

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO

PAR

JACQUELINE MAKESSI

L'IMPACT DES DIFFICULTÉS D'APPROVISIONNEMENT
EN MATIÈRES PREMIÈRES SUR LA QUALITÉ DU PRODUIT DES PME
DU SECTEUR AGRO-INDUSTRIEL AU GABON

Avril 1992



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

Dédicace

*A la mémoire de mon frère aîné
Gilbert Mouyiba Yenguet*

*A tous les membres de ma famille
Pour leur patience et leur compréhension*

*A mes enfants
Pour l'amour maternel qui leur a fait défaut
durant mes études*

SOMMAIRE

L'entreprise, quelque soit sa taille, est la cellule de base d'une économie nationale moderne ou en voie de modernisation (PECTA, 1985)¹. Elle comprend plusieurs fonctions interreliées qui concourent à la réalisation de ses objectifs. Parmi celles-ci, la fonction approvisionnement, loin d'être la plus importante, nécessite une attention particulière. La gestion des approvisionnements est en effet l'un des facteurs déterminants pour le succès d'une entreprise.

Cependant, l'on a constaté à travers la littérature que les PME sont le plus souvent confrontées au problème de gestion des approvisionnements dépendamment du contexte dans lequel elles évoluent. De plus, dans le cas du Gabon, la faiblesse du secteur agricole a permis d'entrevoir les difficultés susceptibles d'entraver le développement des PME du secteur agro-industriel. Ces constatations nous ont incité à voir dans quelle mesure les conclusions tirées par plusieurs auteurs (Kelada, d'Amboise, Gasse), mettant en évidence l'existence des difficultés d'approvisionnement, se vérifient dans le cas des PME gabonaises du secteur agro-industriel relativement à la qualité de leurs produits.

Autrement dit, nous avons émis l'hypothèse selon laquelle les PME gabonaises du secteur agro-industriel rencontrent des difficultés relatives à l'approvisionnement en matières premières et que ces difficultés influencent négativement la qualité du produit fini. La vérification de cette hypothèse a nécessité un travail réalisé en cinq chapitres: le premier chapitre met en exergue la problématique, la question de recherche et son importance; le deuxième chapitre décrit les réalités du milieu de l'étude et les structures d'encadrement de la PME, et présente spécifiquement la situation des PME du secteur agro-industriel; le troisième chapitre présente la recension des écrits et à ce sujet, nous avons eu recours à l'approche systémique; le quatrième chapitre traite de la méthodologie suivie et enfin, le cinquième présente les résultats.

En plus d'identifier les concepts et les variables à l'étude, cette recension des écrits a permis l'élaboration d'un questionnaire ayant servi de guide d'entrevues avec 20 dirigeants des PME agro-industrielles. Le traitement de données s'est fait à l'aide de quatre types d'analyses: l'analyse de contenu, l'analyse factorielle, l'analyse de régression et enfin, le test de corrélation.

Dans l'ensemble, les résultats confirment l'hypothèse de départ, à savoir l'existence de sérieuses difficultés dans le domaine des approvisionnements en matières premières et leur influence négative sur la qualité du produit. Cinq principales causes sont à l'origine de ces difficultés. Il s'agit notamment de l'insuffisance voire l'inexistence des matières premières sur le plan local. La deuxième cause, consécutive à la première est l'existence d'un fournisseur en situation de monopole et peu sensible aux besoins des boulangeries. A celles-ci, s'ajoutent les mesures réglementaires qui faussent, en partie, le jeu concurrentiel en favorisant l'entreprise fournisseur et son réseau de boulangeries au détriment des boulangeries autonomes. De plus, le manque de cohérence entre les mesures prises par le gouvernement en faveur des PME et leur application, le caractère lent et compliqué des

¹ PECTA: Programme des emplois et des compétences techniques pour l'Afrique

démarches administratives placent certaines PME agréées dans une position de victimes plutôt que celle de bénéficiaires privilégiées. Enfin, les coûts élevés des matières premières et d'autres facteurs de production pénalisent fortement l'ensemble des PME étudiées.

Toutefois, il convient de souligner que l'impact négatif de ces difficultés sur la qualité du produit est atténué par l'existence au sein de certaines entreprises d'un personnel expérimenté et qualifié ayant à sa disposition des équipements de travail modernes, suffisants et efficaces.

Enfin, les résultats de la présente étude ont permis de tirer des conclusions et de formuler des recommandations pour résoudre ou apprendre à maîtriser les difficultés énoncées et d'une façon générale, pour contribuer au développement des PME.

REMERCIEMENTS

A l'issue du présent travail, nous tenons à remercier particulièrement MM. Raymond Auger et Claude Lalonde, respectivement directeur de recherche et co-directeur pour leurs conseils pertinents et leurs encouragements tout au long de ce travail. Nos remerciements vont également à M. Gilbert Brisson pour l'apport précieux qu'il nous a fourni à un moment ou l'autre de ce travail.

Nous profitons de cette occasion pour remercier aussi toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à l'aménagement de ce travail, particulièrement Antoine-Lutumba Ntetu et Normande Lapointe.

Nous manifestons également notre reconnaissance envers les autorités canadiennes et gabonaises qui, par l'intermédiaire du programme de bourse "Afrique 2000", ont rendu possible la poursuite de notre formation au Canada. Que les responsables dudit programme et toutes les personnes qui nous ont aidée à passer un bon séjour au Canada, notamment Marlène Alexandridis, Denise Roy et Renaud Thériault, acceptent nos remerciements.

Cette liste serait incomplète si nous omettons volontairement les dirigeants des PME qui ont accepté de collaborer à la réalisation de cette recherche. Avec l'espoir que les résultats de celle-ci contribueront au développement de leurs entreprises, nous leur témoignons toute notre gratitude.

Nous exprimons également notre reconnaissance envers les autorités gabonaises du ministère des PME qui ont facilité notre contact avec les entrepreneurs. Nous nous permettons de remercier particulièrement MM. Faustin Biyo'O - Ndong et Claude Mefe M'Ondo pour leur encadrement.

Enfin, que tous ceux et toutes celles qui de près ou de loin directement ou indirectement ont contribué, fût-ce peu, à la réalisation de cette œuvre souvenir, trouvent ici l'expression de nos sentiments de reconnaissance.

TABLE DES MATIÈRES

	page
SOMMAIRE	iii
REMERCIEMENTS	v
TABLE DES MATIÈRES	vi
LISTE DES TABLEAUX	ix
LISTE DES FIGURES	x
LISTE DES GRAPHIQUES.....	xi
CHAPITRE I: DOMAINE DE LA RECHERCHE.....	1
1.1 État de la situation.....	1
1.2 Problématique.....	7
1.3 Question de recherche.....	8
1.4 Justification de la recherche.....	9
CHAPITRE II: CONTEXTE GÉNÉRAL DE L'ÉTUDE.....	10
2.1 Présentation du milieu: Gabon	10
2.2 Structures d'encadrement.....	13
2.2.1 Agence nationale de promotion.....	14
2.2.2 Fonds d'aide et de Garantie.....	14
2.2.3 Chambre de commerce, d'agriculture, d'industrie et des mines du Gabon	16
2.2.4 Fédération syndicale du patronat gabonais.....	16
2.2.5 Caisses de stabilisation et de péréquation	17
2.3 PME du secteur agro-industriel dans l'économie gabonaise.....	21

	page
CHAPITRE III: RECENSION DES ÉCRITS	24
3.1 Cadre général.....	24
3.1.1 Notion de gestion des approvisionnements	27
3.1.2 Quelques études antérieures.....	38
3.2 Quelques concepts clés.....	44
3.2.1 Concept de difficultés.....	44
3.2.2 Concept d'approvisionnement.....	46
3.2.3 Concept de la qualité de produit	48
3.2.4 Concept de petites et moyennes entreprises.....	56
3.2.5 Concept de secteur agro-industriel	59
3.3 Cadre conceptuel.....	59
CHAPITRE IV: CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	63
4.1 Hypothèse de recherche.....	63
4.2 Variables de recherche.....	63
4.2.1 Variable indépendante: les difficultés d'approvisionnement.....	63
4.2.2 Variable intermédiaire: le personnel et les machines.....	64
4.2.3 Variable dépendante: la qualité du produit fini	64
4.3 Milieu d'enquête	64
4.4 Population et échantillon	65
4.5 Techniques de cueillette des données.....	71
4.6 Techniques d'analyse des données	73
4.7 Limites	73
CHAPITRE V: PRÉSENTATION, ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	75
5.1 Résultats découlant de l'analyse de contenu	75
5.2 Résultats découlant de l'analyse factorielle	86
5.3 La régression simple.....	90
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	99

	page
BIBLIOGRAPHIE	106
ANNEXES:	
Annexe I: Questionnaire	114
Annexe II: Critères d'évaluation des fournisseurs	126
Annexe III: Liste des principales matières premières utilisées par les PME enquêtées	128
Annexe IV: Suggestions et justifications	130
Annexe V: Loi sur les PME gabonaises	132
Annexe VI: Projet de mise en place d'un système de normalisation : le CENANOR.	140
Annexe VII: Carte du Gabon (le Gabon dans l'espace mondial)	144
Annexe VIII: Lettre d'introduction auprès des PME	146

LISTE DES TABLEAUX

		page
Tableau 1:	Structures de prix de la farine.....	18
Tableau 2:	Incidence sur la structure du prix du pain.....	20
Tableau 3:	Le nombre de PME créés par secteur depuis 1984.....	23
Tableau 4:	Répartition des entreprises selon leur localité d'origine et certaines caractéristiques.....	67
Tableau 5:	Importance relative des difficultés d'approvisionnement identifiées par les entreprises enquêtées.....	76
Tableau 6:	Importance relative des difficultés d'approvisionnement identifiées par les entreprises de chaque sous-secteur industriel.....	82
Tableau 7:	Mesure de justesse de l'échantillonnage des sous-variables indépendantes.....	87
Tableau 8:	Matrice factorielle non pivotée des sous-variables indépendantes.....	88
Tableau 9:	Mesure de justesse de l'échantillonnage des sous-variables intermédiaires.....	89
Tableau 10:	Matrice factorielle non pivotée des sous-variables intermédiaires.....	89
Tableau 11:	Mesure de justesse de l'échantillonnage des sous-variables dépendantes.....	90
Tableau 12:	Matrice factorielle non pivotée des sous-variables dépendantes.....	90
Tableau 13:	Résultats de l'analyse de régression simple entre les difficultés d'approvisionnement et la qualité du produit.....	91
Tableau 14:	Résultats de l'analyse de régression simple entre le facteur "personnel et machines" et la qualité du produit.....	92
Tableau 15:	Corrélations entre les sous-variables intermédiaires et les sous-variables dépendantes.....	94
Tableau 16:	Corrélations entre les difficultés d'approvisionnement et la qualité du produit d'une part, et les bénéfices d'autre part, suivant les caractéristiques des entreprises.....	95
Tableau 17:	Critères d'évaluation des fournisseurs.....	127
Tableau 18:	Liste des principales matières premières utilisées par les PME enquêtées (par ordre alphabétique).....	129
Tableau 19:	Suggestions et justifications.....	131

LISTE DES FIGURES

	page
Figure I: Modèle de base de l'approche systémique	25
Figure II: Schéma d'explication de l'impact des difficultés d'approvisionnement sur la qualité du produit fini.....	62

LISTE DES GRAPHIQUES

	page
Graphique I: Relation entre les difficultés d'approvisionnement et la qualité du produit fini	92
Graphique II: Relation entre le facteur personnel-machines et la qualité du produit fini	93

CHAPITRE I

DOMAINE DE LA RECHERCHE

Dans cette partie du travail, nous allons brièvement présenter l'état de la situation des PME, énoncer la problématique et la question de recherche et faire ressortir quelques éléments justifiant l'importance de cette recherche.

1.1. ÉTAT DE LA SITUATION

Pendant longtemps, l'économie mondiale a été totalement dominée ou presque par les grandes entreprises. Mais depuis quelques années, le développement du secteur des PME, comme action complémentaire à celle des grandes entreprises, est devenu chose courante dans tous les pays qui prônent la valorisation de ce secteur, et ce, afin de pallier aux problèmes de toute nature, pouvant se résoudre par l'application de cette stratégie.

Dans le cas des pays industrialisés, les exemples des États-Unis, du Canada et du Québec illustrent bien le poids relatif des PME dans l'économie. Aux États-Unis, cet intérêt se concrétise par la création en 1953 d'un ministère des PME. En 1982, ce pays compte 4 700 000 établissements dont 4 200 000 entreprises de moins de 100 employés, soit 88,3% du total. Ces petites entreprises se répartissent de façon plus ou moins équitable entre les secteurs primaire (81,4%), secondaire (76,5%) et tertiaire (76,6%) (voir Les PME au

Québec, 1986). Prevost (1981), citant Peterson, souligne que 60% de l'innovation dans l'industrie américaine proviennent des PME et que ces dernières contribuent autant que les grandes entreprises au développement régional et à l'amélioration de la qualité de la vie. Au Canada et au Québec, le nombre de PME était respectivement de 928 107 en 1985, soit 99,1% de tous les établissements canadiens et de 153 950 en 1986, soit 99,3% (voir Les PME au Québec, 1986) pour l'ensemble de l'économie québécoise. Dans le cas de Québec, c'est seulement à la fin des années '70 que les dirigeants et la population reconsidèrent la PME comme un levier à utiliser pour relancer le développement et continuer la réinsertion de la population dans la réalité économique (Prevost, 1981). Sur le plan sectoriel, les moyennes entreprises québécoises oeuvraient principalement dans le secteur secondaire. Ainsi, de 1984 à 1986, le nombre de PME manufacturières s'est accru de 130 passant de 6 744 à 6 874. En pourcentage, la part relative des PME sur le total du secteur s'élevait à 62,14% en 1986 (Statistiques des PME manufacturières au Québec, 1989).

Si on s'en tient à cette brève analyse quantitative, ces données permettent de bien comprendre et mesurer l'ampleur et l'importance du phénomène des PME dans chacune des économies citées précédemment. Cependant, il faut reconnaître que ce potentiel des PME est le fruit de plusieurs années de prise de conscience, d'expérience et de travail ardu.

Au niveau des pays africains, le développement des PME, particulièrement du secteur industriel, est un phénomène récent. Dans ces régions, la création d'une entreprise prospère était vue comme un modèle honorable. Mais cette option ne semble plus viable à long terme. La fragilité politique, économique et sociale sont, depuis le début des années '70 pour certains et '80 pour d'autres, les facteurs moteurs de la promotion des PME. Les expériences et les retombées sont plus ou moins encourageantes pour les uns et les autres. À propos, en

1983, le rapport du Conseil économique et social du Cameroun (1983), pays voisin du Gabon, faisait déjà le constat qu'après deux décennies d'actions menées pour la promotion des PMI (Petites et Moyennes Industries), celles-ci n'avaient pas connu un grand essor et produit les résultats escomptés. Ces petites industries préférentiellement concentrées sur certaines activités telles que la transformation des produits agricoles (dont les boulangeries), représentaient, en 1978/79, 12,5% du total des petites entreprises (PECTA, 1985). Un autre exemple est celui du Togo où entre 1970 et 1975, le rythme de création des PME était de quatre entreprises par an. Cette accélération fut possible grâce à la mise en place en 1972 du domaine industriel de Lomé et en 1979 du C.N.P.M.E (Centre national des petites et moyennes entreprises). C'est ainsi que fin 1979, on pouvait dénombrer 72 PME dans ce pays, dont 14 appartenaient à l'industrie alimentaire, soit un pourcentage de 19,44. Par contre, entre 1975 et 1980, on notait très curieusement un ralentissement du rythme et seulement une dizaine de nouveaux projets (Schwartz, 1980).

Compte tenu de ces résultats régressifs aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif, et ce, malgré les efforts consentis par les gouvernements, il y a quand même lieu de s'interroger sur les causes profondes de cette situation.

S'agissant particulièrement du Gabon, l'une des préoccupations du Gouvernement, au lendemain de l'indépendance intervenue en 1960, était de former des administrateurs pour remplacer les fonctionnaires de l'administration coloniale. Ensuite, le besoin premier de ce même gouvernement autour des années '70 fut de mettre en place un tissu économique industriel. Ce qui a amené rapidement le Gabon à investir dans les industries minières, lesquelles industries utilisaient au fur et à mesure les cadres formés dans diverses spécialités. Ce fut le cas de ELF Gabon où, en 1976, les Gabonais représentaient 82% de l'effectif total

de la société contre 18% d'expatriés (Engonga-Bikoro, 1983). Ceci a été valable jusqu'à 1980 car, non seulement ces grosses unités ont rapidement fait le plein, mais aussi avec la crise économique qui frappe depuis le pays, les responsables gabonais ne trouvaient plus de solutions évidentes à court terme aux problèmes tels le chômage, la création de richesses, la transformation de ressources locales (BIT, 1989; SATEC, 1989; Mbeng et Koagne, 1989).

Par ailleurs, la formation des cadres se poursuivant au même rythme qu'après l'indépendance, il s'avéra nécessaire de créer d'autres types d'entreprises, de développer d'autres secteurs pour absorber cette masse des cadres. C'est alors qu'une politique vis à vis des PME, à la fois pour le problème d'emploi et pour le problème de la satisfaction de l'espace économique, fut mise en place en s'étant inspiré de ce qui se faisait ailleurs.

Effectivement le développement des PME, en particulier celui des PME du secteur agro-alimentaire, est l'une des priorités du gouvernement gabonais depuis le début des années '80 (PIDES², 1980-1982; TBEG³, 1985-1989). Plusieurs mesures administratives et financières prises à cet effet, notamment celles instituées par la loi n° 1/81, du 8 juin 1981 (voir annexe 5) témoignent de l'importance accordée aux PME de ce secteur.

Pour ce qui est des retombées économiques, la direction de la planification des ressources humaines indique que les PME gabonaises ont créé 2 408 emplois de 1986 à 1988 pendant que les grandes entreprises licenciaient près de 8 000 personnes. Le rapport de recensement et d'enquête réalisé conjointement par le Bureau international du travail et Promogabon⁴ (1985) révèle également qu'avec un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 230

² PIDES: Plan intérimaire de développement économique et social

³ TBEG: Tableaux de bord de l'économie gabonaise

⁴ Promogabon: Agence nationale de promotion de la PME gabonaise

milliards de FCFA, les PME du Gabon jouent un rôle important dans l'économie du pays. Ce qui se traduit par une valeur ajoutée de l'ordre de 50 milliards de francs.

Sur le plan quantitatif, la même étude dénombre 10 545 PME dans le pays, regroupant les secteurs structuré et non structuré. Par contre, le tableau de bord de l'économie gabonaise (1989) fait état de 215 entreprises agréées depuis 1984 au régime de PME. Ce chiffre est passé à 320 en juin 1990 (Ministère des PME, 1990), soit une augmentation de 48,8% en 6 ans. Parmi ces entreprises agréées, seulement 7% sont du secteur agro-alimentaire, pourcentage qui, à notre avis, est faible eu égard à la priorité accordée à ce secteur.

Il est difficile de comprendre et d'expliquer l'attitude ambivalente du gouvernement à ce sujet. Les discours accordent la priorité au secteur agro-alimentaire, alors que dans la réalité ce secteur demeure encore moins développé. En plus, comme c'est le cas des PME gabonaises en général, il apparaît que ces entreprises connaissent des difficultés de tout ordre dans leur fonctionnement, notamment celles liées aux approvisionnements et par conséquent à la production et à la qualité du produit fini. A ce sujet, une enquête menée auprès de 25 entrepreneurs (Mbeng et Koagne, 1989) fait ressortir que les dirigeants de PME font face à neuf difficultés majeures, parmi lesquelles l'approvisionnement en matières premières et la qualité de leurs produits sont des plus importantes.

Lebigre (1980), Koumazock (1987) et Moussavou (1976) soulignent, concernant l'économie gabonaise, le manque d'une production adéquate dans le domaine agricole et le fait qu'environ 75% des produits alimentaires sont importés, comparant ainsi le Gabon au Japon un des plus gros importateurs des produits alimentaires. En plus, un diagnostic réalisé

en 1990 conjointement par les membres de l'Association Française de Normalisation et par le Centre National de Formation- Documentation et Coopération Internationale sur l'hygiène alimentaire au Gabon, révèle que la qualité des marchandises ne subit à l'heure actuelle aucun contrôle officiel.

De façon globale, les informations et observations relatives au secteur agro-alimentaire gabonais font apparaître des insuffisances en matière de stockage de la production locale, de transport et de conditionnement des produits locaux et importés, et de normes qualitatives.

Ces conclusions nous permettent d'entrevoir de façon certaine le manque d'effet d'entraînement significatif de l'agriculture sur le secteur secondaire. En d'autres mots, l'absence de relations intersectorielles, particulièrement pour l'agro-industrie laisse présager le manque d'organisation et d'intégration des productions locales. Le problème est encore plus préoccupant lorsque l'on sait que les importations de substitutions en général ne favorisent guère la production des matières premières locales d'une part, et d'autre part, les matières premières importées, compte tenu de leur coût élevé, de leur non conformité aux normes locales, ne sont pas souvent avantageuses pour les industriels. Alors, si le secteur primaire susceptible de fournir les matières premières au secteur industriel rencontre divers problèmes dans son processus de fonctionnement et de développement, la situation ne serait-elle pas plus difficile pour les entreprises en aval?

C'est dans la perspective de réponse à cette question que nous orientons notre recherche, en nous intéressant particulièrement à une fonction souvent négligée mais combien importante pour la viabilité des PME qu'est l'approvisionnement.

1.2. PROBLÉMATIQUE

Autrefois, le rôle de l'approvisionnement se limitait strictement à passer les commandes requises. Actuellement, cette fonction prend une importance grandissante comme composante de la stratégie globale de l'entreprise.

Mais dans les PME, l'accès à des ressources spécialisées en approvisionnement est très limité. Souvent on confie à un personnel subalterne le soin de contacter des fournisseurs et de passer des commandes. Dans certaines entreprises chaque usager peut lui-même s'occuper de satisfaire ses propres besoins (Kelada,1986). Des auteurs (Kelada, 1986; d'Amboise et Gasse, 1982/1984; Gardiner, 1980) s'accordent pour dire qu'il existe plusieurs difficultés susceptibles de handicaper les PME par l'entremise des approvisionnements. Il s'agit des difficultés relatives aux délais d'approvisionnement longs et irréguliers, à la pénurie en matières premières, à la variation de la qualité des matières premières achetées, au coût trop élevé de celles-ci et à l'éloignement des fournisseurs.

Dans un tel contexte, on peut facilement comprendre que les PME aient un problème de gestion de leurs approvisionnements. D'autant plus qu'au Gabon, comme c'est le cas dans beaucoup d'autres pays en voie de développement, de nombreuses activités structurées ou non dépendent, pour leur approvisionnement en matières premières, des intermédiaires et prêteurs dont les services sont très coûteux et souvent très limités. L'exemple du Burkina-Faso illustre très bien cette affirmation. En effet, dans ce pays, les entrepreneurs sont unanimes pour dénoncer la difficulté constante à régulariser les approvisionnements. D'après Labazée (1988), cette difficulté se traduit par de fréquentes ruptures de stocks et des retards de fabrication. Une telle situation provient, selon les promoteurs, de l'extrême dépendance

externe de l'économie locale et des lenteurs de l'administration des douanes lors du contrôle des importations. Ce point de vue se vérifie également sur le terrain camerounais où le rapport du Conseil économique et social (1983) précise que l'environnement est souvent défavorable à la survie des PMI et que les mesures et structures de promotion et d'encadrement mises en place sont inadaptées. A Madagascar, Hugon (1981) rapporte lui aussi que les difficultés d'approvisionnement internes liées à la désorganisation des circuits de commercialisation constituent l'un des facteurs de crise industrielle.

Le problème est crucial en ce sens que ces PME perdent énormément de temps, d'argent (différents coûts relatifs au stockage, au transport, à la non qualité...) voire de clients si les produits ne satisfont pas les besoins de ces derniers.

Dans notre étude cependant, il ne s'agit pas d'examiner l'ensemble de la situation mais plutôt de chercher à voir dans quelle mesure les conclusions tirées par Kelada, d'Amboise, Gasse et Gardiner, et que nous venons d'énoncer, se vérifient dans le cas des PME gabonaises relativement à la qualité de leurs produits. Dans l'affirmative, il s'agira, dans ce travail, d'identifier les causes spécifiques à la base de cette situation.

1.3. QUESTION DE RECHERCHE

Suite à cette problématique, la question que nous nous posons est la suivante: les difficultés rencontrées par les PME gabonaises du secteur agro-industriel, relatives à l'approvisionnement en matières premières, ont-elles un impact négatif sur la qualité de leur produit fini?

1.4. JUSTIFICATION DE LA RECHERCHE

Un tel travail trouve son intérêt dans les écrits de Thompstone (1991) qui affirme que les coûts de la non qualité, estimés entre 10 et 15% du coût d'approvisionnement, ont une incidence significative pour l'entreprise, ceci sans parler des problèmes potentiels reliés à la santé, à la sécurité et à l'environnement. A cela s'ajoute le fait qu'au Gabon de nombreuses activités normatives en matière de qualité des produits font défaut (voir annexe 6).

Au regard de ce qui précède, il apparaît donc nécessaire dans le cadre du présent travail, non seulement de dégager les difficultés relatives aux approvisionnements, mais de voir aussi si ces difficultés influencent de façon significative la qualité du produit fini.

Quant aux résultats qui découleront de ce travail, ils permettront d'émettre des recommandations susceptibles d'éclairer l'action du Gouvernement auprès des PME. D'autre part, les gestionnaires des PME pourraient s'en servir comme éléments de base d'une stratégie de développement plus efficace et plus réaliste.

C'est dans cette perspective de contribution au développement des PME gabonaises du secteur agro-industriel que nous proposons d'entreprendre cette recherche.

CHAPITRE II

CONTEXTE GÉNÉRAL DE L'ÉTUDE

Afin de situer le lecteur dans le contexte de l'étude, il apparaît nécessaire de présenter brièvement quelques aspects et caractéristiques du Gabon qui se trouve être notre milieu de recherche. Il s'agit, dans un premier temps, de décrire les réalités de ce pays sur les plans géographique, démographique, culturel, administratif, politique, social et économique, et, dans un deuxième temps, d'exposer les différents moyens et outils de gestion de la PME dans le contexte gabonais. Enfin, nous présentons la situation du secteur agro-alimentaire auquel nous nous intéressons, de façon particulière, dans le cadre du présent travail.

2.1. PRÉSENTATION DU MILIEU: GABON

Situé en Afrique centrale, le Gabon dispose, à l'ouest, d'une côte longue de 800 km baignée par l'Océan Atlantique; au nord, il est limité par le Cameroun et la Guinée Équatoriale; à l'est et au sud-est, par le Congo. Ce pays occupe un territoire de 267 667 km², dont 83% sont couverts par la forêt et 17% par la savane. Il connaît un climat typiquement équatorial ponctué par quatre saisons: une grande saison des pluies de la mi-janvier à la mi-mai; une grande saison sèche de la mi-mai à la mi-septembre; une petite saison des pluies de la mi-septembre à la mi-décembre; une petite saison sèche de la mi-décembre à la mi-janvier. L'humidité relative est très élevée avec un taux inférieur à 80% toute l'année. C'est un pays

qui jouit finalement d'une température uniforme tout au long de l'année, dont la moyenne se situe à 26°C.

Aussi, en tant qu'ancienne colonie française, le Gabon accédait à son entière souveraineté internationale le 17 Août 1960, date de la proclamation solennelle de l'indépendance. Depuis cette date, le Gabon a jouit d'une remarquable stabilité politique et sociale. De 1968 à 1989, le pays a été dirigé par un régime à parti unique, mais depuis 1990, comme beaucoup d'autres pays africains, le Gabon a opté le régime multipartiste.

Sur le plan démographique, le Gabon est l'un des pays les moins peuplés d'Afrique. Avec une population de 1 332 000 habitants, il affiche en effet une densité démographique absolue de seulement 4,8 habitants au km². Le taux d'accroissement, d'environ 1,2% entre 1970 et 1980, est passé à 2,3% entre 1980 et 1985, pour se maintenir aux environs de 3% depuis 1986. Les projections démographiques estiment à 2 600 000 habitants la population gabonaise en l'an 2000. De plus, cette population est actuellement jeune. Les moins de 25 ans représentent environ la moitié de la population totale. Le tiers de cette population vit dans la capitale, Libreville.

S'agissant de la carte ethnique du Gabon, celle-ci est relativement complexe. On dénombre une quarantaine d'ethnies réparties en deux groupes: les Bantous représentant les 2/3 de la population et les Fangs, l'autre tiers. Le Français est la langue officielle de travail et de communication.

Économiquement parlant, le Gabon est doté de ressources naturelles diverses et très appréciables. On y exploite le bois, le manganèse, l'uranium, le pétrole et beaucoup d'autres

ressources ne sont pas encore exploitées. Cette diversité de ressources naturelles a donné naissance à l'implantation d'industries multiples telles que l'industrie du bois, l'industrie pétrolière et minière. Globalement, l'économie gabonaise peut être divisée en deux catégories:

- La première catégorie regroupe les activités fondées sur l'exploitation des principales ressources naturelles et occupe un poids très important dans l'économie. Parmi ces ressources, le pétrole a été et reste le principal facteur du développement. Ce qui veut dire que l'économie gabonaise demeure essentiellement tributaire du pétrole depuis 1970. Cette ressource assurait à elle seule 71% des recettes d'exportation en 1989 et 84% de la valeur ajoutée marchande soit environ 45% du produit national brut.

- La deuxième catégorie concerne l'ensemble des autres activités des secteurs primaire, secondaire et tertiaire. Ici, il importe de souligner que la carence du Gabon au plan industriel se situe au niveau du secteur secondaire. Il y a peu d'entreprises de production qui ajoute une valeur à un produit. Le secteur tertiaire prédomine largement et l'agriculture, encore à l'état de subsistance, ne génère que 5% du produit national brut.

Quant à la monnaie en usage au Gabon, c'est le Franc CFA (Communauté financière africaine) dont le taux de change avec le Franc français est fixé à 0.02 c'est-à-dire 1FF= 50 FCFA qui est en vigueur. Par rapport au dollar, ce taux varie souvent entre 200 et 350 FCFA.

Toutefois, cette présentation du contexte global serait incomplète si nous passons sous silence les principales orientations économiques que le gouvernement gabonais considère comme prioritaires en ces temps de crise.

L'économie gabonaise en effet, c'est le cas de la plupart des pays africains, dépend non seulement de la situation nationale mais également du contexte international. A cet effet, compte tenu du rôle presque insignifiant de l'agriculture dans la croissance économique du Gabon, et avec la crise qui frappe les pays en développement depuis 1986, le gouvernement gabonais a été amené à lancer un programme d'ajustement ayant deux objectifs principaux: 1) remédier aux déséquilibres aussi bien intérieurs qu'extérieurs; 2) réduire la vulnérabilité du pays à l'égard des chocs pétroliers grâce à des modifications d'ordre structurel. Ainsi, le tableau de bord de l'économie (1987) affirme la priorité désormais reconnue à l'agriculture, la promotion des petites et moyennes entreprises, la restructuration du secteur para-public et l'effort soutenu pour la formation de jeunes cadres.

2.2. STRUCTURES D'ENCADREMENT

Les politiques du gouvernement vis-à-vis des PME renferment des avantages législatifs, techniques et financiers. Les avantages législatifs portent sur les exonérations fiscales, les réductions de droits de douane et la priorité d'accès aux différents marchés (voir annexe 5). Les aides technico-financières quant à elles sont apportées par Promogabon et le Fonds d'aide et de garantie (F.A.GA), deux organismes consacrés entièrement au développement de la PME. D'autres organismes tels que la Chambre de commerce, d'agriculture et d'industrie du Gabon, la Fédération syndicale du patronat gabonais œuvrent également, à des degrés différents, pour ce développement.

2.2.1. Agence nationale de promotion

L'agence nationale de promotion de la PME (Promogabon) est un établissement public à caractère industriel et commercial sous la tutelle du ministère de la PME. Sa mission est de contribuer à la création et au développement des PME à participation majoritairement gabonaise, dirigées par des nationaux. Cette assistance gratuite prend diverses formes: l'aide au choix des projets; les réalisations d'études de marché, d'études techniques, économiques et financières; le montage de dossiers de crédit ou de dossiers d'agrément au régime PME; l'aide à la recherche de partenaires techniques et financiers; l'assistance technique à la négociation de contrats de joint-venture; le soutien à la formation de groupements coopératifs; le conseil et le suivi en gestion des PME agréées financées par le F.A.GA; la mise en place d'une comptabilité et d'une organisation interne; l'établissement du plan de développement des PME; la réalisation de diagnostics; la formulation de conseils techniques pour le choix des équipements, l'implantation des machines, la maintenance des équipements...; la formation et le perfectionnement des chefs d'entreprises par le biais des séminaires; la mise à la disposition des promoteurs de PME, de moyens matériels à usage collectif (domaines industriels, ateliers de maintenance, Chambres frigorifiques).

2.2.2. Fonds d'aide et de garantie

Le Fonds d'aide et de garantie (F.A.GA) est un établissement public doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Il est placé sous la tutelle du ministère de la PME. Sa mission est de favoriser le démarrage et le fonctionnement des entreprises agréées au régime PME en mettant ou en faisant mettre à leur disposition les moyens financiers qui leur sont nécessaires. Cette mission se concrétise par les formes de financement mises en

place par la politique de promotion des entrepreneurs gabonais à savoir: la garantie et le financement direct.

1) La garantie

Elle est exigée lorsqu'un promoteur sollicite d'une banque un prêt d'un montant élevé. Dans ce cas le F.A.GA se porte codébiteur et garantit 80% du crédit accordé. Cette garantie intervient lorsqu'une avance de démarrage a été accordée au promoteur, des matériels ou machines lui ont été confiés ou un cautionnement lui est exigé pour la bonne exécution des travaux.

2) Le financement direct

C'est un prêt que le Fonds d'aide accorde aux promoteurs. Dans le cas de projets artisanaux d'un montant maximum de 15 000 000 FCFA, le promoteur peut obtenir le concours intégral de la banque à un taux d'intérêt maximum de 9%.

De même le F.A.GA peut couvrir, à la place du promoteur le différentiel du taux d'intérêt entre son propre taux et celui de la banque commerciale qui a accordé un prêt à la PME agréée. Ainsi, le coût du loyer de l'argent devient supportable pour l'entreprise.

Enfin, le F.A.GA peut participer au capital d'une PME pour une durée maximum de 5 ans. Autrement dit, il apporte de l'argent frais à la PME afin de renforcer la structure de ses capitaux propres. L'assistance du Fonds peut aussi être effectuée par le financement d'études de faisabilité.

2.2.3. Chambre de commerce, d'agriculture, d'industrie et des mines du Gabon

La Chambre de commerce est un outil de travail marketing du secteur privé ayant pour missions la représentation auprès des pouvoirs publics des intérêts des industriels et des commerçants, l'assistance des entrepreneurs et la formation des jeunes, la négociation des contrats, l'information, la participation à la conception et à l'élaboration de la politique économique.

2.2.4. Fédération syndicale du patronat gabonais

Calqué au départ sur la structure patronale française (Conseil national du patronat français), l'organisme de coordination de l'activité des PME, créé il y a 15 ans, s'appellait "Conseil national du patronat gabonais". Il regroupait à l'époque une vingtaine d'entreprises fondées par des Gabonais. Le nombre d'entreprises croissant, l'organisme s'est structuré en 1986 en "secteurs d'activités" regroupés par "fédérations". L'ensemble des fédérations a formé "la confédération nationale du patronat gabonais" CNPG.

Jusque là, la CNPG était une association à but non lucratif, régie par la loi 35/62 du ministère de l'intérieur sur les associations. Le 24 janvier 1990, les patrons gabonais ont décidé de créer une fédération de syndicats professionnels, reconnus par la loi 5/78 (voir le code du travail), loi reconnue par le ministère du travail, pour être désormais des interlocuteurs reconnus par les pouvoirs publics.

Ainsi, la Fédération syndicale du patronat gabonais (FESYPAG), en tant qu'organisme de coordination des PME au GABON, regroupe 6 syndicats professionnels dans les secteurs de l'industrie, du commerce, des services, de l'agriculture-pêche-élevage, du bâtiment et travaux publics et de la forêt. Les entreprises peuvent adhérer directement à la FESYPAG, lorsqu'il n'existe pas de syndicat dans leur branche d'activité. Les principales activités de cet organisme sont exercées dans quatre domaines: 1) le premier domaine comprend l'organisation, la formation, le conseil et l'assistance des entreprises membres dans les domaines du marketing, de la fiscalité, de la gestion comptable et financière etc; 2) le deuxième domaine regroupe la défense des intérêts généraux des entreprises par les négociations avec les travailleurs, par des interventions auprès des pouvoirs publics, etc; 3) le troisième domaine comprend l'information et la documentation; 4) enfin le quatrième domaine est la représentation: la FESYPAG est membre de droit de plusieurs organismes économiques, sociaux, d'enseignement et de formation.

2.2.5. Caisses de stabilisation et de péréquation

La Caisse de stabilisation permet de garantir un prix d'achat constant au producteur et au transformateur. C'est le cas du prix de la tonne de farine s'élevant à 180 000 FCFA (voir tableau 1). Quant à la taxe de péréquation, elle sert à faire en sorte que le prix de la farine, du sucre et d'autres produits soit presque identique sur toute l'étendue du territoire. Autrement dit, elle permet de couvrir les frais de transport, c'est-à-dire le transporteur est payé par le fournisseur sur présentation d'une facture visée par la douane et celui-ci se fait rembourser par la caisse de péréquation. Ainsi, quel que soit le lieu où la farine est vendue, le prix reste presque le même qu'à Libreville sauf dans certaines localités qui prélèvent la taxe provinciale. Le tableau 1 permet de comprendre les structures du prix de la farine.

Tableau n° 1
Structures de prix de la farine

RUBRIQUES	STRUCTURE (1) 1989 - 1990
Prix CAF du blé Libreville	66 750
Frais financiers	4 005
Acconage - Transit	12 266
Frais traitements Douanes	1 486
Prix du blé rendu usine (OT9686)	84 507
Prix du blé rendu usine (IT)	87 247
STABILISATION	-11 500
Prix 1 T de blé stabilisé	75 747
Budget de fonctionnement	24 000
Prix 1 T de blé trituré	99 747
Prix 750 kg de farine	99 747
Prix 1 T de farine	132 996
Incorporation améliorant	4 930
Emballages	6 500
Marge du fabricant 10%	15 244
Frais traitements informatiques	2 880
Taxe unique	2 004
TAXE DE PÉRÉQUATION	15 500
Prix de vente TTC sortie usine	180 054
Arrondi	180 000

Source: Institut de Recherches Café Cacao
Direction générale des Caisses de Stabilisation et de Péréquation
Libreville - Gabon

(1) Les chiffres sont en Francs CFA

Comme nous l'avons dit plus haut, le tableau 1 permet de comprendre comment est calculé le prix de la farine. On dispose au départ d'un prix du blé CAF Libreville résultant du marché mondial (66 750). A partir de là, les frais financiers correspondent à un pourcentage du prix CAF Libreville évalué ici à 6%. L'acconage-transit et les frais de traitements de douanes sont des prix officiels facturés par les transitaires. Tout ceci donne une somme de 84 507 qui est le prix du blé rendu usine (OT9686), OT9686 étant la freinte c'est-à-dire la perte de poids subie par la marchandise pendant le transport. Comme on va raisonner sur la base d'une tonne, cela augmente le prix. Finalement, le prix du blé rendu usine est égal à $84\,507/OT9686 = 87\,247$.

Une fois ce prix calculé, on repart du bas du tableau sachant qu'il faut qu'on ait un prix de vente sorti usine de 180 000. Ce prix qui permet de sortir la farine de l'usine, est imposé par le gouvernement. Les calculs effectués ont déterminé la taxe de péréquation à 15 500. A partir de ce moment, on ajoute l'ensemble des autres frais plus la marge du fabricant de 10%.

Si on remonte en soustrayant tous ces frais des 180 000, prix arrivé usine, on obtient le prix d'une tonne de farine de 132 996. Pour raisonner de nouveau en kg le prix de 750 kg de farine est égal aux $3/4$ du prix de la tonne parce qu'une tonne de blé moulu (trituré) donne 750kg. Ainsi, la tonne de blé est achetée à 99 747 ($132\,996 * 3/4$).

Toujours en remontant, on a un budget de fonctionnement qui est un montant fixe. Il faut donc le déduire du prix d'une tonne de blé stabilisé c'est-à-dire $99\,747 - 24\,000 = 75\,747$. En rejoignant la partie haute et la partie basse, on retrouve le montant de la prime de stabilisation qui s'élève à 11 500 ($87\,247 - 75\,747$).

De cette structure du prix de la farine découle les incidences sur la structure du prix du pain illustrées par le tableau 2.

Tableau n° 2
Incidences sur la structure du prix du pain

Farine à 204 000 FCFA / tonne	Structure au (1) 01/07/1983
Farine	180 000
Transport	5 052
Fleurage 4%	7 402
Levure	13 584
Matières premières	
Electricité - carburant	35 317
Personnel + charges	57 082
Commissions revendeurs	52 000
Frais proportionnels	34 062
TCA 8	41 600
TCA 12%	0
Véhicules - pièces de rechange	22 122
Sous - total 1	448 221
Pertes de fabrication 5%	22 411
Prix de revient / tonne ou 5 800 pains	470 632
Marge 10%	47 063
Prix de vente / tonne	517 695
Rendement pains	5 800
Poids pains cuits	220 grammes
Prix de vente par pain	89,26
<u>Prix de vente homologué</u>	90,00

Source: Institut de Recherches Café Cacao
Direction générale des Caisses de Stabilisation et de Péréquation
Libreville - Gabon

(1) Les chiffres sont en Francs CFA

De ce tableau, il ressort que le prix maximum de vente au détail du pain de 200g est fixé à 90 FCFA, par le gouvernement depuis 1983 par l'arrêté n° 175/MINCOFIN du 1^{er} juillet 1983, pour les centres de Libreville, Port-Gentil, Moanda, Oyem et Lambaréné. Pour les autres centres du Gabon, il est fixé à 95 FCFA.

2.3. PME DU SECTEUR AGRO-INDUSTRIEL DANS L'ÉCONOMIE GABONAISE

Au Gabon, malgré les conditions naturelles relativement favorables et la priorité désormais accordée au secteur agro-industriel par le gouvernement, la production agricole locale est encore insuffisante pour permettre l'autosuffisance alimentaire. Ce qui explique, en partie, le recours aux importations de compléments alimentaires onéreux et néfastes à l'équilibre économique. A propos, ce déséquilibre est fortement ressenti depuis 1985, année au cours de laquelle la croissance de l'économie mondiale, amorcée en 1983 et accélérée en 1984, s'est ralentie.

En effet, les revenus en provenance de l'exportation du pétrole (le pétrole comptait pour 66% des revenus du gouvernement entre 1980 et 1985) et des autres matières premières (bois, manganèse, uranium) permettaient de couvrir les dépenses engagées pour les importations, notamment des produits alimentaires. Mais depuis 1985, la chute du prix du pétrole fut catastrophique pour le pays dont la balance des paiements, positive jusqu'en 1984, passait à un déficit représentant 31% du PIB en 1986. Aussi, force est de constater aujourd'hui que la poursuite ou la persistance du ralentissement économique au plan mondial contribue à renforcer davantage ce déséquilibre au plan national étant donné l'étroite dépendance de l'économie gabonaise au marché mondiale du pétrole.

Bref, plusieurs tentatives de développement de ce secteur aussi bien en amont qu'en aval ont été faites par les dirigeants du pays notamment la création de grandes sociétés agro-industrielles susceptibles de réaliser les productions nationales insuffisantes ou inexistantes. Ces entreprises œuvrent dans plusieurs branches dont la minoterie, l'élevage de poules, la raffinerie de sucres, l'huilerie, la torréfaction de café, la charcuterie et la fabrication de yaourts. Plusieurs enquêtes, notamment le diagnostic sur l'hygiène alimentaire au Gabon (1990) constatent que le secteur agro-industriel est en majorité représenté par les blocs industriels que par les PME. Ces industries assurent 38,6 de la valeur ajoutée du sous secteur de la transformation. Par contre, le tableau 3 permet de comprendre à quel rythme sont créées depuis 1984 les petites entreprises en général, et celles du secteur agro-industriel en particulier.

L'examen du tableau 3 permet en effet de faire ressortir que, depuis 1984, 6,9% des PME alimentaires, y compris les boulangeries, ont été créées. Il s'agit d'un pourcentage non négligeable si l'on regarde l'ensemble des secteurs. En effet, les PME du secteur alimentaire viennent en deuxième position avec celles de l'industrie du bois avec 6,9% et ce, après les PME de secteur de la pêche qui représentent 9,8%. De façon générale, le secteur industriel au Gabon est relativement faible surtout en ce qui concerne les petites industries. Celui-ci est en majorité représenté par les grandes unités (Matsanga, 1987; Tableau de bord de l'économie, 1989-1990).

Tableau n° 3
Le nombre de PME créées par secteur depuis 1984

Création de PME en...	84	85	86	87	88	89	Total n	Total %
Agriculture - élevage	2	-	2	1	3	-	8	3,7
Exploitation forestière	-	1	3	-	-	-	4	1,9
Pêche	2	-	2	4	3	10	21	9,8
Industrie alimentaire	1	-	4	3	2	5	15	6,9
Industrie du bois	1	2	5	2	2	3	15	6,9
Industrie textile	1	-	5	1	-	1	8	3,7
Industrie de papier	1	1	2	-	-	-	4	1,9
Industrie chimique	1	1	1	-	-	1	4	1,9
Autres industries	2	1	3	-	2	3	11	5,0
Exploitation de carrières	-	1	-	-	1	-	2	0,9
Fabrication matériaux construction	2	-	1	-	1	2	6	2,8
Fabrication d'ouvrage en métaux	1	-	-	1	-	-	2	0,9
Services de réparation	-	-	-	2	1	1	4	1,9
Bâtiment travaux publics	2	2	3	-	1	1	9	4,2
Hôtel - restaurant	2	3	-	-	1	3	9	4,2
Transport terrestre	1	-	-	1	-	-	2	0,9
Transports fluviaux, maritimes	-	-	1	-	-	-	1	0,5
Services médicaux	1	-	1	4	2	-	8	3,7
Autres services aux entreprises	-	-	3	2	2	-	7	3,3

Source: Tableau de bord de l'économie 1989 - 1990

CHAPITRE III

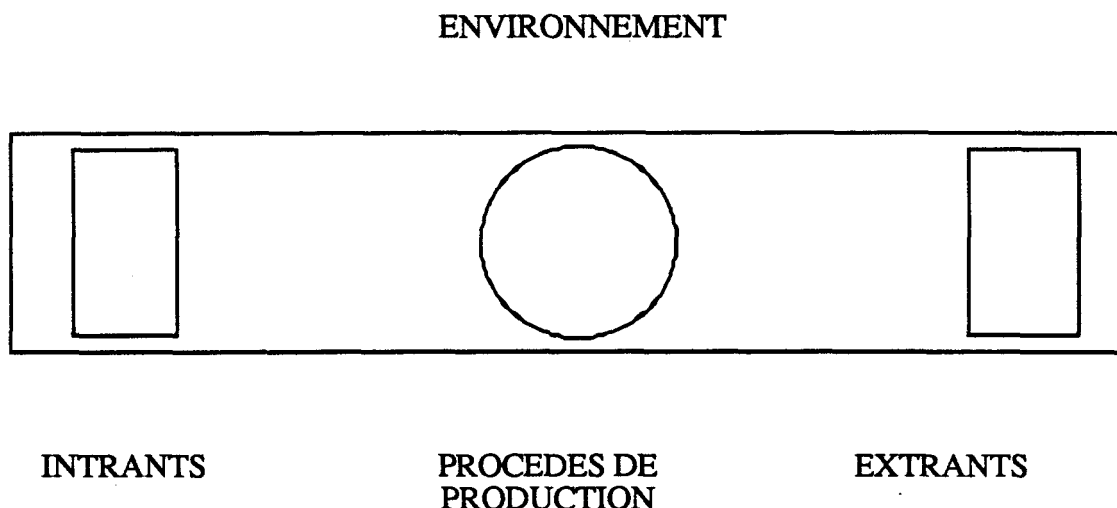
RECENSION DES ECRITS

Notre cadre théorique s'articule autour de quelques concepts-clés pour lesquels il s'avère nécessaire d'apporter des précisions terminologiques afin de faciliter la compréhension de la suite du texte. Cependant, avant d'examiner ces concepts, il semble logique de présenter d'abord le cadre général duquel ils sont issus.

3.1. CADRE GENERAL

Comme nous l'avons déjà souligné, le développement des PME est un sujet d'actualité qui ne laisse aucun pays indifférent. Pour assurer ce développement, plusieurs variables sont prises en considération, notamment l'environnement changeant dont dépend doublement la PME: d'une part, la PME a besoin d'un certain nombre d'intrants provenant de l'environnement pour fabriquer un produit, d'autre part, elle offre ce produit aux clients. Prôner le développement des PME dans ces conditions revient à créer un environnement propice à ce développement en identifiant les facteurs à contrôler. Cette identification peut se faire par voie de recherches empiriques ou par des sondages. Dans ces recherches, plusieurs approches sont utilisées pour expliquer la dynamique au sein de laquelle évolue la PME. Dans le cadre de la présente étude, l'approche théorique utilisée est essentiellement dictée par les concepts issus de l'approche systémique dont le modèle de base est illustré par la figure I.

Figure I
Modèle de base de l'approche systémique



Source: Claude Lalonde et Gerald d'Amboise, "Une identification des problèmes au sein de l'industrie québécoise du meuble", 1977, p.3

Selon Lalonde et d'Amboise (1977), l'environnement comporte plusieurs facteurs, entre autres, l'action du gouvernement, les importations et les exportations, la concurrence, les grèves et le marché. Au niveau des intrants, ils distinguent les intrants humains, c'est-à-dire la main-d'oeuvre qu'on peut mesurer par la rareté, l'instabilité, la qualification et le coût, et les intrants physiques et financiers que sont le financement, les approvisionnements, le transport des matières premières, etc. Le processus de fabrication, quant à lui, est défini ou mesuré par des éléments tels le design, la mécanisation et les méthodes de fabrication. La prise en compte de tous ces éléments est possible grâce aux activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle réalisées sur le plan administratif. Enfin, par extrants, les auteurs entendent le produit, la distribution, la livraison, les clients, etc. Pour compléter cette structure classique des intrants, Cabrera (1991) parle plutôt de six champs

fonctionnels, c'est-à-dire des services qui contribuent au fonctionnement de l'entreprise: les systèmes d'information, le personnel, le marketing, les opérations, la logistique et l'économique. Ces six champs comprennent chacun un certain nombre de services. Par exemple, la "Logistique" regroupe quatre services: bâtiment-équipement, approvisionnement, entretien et transport. Chaque service est à son tour composé d'un certain nombre d'activités. Comme exemple, le service d'approvisionnement comprend cinq activités: le calcul des besoins, l'acquisition, l'entreposage, la distribution et la disposition finale. Au niveau de chacune de ces activités, il existe des sous activités. En guise d'exemple, l'entreposage considère trois activités qui sont: le contrôle de stocks, la réception et la livraison et, enfin l'entretien à l'entrepôt.

S'agissant de l'approche proprement dite, outre les deux auteurs cités précédemment (Lalonde et d'Amboise, 1977), celle-ci a été utilisée à plusieurs reprises par d'autres auteurs dont Diorio, Deschamps et Landriault (1988), Maltais (1987), Diorio et Etienne (1981). Tous ces auteurs s'accordent pour dire que la production en tant que moteur d'une entreprise ne peut s'arrêter à la simple notion de transformation et doit être étudiée dans l'optique d'un système, celui-ci étant un ensemble d'éléments interreliés et interdépendants les uns par rapport aux autres et concourant à la réalisation des mêmes objectifs. C'est pourquoi, le système de production doit être défini comme un ensemble de ressources dont la fonction est de transformer les intrants "choisis" en extrants "désirés" (Maltais, 1987). Les verbes choisir et désirer ici sont d'une importance capitale en ce sens que les intrants sont ce sur quoi l'on agit, c'est-à-dire les matières premières, les composants et les personnes. De même, lorsqu'une entreprise transforme ces intrants, son désir est d'obtenir un produit satisfaisant en terme de quantité, qualité, délais et coût afin de le vendre à un prix compétitif et satisfaire le client. Pour atteindre ces objectifs, la gestion des opérations et de la production

(GOP), en tant que concept, offre un éventail de moyens⁵ (Cabrera, 1991) afin d'optimiser la production ou mieux encore, elle permet d'intégrer l'ensemble des techniques de gestion permettant d'atteindre la production optimale d'un produit qui répond aux exigences d'un client.

Cependant, dans le cadre de ce travail, notre objectif ne consiste pas à vérifier l'application de telle ou telle autre technique de gestion dans les PME. Il s'agit plutôt d'identifier les difficultés qui empêchent la maîtrise et le contrôle de l'une de ces techniques, à savoir la gestion des approvisionnements, et de voir si ces difficultés ont un impact négatif sur la qualité du produit.

L'intérêt porté à la dimension de la gestion des approvisionnements se justifie par deux raisons: son importance pour la survie de l'entreprise (d'Amboise et Gasse, 1982-1984; Chisholm, 1979), et les limites d'ordre méthodologiques qui imposent à restreindre le cadre d'une étude de type exploratoire.

3.1.1. Notion de gestion des approvisionnements

En tant que système, l'entreprise regroupe plusieurs sous-systèmes dont celui des approvisionnements que nous nous proposons d'approfondir. La particularité de ce dernier sous-système est qu'il ne se limite pas uniquement à l'entrée du système qui est l'entreprise. On parle du système d'approvisionnement au niveau des intrants en tant que producteur et au niveau des extrants en tant que fournisseur. L'entreprise a donc une double fonction qui

⁵ La planification stratégique, la gestion de projet, la gestion des approvisionnements, la gestion de l'équipement et des installations, la gestion des stocks, la gestion de la qualité, la localisation et l'aménagement, la prévision de la demande, la conception de biens et services.

consiste à gérer l'entrée et la sortie des produits. Mais pour les fins de cette étude, nous nous limiterons au niveau des intrants. Dans ce cas, le but de la gestion des approvisionnements consiste à assurer la réalisation adéquate des différentes activités de la fonction approvisionnement. Les techniques de prévision, d'organisation, de commandement, de contrôle et de coordination permettent d'atteindre cet objectif. La littérature révèle que c'est surtout au sein de grandes entreprises et de certaines PME disposant d'un service d'approvisionnement structuré que ces activités sont le plus souvent réalisées d'une manière cohérente. Dans les PME, la gestion des opérations et de la production se fait inconsciemment et de façon informelle par chaque intervenant⁶. De cette façon, la communication du savoir de chacun n'est pas toujours évidente aussi bien entre l'entreprise et son environnement qu'entre les intervenants internes. Dans tous les cas, l'objectif final poursuivi reste le même, celui d'obtenir de bons résultats.

Pour atteindre cet objectif, en matière d'approvisionnements, il est bénéfique de classifier les articles. Selon Cabrera (1991), il existe deux types d'articles: 1) l'équipement et le matériel d'entretien pour maintenir les installations en conditions opérationnelles; 2) le matériel de production qui renferme les matières premières, les composants et sous-ensembles en cours de fabrication pour la demande interne, et les produits finis pour la demande externe. Quant au cycle de l'approvisionnement, il comporte cinq grandes phases: le calcul des besoins des matières, leur acquisition, leur entreposage, leur distribution et leur disposition finale.

⁶ Discussions lors du colloque sur la gestion des opérations et de la production tenu à l'hôtel des Gouverneurs à Chicoutimi le 30 - 10 - 1991.

Pour le calcul des besoins des matières, plusieurs auteurs, entre autres Cabrera (1991), soutiennent qu'il existe deux méthodes: la méthode du lot économique et la méthode de la planification des besoins des matières.

La méthode du lot économique se réalise dans le contexte d'une demande constante et indépendante. Dans ce cas, il n'y a aucune relation entre la quantité la plus économique à commander et le système de production. Cette quantité est plutôt reliée aux exigences du client. Dans ce cas, on privilégie l'option marketing pour avoir l'opinion du consommateur. Et c'est en fonction de cette demande que l'entreprise détermine la quantité à commander. Cette approche est surtout utilisée dans les entreprises de distribution.

La planification des besoins des matières est orientée vers les aspects organisationnels. La planification consiste à agencer les diverses étapes suivantes: 1) l'information aux employés à tous les niveaux, 2) les spécifications des politiques, des procédures, des normes de qualité, des délais, etc. servant par la suite de base d'évaluation des performances, 3) la lecture des documents avant l'achat des matières, 4) le contrôle à effectuer en cours de fabrication et sur le produit fini, et ce, en vue d'atteindre les objectifs visés.

Thurston (1977) nous apprend qu'en matière de gestion des stocks, les méthodes statistiques sophistiquées sont souvent inutiles et peuvent avantageusement être remplacées par une méthode plus simple: <<la planification des besoins en matières>>. Selon cet auteur, la planification des besoins en matières utilisées pour la fabrication des produits finis est "un processus qui, par un raisonnement systématique à partir de la date prévue pour la fin de la fabrication de produits finis, consiste à déterminer les quantités de matières et de composants

qu'il faut commander à un moment précis. Nous remarquons donc qu'il s'agit ici de la gestion des stocks dans le cas d'une demande dépendante.

Quant à l'opération d'acquisition, elle est directement reliée à celle de la planification parce qu'elle a pour objet de mettre à la disposition de l'entreprise les matières premières et les composants dont celle-ci a besoin en vue de la transformation des produits. Avant l'acquisition de ces matières premières, le gestionnaire des approvisionnements se doit de déterminer certaines spécifications ou conditions en rapport avec les variables contrôlables telles que la qualité, la quantité, le prix (coût total), le délai et le lieu de livraison des matières premières (Gobeil et Jobidon, 1987). Une fois acquises, ces matières sont transformées en produit fini. Celui-ci peut être mesuré par sa forme utile, l'endroit de vente voulu, la quantité désirée, la qualité satisfaisante, le coût acceptable, le service adéquat, le délai et le lieu de livraison (Mattoo, Diorio, Deschamps et Landriault, 1988).

- La qualité des matières premières

Plusieurs auteurs (Kelada, 1989; Mercier, 1990) s'accordent pour dire que la qualité d'un produit doit être définie non seulement en termes de normes techniques (caractéristiques), mais aussi en termes de besoins à satisfaire, c'est-à-dire sa convenance à l'usage.

En effet, la qualité d'un produit est reconnue en établissant des niveaux de qualité acceptables. Si ces niveaux ne sont pas atteints, on parle de non-qualité. La conformité est donc le degré de concordance entre, d'une part, la conception du produit et ses caractéristiques de fonctionnement, et, d'autre part, les normes établies. Ducas (1981)

mentionne qu'on obtient la qualité en coordonnant diverses actions de toutes les fonctions de l'entreprise dont l'approvisionnement et la production. Le service d'achat est alors chargé de trouver des matières premières conformes aux spécifications et de s'assurer que les installations et les règles d'assurance de la qualité des fournisseurs sont conformes à leur politique de qualité. Quant au service de production, il va fabriquer suivant le processus un produit à la qualité spécifiée. Maltais (1987) abonde dans le même sens en soulignant que les critères de qualité sont multiples mais tous ont la même raison d'être: plus un produit est de qualité, plus on devrait accroître nos revenus.

Parmi ces critères, figure la notion de conformité qui peut prendre différentes formes, à savoir la classification et la régularité. Suivant sa nature, un produit peut être classé supérieur ou inférieur à un autre sur la base des critères variés tels que la couleur, la texture, le goût, l'odeur, la fiabilité, la durabilité et la résistance. Pour ce qui est de la régularité, il s'agit de la facilité avec laquelle un produit réussit à être constamment conforme aux spécifications, c'est-à-dire garde son niveau de qualité, son apparence ou sa consistance.

Il est également possible de mesurer la qualité d'un produit. Dans son article intitulé "Comment mesurer la qualité" et paru en 1981, Kelada fournit des informations relatives à la façon préventive ou corrective de mesurer la qualité.

L'action préventive concerne notamment l'évaluation d'un fournisseur (voir tableau des critères d'évaluation des fournisseurs en annexe 2). Il s'agit en gros d'étudier les qualifications de la main-d'œuvre, de son équipement et de son appareil de gestion. Cette évaluation devrait être réalisée conjointement par les services de la production et de la qualité. L'évaluation de la main-d'œuvre peut être substituée par une analyse des produits réalisés

dans le passé, des échantillons ou d'une commande partielle expérimentale. Outre l'évaluation du fournisseur, l'acheteur devrait être impliqué dans les activités de contrôle de la qualité chez le fournisseur, contrôle qui pourrait s'exercer lorsque le fournisseur acquiert ses matières premières. Cela signifie que certaines propriétés difficiles à déceler après la transformation du produit devraient obligatoirement être vérifiées avant cette opération. De cette façon, l'acheteur pourrait s'assurer du niveau de qualité du produit utilisé ultérieurement comme matière première dans son entreprise. Cette matière première ferait encore l'objet d'un autre contrôle lors de la réception. Pour ce qui est de l'action corrective, l'entreprise peut mesurer la qualité des intrants en procédant à un contrôle objectif à la réception. Il s'agit dans ce cas de comparer une ou plusieurs caractéristiques des matières à contrôler aux spécifications préétablies. Les articles non conformes lors de ce contrôle seront retournés au fournisseur pour remplacement ou mis au rebut s'il y a accord préalable dans ce sens avec le fournisseur.

- La quantité des matières premières

Gobeil et Jobidon (1987) définissent la notion de quantité à partir de l'élimination de deux situations opposées: soit avoir trop de marchandises, soit manquer de marchandises. En effet, lorsqu'on a trop de marchandises, on assiste à une diminution des actifs liquides, à un taux de désuétude plus élevé, à des frais d'intérêts et d'entreposage plus importants. Par contre, manquer de marchandises entraîne une diminution des ventes, des frais occasionnés par les arrêts de production, le transport additionnel de marchandises commandées en urgence. Dans ce cas, l'entreprise a intérêt à rechercher le juste milieu.

Dans le cadre de notre étude cependant, la variable quantité va nous permettre de savoir si les entreprises planifient leurs commandes de matières premières en fonction des conditions du marché (exemple: comportement des fournisseurs et de la clientèle) et quels sont les risques relatifs à chaque cas (grand, moyen ou petit stock des matières premières).

- Le prix (coût total) des matières premières

Larousse (1984, p.8481) définit le "prix administré" comme étant un prix fixé par l'entreprise d'après les calculs de coûts et de profits qu'elle désire et d'après les quantités pouvant être vendues à ce prix . Dans ce sens, il s'agit du prix qui résulte d'une décision de l'entreprise et il est maintenu au niveau choisi pour une certaine période de temps.

D'autre part, toujours selon Larousse (1984, p.8481), au niveau de la "politique des prix", l'intervention de l'Etat obéit à trois sortes de motifs: 1) la protection des consommateurs contre les prix jugés trop élevés; 2) la protection des producteurs contre les prix jugés trop faibles; et 3) la lutte contre une tendance à la hausse du niveau général des prix due à une restriction accidentelle de l'offre, à une demande globale excédentaire ou à une hausse autonome des coûts de production. Cette intervention de l'Etat se manifeste soit par une fixation autoritaire des prix (taxation), soit un établissement des limites supérieures (prix plafond en période de disette) ou inférieures (prix plancher en cas de surabondance), soit enfin en instaurant une garantie des prix pour certaines catégories de producteurs défavorisés (cas des agriculteurs). Du point de vue expérimental, toute action sur les prix est à la fois nocive (car elle perturbe l'affectation optimale des ressources), inefficace (car les forces du marché sont plus puissantes que la volonté de l'administration, d'où des risques de prix clandestins ou de <<marché noir>>) et dangereuse pour la liberté en général, car l'Etat est

amené à exercer sur les agents économiques une contrainte toujours plus lourde et plus étendue.

Sur le plan des approvisionnements au sein de l'entreprise, Clouët (1989) affirme que le juste prix d'achat est la résultante d'un compromis entre la qualité et le service que va pouvoir apporter le fournisseur et, le délai qu'il pourra respecter. A cet effet, l'appel d'offres et la négociation sont les actes essentiels de la fonction "achat" pour qu'elle puisse remplir sa mission. Ils permettent aux deux parties (acheteur et fournisseur) d'établir un compromis sur le juste prix, c'est-à-dire celui que l'entreprise est prêt à payer et que le fournisseur est prêt à accepter.

Eu égard aux définitions du prix et du coût d'achat que nous venons d'énoncer, plusieurs auteurs (Shapiro et Ross, 1988) admettent l'existence des aspects fondamentaux à prendre en considération lorsqu'il s'agit de déterminer le prix, notamment: les coûts des fournisseurs, les coûts de production et le comportement de l'entreprise cliente (l'entreprise exigeante obtenant souvent la meilleure qualité et le meilleur service à un prix peu élevé).

- Le délai de livraison des matières premières

L'un des objectifs de la gestion des approvisionnements consiste à mettre à la disposition du service de la production les biens dont celui-ci a besoin pour développer son calendrier de production le plus approprié. En matière de délais de livraison, les questions qu'un gestionnaire des achats devrait se poser sont <<doit-on commander longtemps à l'avance?, le produit est-il constamment disponible?, etc.>>. La réponse à ces questions lui permettrait de contacter les fournisseurs fiables c'est-à-dire ceux qui livrent les produits au

moment approprié. Dans le même ordre d'idées, Gobeil et Jobidon (1987) s'entendent pour se demander: <<A quoi sert de choisir un fournisseur qui vend des patins à glace dix pour cent moins cher que ses concurrents s'ils sont livrés après le temps d'utilisation?>>

Mais à côté des quatre variables que sont la qualité, la quantité, le prix et le délai de livraison, que nous venons de décrire, et que nous pouvons qualifier d'internes, il y a des variables environnementales susceptibles de perturber le bon déroulement des activités de la production, notamment les sources d'approvisionnement et les lois gouvernementales relatives aux matières premières importées, aux procédures douanières, etc. (cas du Gabon: voir annexe 5).

- Les sources d'approvisionnement

Plusieurs questions se posent également à ce niveau avant d'entreprendre n'importe quelle transaction, telles:

- 1) Est-il préférable d'avoir un seul gros fournisseur ou plusieurs petits fournisseurs?
- 2) Le fournisseur est-il fiable quant à la qualité de son produit?
- 3) Le fournisseur est-il fiable quant aux délais de livraison?
- 4) Les matières premières utilisées sont-elles difficilement transportables à cause de leur poids, de leur volume, de leur fragilité, etc.?
- 5) Les fournisseurs sont-ils dispersés géographiquement?
- 6) Les matières premières utilisées sont-elles diversifiées ou se limitent-elles à quelques produits?

- 7) Quelles sont les politiques des fournisseurs par rapport à l'escompte, aux méthodes de paiement?

En fait, ces questions une fois posées, les réponses vont permettre au responsable des approvisionnements de choisir, évaluer et diversifier ses fournisseurs au besoin. En effet, le choix d'un ou des fournisseurs plus ou moins permanents se fait sur la base de plusieurs critères. L'approvisionneur doit, dans un premier temps, identifier des fournisseurs qui sont proches afin d'éviter des coûts de transport très élevés. Dans un deuxième temps, il doit tenir compte de la qualité, la quantité et du prix des produits demandés et enfin, du délai de livraison.

Ce dernier point, c'est-à-dire celui qui porte sur les facilités de livraison ponctuelle de la marchandise commandée peut, avec l'expérience passée, constituer à lui seul un critère de sélection important. L'objectif poursuivi étant toujours d'éviter les pénuries de stock qui peuvent causer des arrêts de production. Cette démarche permet de trouver des fournisseurs qui soient capables de répondre aux besoins de l'entreprise car <<face à deux fournisseurs offrant le même produit au même prix, l'acheteur pourra choisir celui qui a une capacité de livraison remarquable>>.

Quant à la diversification des fournisseurs, elle est capitale pour l'entreprise en ce sens qu'elle lui permet d'éviter la dépendance à l'égard d'un seul fournisseur. En d'autres termes, non seulement elle peut obtenir des produits et services de bonne qualité, à des prix raisonnables (les fournisseurs étant en concurrence), mais également continuer à faire affaires avec les autres en cas de faillite ou de changement d'avis de la part de l'un ou de l'autre des fournisseurs.

Une fois les matières premières acquises, elles sont entreposées avant leur transformation. La plupart des observateurs s'accordent pour dire que l'existence d'un stock permanent est nécessaire dans une certaine mesure afin, entre autres, de contrecarrer des retards dans les délais de livraison de la part des fournisseurs, de parer à des variations dans la demande, de permettre une grande flexibilité au niveau de la planification des opérations et de bénéficier des économies d'échelle. Mais ce stock ne doit être ni trop élevé au risque d'entraîner une immobilisation de capitaux ni trop faible pour éviter les ruptures de stocks.

En outre, pour gérer les stocks dans le cas d'une demande dépendante du système de production, il n'est pas nécessaire d'attacher la même importance à tous les produits stockés. Selon plusieurs auteurs dont Cabrera (1991), les coûts financiers des stocks varient entre 10 et 45% du coût total de production. Ainsi, la gestion des stocks permet non seulement de diminuer ces coûts mais également d'augmenter la productivité. Par exemple, dans une entreprise, si 10% des produits achetés génèrent 65% de la valeur totale des stocks, ils sont classés dans la catégorie A et soumis à un contrôle strict, 25% des produits qui génèrent 25% de la valeur monétaire totale des stocks sont classés dans la catégorie intermédiaire B et doivent faire l'objet d'un contrôle moins serré; enfin, la catégorie C comprend les produits considérés par les gestionnaires comme les moins importants, c'est-à-dire si 65% de produits génèrent seulement 10% de la valeur totale.

La distribution quant à elle inclut le transport et la remise des articles dans l'endroit requis pour les opérations de production (Cabrera, 1991). Elle est fonction, entre autres, de la disponibilité des matières et des besoins en installations. Par contre la disponibilité finale intervient lorsque l'entreprise, après avoir utilisé un matériel, décide de s'en débarrasser moyennant une contrepartie financière inférieure au coût initial.

3.1.2. Quelques études antérieures

Dans cette partie de notre travail, nous passons en revue les principales recherches effectuées sur les difficultés manageriales en général et sur les difficultés d'approvisionnement en particulier, dans les PME.

Nous l'avons déjà souligné, dans les pays industrialisés l'intérêt manifesté à l'égard des PME comme facteur de développement économique n'est plus à démontrer. Mais cet intérêt ne s'est pas limité au plan quantitatif. Particulièrement au Québec, vers la fin des années '70 et au début des années '80, plusieurs recherches centrées sur les PME en régions périphériques ont été réalisées (Béliveau, d'Amboise et Ritchie, 1977; Seguin, Roy, Larouche, 1981; 1982). Les retombées immédiates de ces recherches se sont manifestées surtout par la prise de conscience des gouvernements et certaines institutions d'enseignement qui ont été amenés à orienter leurs actions et leurs recherches sur l'ensemble des difficultés vécues par ces organisations (Roy, 1983). Ces études, à notre sens, ont une certaine implication sur notre sujet d'intérêt aussi bien au plan conceptuel que méthodologique.

Des quelques études que nous avons pu recenser, aucune n'est axée directement sur les difficultés d'approvisionnement en matières premières. Néanmoins, chacune d'elles a identifié, directement ou indirectement, les approvisionnements en matières premières comme l'une des sources majeures de problèmes.

Les principaux problèmes rencontrés par les PME relativement à la gestion des matières et de la qualité des produits se résument en ces termes: délais de livraison longs et irréguliers (d'Amboise et Gasse, 1984; 1982), éloignement des fournisseurs et problèmes de

transport (Gardiner, 1980), rareté des matériaux et des fournisseurs (d'Amboise et Gasse, 1984; 1982), surstockage et gaspillage des produits (Larson et Clute, 1979), problèmes financiers dus à l'incapacité de contrôler les stocks (Larson et Clute, 1979), contrôle des stocks basé sur des jugements plutôt que sur des méthodes quantitatives (Grablowsky, 1984), emphase sur les coûts à l'achat, sans faire arbitrage avec les coûts de stockage (Grablowsky, 1984). Finalement, 34% des gestionnaires considèrent la gestion de la qualité comme une mode (Chauvel, 1985). Pour les compagnies américaines, elle est seulement deuxième ou troisième priorité de production (Garvin, 1986).

Parmi les études que nous venons de citer, celles effectuées par d'Amboise et Gasse (1982; 1984) méritent qu'on s'y attarde du fait qu'elles se soient intéressées à l'aspect "difficultés" qui se trouve être l'objet de notre recherche. La première étude qui a été réalisée, en 1982, auprès de 100 propriétaires-dirigeants, visait à mieux connaître les difficultés manageriales des PME au Québec. Deux hypothèses ont été vérifiées: la première qui assume que l'ordre d'importance des difficultés manageriales varie en fonction des sous-secteurs industriels, et la deuxième qui soutient que cet ordre varie également en fonction des domaines d'opérations, du type d'environnement, de l'âge et de la taille de l'entreprise. Les résultats de cette étude indiquent qu'une grande variété de facteurs doivent être pris en considération pour arriver à comprendre la réalité à laquelle une organisation est confrontée. Ils soulignent, en particulier, la dépendance des PME à leur environnement dans la conduite de leurs affaires. En plus de cela, l'étude montre que le sous-secteur industriel dans lequel la PME opère, la taille et l'âge de l'entreprise influent sur sa gestion. Cependant, comme toute recherche, celle-ci présente certaines limites que les auteurs n'ont pas manqué de souligner et qui portent surtout sur la valeur des opinions des propriétaires dirigeants en tant qu'indicateurs des difficultés manageriales.

Pour pallier à cette lacune les auteurs ont estimé qu'un diagnostic complet de chaque entreprise s'avérait nécessaire. C'est ainsi qu'en 1984, ils ont entrepris une autre recherche portant cette fois sur 12 cas de PME manufacturières québécoises. Cette étude expose les problèmes vécus par quatre sous-secteurs industriels importants au Québec: la fabrication de chaussures, la fabrication d'articles de sport, la fabrication de machinerie et équipements divers ainsi que l'usinage en avionnerie. Les auteurs concluent que la plupart des organisations diagnostiquées sont aux prises avec des problèmes propres à l'industrie manufacturière. Parmi les dirigeants interrogés, 88% se plaignent de la longueur des délais et des retards de livraison, 50% font face à des pénuries de matières premières, 37% subissent les contrecoups d'une trop grande variation de la qualité des matières achetées et enfin 12% mentionnent le coût trop élevé de ces matières. Ces résultats confirment dans une large mesure ceux obtenus lors de la première étude réalisée en 1982 identifiant l'approvisionnement comme une préoccupation majeure des dirigeants de PME manufacturières. En s'interrogeant devant l'ampleur de ce problème, ces auteurs identifient deux causes principales, à savoir le manque d'attention des fournisseurs qui semblent favoriser les gros clients au détriment d'acheteurs de petites quantités et le manque de planification dans les PME.

Huit ans auparavant, une enquête similaire avait été réalisée par d'Amboise et Lalonde (1977) auprès de 83 dirigeants œuvrant au sein de l'industrie du meuble. L'objectif poursuivi par cette recherche était d'évaluer la perception des problèmes auxquels avaient été confrontés certains dirigeants de cette industrie au cours des douze mois précédant le mois de septembre 1975, et ceci à l'aide d'une analyse de contenu effectuée à l'intérieur du cadre conceptuel que constitue l'approche systémique. Ces auteurs en arrivent à deux types de conclusions: 1) sur le plan méthodologique, ils mentionnent la compatibilité de la technique

d'analyse utilisée avec l'approche systémique car, selon eux, cette dernière facilite les catégorisations et les regroupements de catégories qui, à leur tour, peuvent être classés en quatre grandes catégories que sont l'environnement, les intrants, le système de transformation et les extrants; 2) quant aux résultats, ils démontrent que les problèmes soulevés par les dirigeants sont très différents de ceux que semblent percevoir aussi bien les représentants de l'industrie que ceux du gouvernement. Selon la perception des cadres et dirigeants interviewés, la main-d'œuvre apparaît comme étant une source cruciale de problèmes, suivie de la diminution des ventes, des difficultés importantes relatives aux approvisionnements en matières premières et aux relations que les entreprises entretiennent avec les gouvernements (législation, l'aide et services gouvernementaux souvent peu accessibles).

Une autre étude québécoise, centrée sur le profil de la PME dans l'Estrie, a été entreprise par Robidoux et Léonard (1972) auprès de cinquante entreprises manufacturières. L'enquête avait porté principalement sur l'état de la gestion dans les PME, les problèmes et leurs priorités soulevées par les répondants. La méthodologie suivie portait sur une évaluation approfondie appelée "management audit" et destinée à apprécier les activités manageriales fonctionnelles. Le questionnaire qui comprenait 36 questions et administré sous forme d'entrevue, couvrait le processus administratif, le marketing, la production, l'aspect contrôle et finance. Cette étude conclut, d'une part, que le processus administratif laisse à désirer dans la majorité des PME enquêtées et qu'il existe un lien étroit entre la quantité et la qualité de la planification et la progression systématique d'une entreprise. En plus, au niveau de la production, il ressort que la plupart des entreprises sont relativement bien équipées pour répondre aux exigences de leur clientèle.

Comme nous l'avons déjà noté, les études que nous venons d'examiner ont été réalisées sur le terrain québécois. Mais d'autres études sur les problèmes des PME, effectuées dans d'autres pays, notamment aux États- Unis, sont arrivées presque aux mêmes conclusions. D'Amboise et Gasse (1980), se référant aux résultats de ces dernières études, rapportent qu'un capital inadéquat est l'un des facteurs contribuant à l'échec des entreprises (Mayer et Goldstein, 1961), que la planification devrait être l'une des priorités de développement d'une entreprise (Chambers, 1963). Une autre étude menée par Bird (1973) identifie comme problèmes les plus importants vécues par les dirigeants de petites entreprises manufacturières: les relations avec les employés, les coûts et les profits, le marketing, la production, la finance et la compétition. Quant à Naidu et Olson (1978), ils démontrèrent que les problèmes perçus dans l'établissement d'une nouvelle entreprise comprennent, entre autres, la formation des employés et l'obtention de matières premières.

Bien que tous ces auteurs reconnaissent l'importance des problèmes d'approvisionnement au sein des PME, il n'en demeure pas moins que les résultats d'une autre étude entreprise par Kothari (1978) auprès de 308 entreprises manufacturières remettent en question l'accent mis sur leur gravité. En effet, cette étude a démontré que l'inflation est le problème le plus important. Cette divergence d'opinions résulterait du fait que l'ordre d'importance des difficultés varie en fonction de plusieurs facteurs, dépendamment du contexte.

Sur le terrain gabonais, une enquête réalisée conjointement par le Bureau international du travail et Promogabon (1985), sur le fonctionnement actuel d'une PME au Gabon, rapporte que l'approvisionnement des PME, spécialement dans les petits centres, pose un problème sérieux. A titre d'exemple, 14% des PME de production installées à

Libreville ont répondu par l'affirmative à la question: "utilisez-vous des matières premières ou des pièces de rechange qui ne sont pas vendues ici ou qui sont vendues par une seule maison?" contre 21% à Port-Gentil et 9% dans les centres ayant moins de 25 PME. Un autre fait qui nous semble important de souligner concerne les moyens de transport utilisés pour l'approvisionnement. Là encore, l'étude montre que 21% des répondants utilisent leur propre véhicule contre 41% qui ont recours aux taxi marchandises ou transporteurs. Enfin, l'enquête montre qu'une des plaies parmi les plus graves de l'économie du pays est constituée par les arrêts d'activités dus aux pannes de machines et au manque de pièces détachées. De façon générale, l'étude met en évidence beaucoup d'éléments concernant la PME, à savoir le fait que la PMI est presque inexistante à l'intérieur du pays, les cultures industrielles sont souvent l'œuvre de l'Etat, les cultures vivrières et maraîchères sont encore au stade du ménage plutôt qu'à celui de l'entreprise et l'élevage au stade contemplatif. Les auteurs recommandent ainsi d'améliorer les relations entre les PME et l'administration, non seulement pour faciliter les procédures, mais aussi pour accélérer les paiements lors des contrats de marchés publics.

Une autre enquête a été effectuée par Mbeng et Koagne (1989) cette fois dans le but de fournir un rapport d'activité sur le projet incubateur au Gabon. L'objectif poursuivi était de déceler les causes des difficultés qui empêchent l'éclosion des entreprises au Gabon. D'une part, les résultats montrent que, selon la perception des représentants des institutions financières, les principaux problèmes qui empêchent le développement des entreprises existantes sont dans l'ordre d'importance: l'étroitesse du marché, la mauvaise gestion, la concurrence des produits étrangers, le problème de trésorerie et de fonds propres, la nature et la qualité du produit et les coûts de production trop élevés. Par contre, du point de vue des entrepreneurs, il ressort que les principales difficultés rencontrées par ordre d'importance tournent autour du manque de la main-d'œuvre qualifiée et de celui du soutien des banques,

de l'entretien des équipements difficile et coûteux, de l'étroitesse du marché, de la mauvaise gestion et du recouvrement difficile des créances. D'autre part, cette étude (Mbeng et Koagne, 1989) conclut que les entrepreneurs se heurtent à plusieurs difficultés, notamment la non application de certaines dispositions réglementaires par ceux-là mêmes qui les ont prises, l'éloignement des sources d'approvisionnement et la lourdeur administrative des organismes de promotion de la PME. Les résultats de cette enquête permettent de conclure que l'importance des difficultés n'est pas toujours perçue de la même manière par ceux-là mêmes qui les vivent quotidiennement (entrepreneurs) et les organismes d'aide à la PME (représentants des institutions financières).

Dans tous les cas, l'examen des deux enquêtes qui précèdent nous donne une vue globale des problèmes des PME au Gabon, tous secteurs confondus. Dans cette optique, nous sommes en droit de dire qu'il est difficile d'identifier les problèmes d'approvisionnement spécifiques ou jugés cruciaux par un secteur donné et les priorités accordées par les intéressés. D'où l'intérêt d'entreprendre une étude susceptible d'approfondir ces problèmes au sein d'un secteur, comme c'est le cas ici de l'industrie alimentaire.

3.2. QUELQUES CONCEPTS CLÉS

3.2.1. Concept de difficultés

Plusieurs auteurs (Gauthier,1984; Barreyre,1976) n'établissent pas une différence entre les termes "difficulté" et "problème". Ces deux termes sont souvent utilisés l'un à la

place de l'autre. Ainsi, en parlant de difficultés ou problèmes rencontrés par les entreprises, des auteurs tels que d'Amboise et Gasse (1982) font référence aux difficultés manageriales.

Pour expliquer comment l'approvisionnement s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise, Barreyre (1976) classifie les problèmes de management en quatre catégories: 1) les problèmes stratégiques, 2) tactiques, 3) organisationnels et 4) opératoires. Selon cet auteur, les problèmes stratégiques et organisationnels ou administratifs concernent le long terme. Par contre, les problèmes tactiques et opératoires sont du court terme.

Barreyre (1976) définit ainsi un problème comme étant "un écart entre une situation désirée et la situation actuelle telle qu'elle est perçue". Gauthier (1984, p. 52) par contre, en voulant expliquer ce qu'on entend par un problème de recherche, donne presque la même définition, à savoir "un écart ressenti (un manque, un vide, une divergence) que l'on doit éliminer entre une situation actuelle et une situation désirée".

Dans le cas de notre étude, nous sommes plutôt intéressée par les problèmes qui relèvent du court terme. C'est dans cette perspective que d'Amboise et Gasse (1982) ont défini le concept de "difficultés managériales" comme étant des entraves ou des obstacles actuels, internes et externes à l'entreprise et qui, selon le propriétaire-dirigeant, ont une incidence sur son administration et peuvent influencer son fonctionnement, sa rentabilité et sa croissance.

3.2.2. Concept d'approvisionnement

C'est vers les années '38 que Lalande attira l'attention sur les problèmes liés à la fonction "approvisionnement" dans un ouvrage intitulé "Les approvisionnements". Cette fonction quoiqu'importante depuis fort longtemps, demeure ainsi une découverte récente suite à des études organisationnelles réalisées dans des entreprises contemporaines. Pour cela, elle a été une des premières fonctions de l'entreprise à être organisée. Plus précisément, elle est née surtout de la lutte contre la pénurie due à la guerre. Cela ne signifie pas qu'elle ne s'exerçait pas autrefois, mais plutôt que toute sa valeur est sortie de l'ombre seulement lorsqu'on a pris conscience de la part importante qu'elle représentait dans le budget des entreprises.

Aujourd'hui, l'importance et le développement de cette fonction dans les organisations sont favorisés par l'évolution des contextes économique et technologique, les changements des conditions du marché (pénuries de plusieurs matières), la concurrence agressive et l'internationalisation de l'approvisionnement. Plus précisément, Barreyre (1976) souligne que la situation géographique et le secteur d'activité de l'entreprise, ses caractéristiques technologiques, ses structures et sa stratégie globale déterminent l'importance de l'approvisionnement. Par situation géographique, on peut entendre le fait que certaines entreprises sont fort éloignées de l'itinéraire normal de distribution des fournisseurs, ce qui accentue les coûts. De même, chaque secteur d'activité présente souvent des caractéristiques particulières qu'il faut prendre en considération pour fixer des objectifs généraux de la société. C'est ainsi que dans le secteur agro-industriel, sur le plan technologique, les dirigeants doivent acquérir le type d'équipement qui assure les normes de qualité désirées, et ce, contrairement aux équipements utilisés dans le secteur de la construction par exemple.

Toutefois, on a souvent tendance à confondre achat et approvisionnement surtout dans certaines PME où cette fonction n'existe pas en tant que cellule spécialisée. Mais parmi les définitions que nous avons pu recenser, deux auteurs, Couëtoux (1972) et Kelada (1986) ont retenu notre attention parce qu'ils tentent d'apporter des précisions à ce sujet. De leurs définitions, il ressort que la fonction approvisionnement regroupe plusieurs opérations et l'achat en constitue l'une des principales.

Mais ces définitions, pouvant suffire dans le cadre d'un dictionnaire, paraissent insuffisantes au niveau du fonctionnement d'une entreprise. C'est dans cette perspective que certains auteurs (l'A.P.A.S.P., 1969; Muller, 1971; Barreyre, 1976; Tarondeau, 1979; Aljian, 1973; Lee et Dobler, 1965) donnent respectivement plus de détails relatifs aux opérations de la fonction approvisionnement. Mais à notre avis, les définitions proposées par ces différents auteurs relatives au fonctionnement du service d'approvisionnement, bien que plus détaillées, semblent plutôt convenir aux grandes organisations parce qu'elles sont structurées de manière à exécuter toutes les opérations sans contraintes majeures.

Cependant pour nous guider tout au long du présent travail, une définition opérationnelle précise s'impose et nous avons fait nôtre celle proposée par Kelada (1979; p. 26) dont voici la teneur:

«L'approvisionnement a aussi la responsabilité de mettre à la disposition de ses clients-demandeurs internes toutes sortes d'informations concernant les types de produits existant sur le marché ou développés par celui-ci ainsi que sur leurs qualités, leurs coûts, les quantités disponibles, sur la localisation de source d'approvisionnement et les délais probables de livraison, sur les différents types de transport ainsi que sur leur coût, leur fiabilité, sur les lois concernant les produits importés, les procédures douanières, les tarifs préférentiels, etc.»

Compte tenu des besoins spécifiques des PME, cette définition nous semble complète, aussi bien sur le plan théorique que pratique. D'une part, parce qu'elle insiste sur toutes les variables qui nous intéressent, à savoir la qualité, la quantité, le coût, le temps, etc., et, d'autre part, elle spécifie davantage le type de flux d'informations qui doivent alimenter les relations entre l'entreprise et son environnement interne et externe. Ce système d'information peut consister en un échange verbal, téléphonique, à l'accès à quelques dossiers, fiches manuscrites ou de simples documents et à l'utilisation des ordinateurs. De ce fait, elle fait intervenir l'aspect "gestion" des approvisionnements, notion relativement importante dans le cadre de notre étude.

3.2.3. Concept de qualité du produit

D'après Hébert (1984, p.3), "la société paie très cher toute relâche ou tout manque de rigueur face à la qualité et à l'innocuité de ses approvisionnements alimentaires". En effet, si les autorités compétentes estiment que les denrées alimentaires ne sont pas nuisibles alors qu'en réalité la santé de toute une collectivité est plus ou moins menacée, les conséquences seraient multiples parmi lesquelles on peut noter les absences au travail, les soins médicaux, les décisions prises dans des conditions précaires, les contraintes négatives sur l'entourage immédiat des personnes atteintes (famille, compagnons de travail, etc.). Mais en dépit de tout cela, qu'entend-on par qualité du produit dans le domaine alimentaire? et comment peut-on gérer, assurer et contrôler cette qualité? Pour répondre à ces deux questions, nous avons recensé quelques définitions et exemples à travers la littérature.

Selon Toutoungi (1989, p. 8-9), la qualité est un attribut inhérent au produit. On ne contrôle pas la qualité, on l'obtient en contrôlant la production. Par conséquent, la qualité est

le résultat d'une bonne conception du produit et d'un processus de production sans accroc. Cet auteur ajoute que dans une industrie où la production est en plusieurs étapes, on constate des risques différents à chaque stade. L'opérateur d'un appareil doit s'assurer que sa matière première, qui est le produit fini de l'étape antérieure, est conforme aux normes requises.

Disons que les normes dont il est question ici peuvent être établies par le gouvernement ou par les entreprises elles-mêmes. Dans ces conditions, la qualité n'est pas fonction des normes. Celles-ci ne sont que des points de repère, car l'entreprise elle-même doit s'organiser pour rendre la quantité nécessaire disponible à court terme, conforme à la qualité recherchée par le consommateur et à un prix qui lui est accessible. À propos, Gagnon (1981) souligne que les dirigeants et les employés des entreprises demeurent les seuls responsables de la qualité et de la salubrité de leurs produits. Les lois gouvernementales établissent des normes minimales de salubrité et de qualité en vue de la protection de la santé et de l'équité. D'autres auteurs tels que Ducasse (1981) et Kelada (1980) abondent dans le même sens en expliquant que l'obtention des produits de qualité passe nécessairement par l'amélioration de la qualité de la production, et ce, en commençant par le contrôle des matières premières, la définition des procédés et conditions de fabrication. Plus précisément, les matières premières doivent être spécifiées suivant les mesures, les dimensions, les poids, etc. Ces spécifications permettent de décrire clairement aux fournisseurs la qualité des matières désirées. Pour l'étape de la transformation, les spécifications concernent les informations relatives aux dimensions, aux quantités, à la séquence et la durée des opérations, et à leurs conditions d'exécution (temps, température, pression). Ils mentionnent également qu'un produit alimentaire de qualité revêt des formes variables (goût, aspect, poids, couleur, etc.) en plus d'être sain, c'est-à-dire contribuer à la bonne santé des consommateurs.

Garon (1981) est de l'avis de ces auteurs et précise que la qualité des produits se définit par rapport au contrôle des bactéries, de leur fraîcheur et en termes de nutrition et des préoccupations des consommateurs. Quant à Sayem (1985, p. 15), il explique la qualité des produits alimentaires suivant chaque domaine d'intervention en précisant qu'un service alimentaire de qualité se traduit de plusieurs façons:

“Pour le nutritionniste, c'est un aliment qui a conservé le maximum de valeur nutritive à travers tout le processus de conservation et de préparation; pour le microbiologiste, c'est un aliment salubre et propre à la consommation; pour le technologiste alimentaire, c'est un approvisionnement constant et régulier, en dépit des saisons et des années, d'une gamme de produits dont les caractéristiques générales excèdent le plus largement possible les critères minimum établis; pour le gestionnaire, c'est un approvisionnement adéquat à des prix qui lui permettent d'équilibrer son budget...”

Cette dernière définition et bien d'autres nous permettent de comprendre que la qualité des produits est l'affaire de tous. À cet égard, chacun des spécialistes impliqués se doit d'apporter sa contribution. Sur le plan de la gestion qui est notre champ d'intérêt, tous ces auteurs s'accordent pour dire que la qualité du produit est l'aspect le plus important et dépend, entre autres facteurs, de la qualité des matières premières et de celle du processus de production. D'où l'intérêt d'acquiescer ces matières en s'assurant de leur niveau de qualité au départ et d'effectuer le contrôle tout le long du processus.

Importance de la qualité des produits

Les industriels sont dorénavant conscients de livrer des produits de qualité afin, d'une part d'être concurrentiels, demeurer en affaires et accroître la prospérité de l'industrie du pays et d'autre part, d'améliorer le mieux-être et la qualité de vie de toute la société (Coppentrath, 1989). Ce point de vue est partagé par des auteurs comme Caillibot, Jobidon, Kelada, Lapalme, Lefebvre et Rhéaume (1983) et Simard (1987). Ils affirment que la qualité est la base du succès industriel et que l'amélioration de la qualité des produits constitue l'élément moteur de la relance de l'activité économique. Cependant, nous sommes portés à croire que cette prise de conscience ou du moins cette préoccupation majeure ne va pas sans conséquences. L'amélioration de la qualité en effet a une incidence directe sur les coûts. Plusieurs spécialistes en gestion de la qualité s'entendent pour conclure qu'une matière première de très haute qualité ne pose aucun problème aux responsables de la production qui l'utilisent. Mais une sur-qualité entraîne des coûts supplémentaires qui réduisent les profits de l'entreprise et souvent sa compétitivité sur le marché. Les industriels se trouvent finalement devant un dilemme qui consiste à éviter d'une part la faible qualité des produits car, comme le soulignait déjà Thompstone (1991), les coûts de la non-qualité influencent énormément les résultats de l'entreprise et, d'autre part, la haute qualité de ceux-ci. D'où la nécessité d'en assurer la qualité tout en contrôlant les coûts afin de réaliser les bénéfices appréciables à tous les niveaux.

L'assurance, le contrôle et la planification de la qualité

L'assurance de la qualité est un système, une espèce de philosophie, une garantie, une tournure d'esprit ou une mentalité développée par chaque entreprise, système

dont le **contrôle de la qualité** est un outil opérationnel important (Gagnon, 1981) permettant de vérifier si les objectifs sont atteints. La responsabilité du contrôle de la qualité est de s'assurer que toute matière ou tout produit fini non conforme au standard est bien identifié et bloqué en attendant un autre contrôle ou bien une décision des responsables. Mais, comme l'affirme Provencher (1990), cette activité de contrôle doit être précédée de l'activité de planification qui consiste à fixer les objectifs. En effet, selon cet auteur, la **planification de la qualité** s'effectue à toutes les étapes du cycle de la qualité, à savoir la création, la préparation, la fabrication et le maintien.

- La création consiste à identifier les meilleurs moyens, prévoir les activités permettant d'une part de cerner les caractéristiques de la qualité recherchée par le consommateur, et d'autre part, de recevoir et développer un produit de qualité acceptable.

- La préparation réfère aux activités relatives à la qualification du personnel et des équipements (formation ou recyclage du personnel, évaluation des fournisseurs, entretien des équipements de production).

- Pour ce qui a trait à la fabrication, on doit déterminer un niveau optimal de qualité en fixant une proportion maximale d'unités défectueuses ou de défauts par produits qu'on peut tolérer. L'information relative à la qualité à produire doit aussi faire partie des prévisions (procédures, méthodes, dessins, instructions, etc.).

Enfin, le maintien consiste à programmer des sondages d'opinions sur la qualité des produits vendus car, comme le soutient Baril (1990), la qualité d'un produit ou d'un service n'est pas statique et doit par conséquent faire l'objet de réévaluations rigoureuses et

régulières, à identifier des niveaux acceptables concernant les plaintes des clients et des distributeurs de même que les retours de produits non satisfaisants.

Par contre, les principales formes de contrôle ou de mesure de la qualité sont l'inspection visuelle comme la vérification de l'apparence d'un produit, l'inspection dimensionnelle qui consiste à mesurer quelques dimensions d'un produit à l'aide d'instruments appropriés et le contrôle chimique (laboratoire). Par contre, la façon la plus efficace d'effectuer ces contrôles dépend des activités des entreprises et de leur genre de production. À titre d'exemple, le contrôle n'est pas réalisé de la même manière dans les domaines relatifs aux produits laitiers, à la restauration, à la boulangerie et la pâtisserie.

Dans tous les cas, l'activité de contrôle est d'une importance capitale dans le domaine de l'alimentation. Pour faciliter son exercice, l'établissement des spécifications, des normes de qualité s'avère nécessaire à tous les niveaux. L'absence d'un tel contrôle peut être préjudiciable pour l'entreprise en ce sens qu'un problème de qualité, quelle que soit l'origine, peut se traduire par une diminution de la production, une augmentation des délais de production et une augmentation des coûts. De plus, un produit fini de qualité appréciable ne peut être vendu à un prix concurrentiel et satisfaire les consommateurs sans un contrôle adéquat des coûts depuis l'achat des matières premières jusqu'à la vente du produit. De façon précise, dans une entreprise industrielle, les diverses étapes de contrôle de la qualité sont la réception des matières premières, avant le début de la production, durant le processus de fabrication, à la fin de la production, lors de l'emballage, du stockage et de la vente des produits. Aucune de ces étapes ne doit être privilégiée au détriment des autres dans la mesure où toutes concourent à un même but: assurer la conformité d'un produit aux besoins et aux attentes de la clientèle. Les avantages reliés à ce processus pour l'entreprise se révèlent lorsqu'elle arrive à éliminer les pertes et donc à minimiser les coûts. Ceci augmente les

profits et rend la production concurrentielle. La qualité limite non seulement les mises au rebut mais aussi les plaintes et les pertes de clientèle. Sur le plan social, c'est la santé et le cadre de vie de toute ou partie de la communauté qui est préservée.

Cependant, il serait important de souligner que le processus d'un tel contrôle n'est possible qu'à condition que des mécanismes pour le réaliser soient mis en place ainsi que des outils d'évaluation nécessaires pour assurer l'atteinte des objectifs, à savoir l'existence des laboratoires, des normes, le travail des inspecteurs, pour ne citer que ceux-ci. Or qui dit PME, surtout dans les pays en développement, dit insuffisance de moyens financiers pour être capable de se doter des outils tels qu'un laboratoire par exemple d'où la nécessité de l'intervention des pouvoirs publics pour faciliter certaines opérations. Au Québec, par exemple, selon Lavoie (1984), presque tous les paliers gouvernementaux interviennent à différents niveaux de la transformation des produits alimentaires comme le lait, la farine afin de protéger la santé publique. La contribution des entreprises dans ce processus de contrôle consisterait alors à réfléchir sur les divers problèmes de production et de mise en marché et trouver les solutions appropriées compte tenu des outils disponibles.

Qualité des produits et nécessité de la normalisation

Dans les pays industrialisés en général et dans certains pays en développement sensibilisés sur la question, la normalisation et la qualité sont étroitement liées et demeurent des sujets d'actualité aussi bien sur le plan théorique que pratique. Théoriquement, des auteurs (EIB⁷, 1981; The-Hieng Dang-Vu, 1989) définissent la normalisation comme une discipline à caractère scientifique axée sur la connaissance des produits et des techniques et

⁷ EIB: Ecole internationale de Bordeaux

destinée à assurer qu'il y a compatibilité entre les besoins des consommateurs et l'aptitude des produits à satisfaire ces besoins, en tenant compte des plus récents développements technologiques. Pratiquement, cela se concrétise par l'élaboration des normes (normes de produits, d'essais, de gestion et de contrôle de la qualité, etc.), par la mise en place de la part des producteurs de systèmes de contrôle de la qualité et par l'établissement de systèmes de certification. Ils en arrivent à la conclusion que la normalisation est d'une importance prépondérante aussi bien pour l'économie que pour le producteur et le consommateur.

Sur le plan économique, elle permet de protéger les produits en qualité, quantité et régularité et facilite l'organisation des marchés, l'utilisation rationnelle des produits, la rationalisation économique des échanges des biens et services et l'accroissement de vente sur les marchés national, régional et international.

Pour le fabricant, la normalisation industrielle est une activité qui consiste à déterminer, en fonction d'usages spécifiques, les caractéristiques liées à la qualité et à la sécurité des produits. Elle permet l'organisation rationnelle de la matière première au produit fini, l'élimination des gaspillages, etc. Les normes servent ainsi de mode d'évaluation de la qualité offerte par les produits qui s'y conforment. Elle favorise une saine concurrence en incitant les producteurs à rechercher des méthodes leur permettant de produire aux moindres coûts sans altérer le niveau de qualité désiré. Enfin, la normalisation assure le consommateur en offrant des garanties précises de qualité, de régularité et de sécurité. Elle lui donne aussi des possibilités de comparer les produits offerts sur le marché.

Cependant, il ne faut pas se leurrer car la normalisation n'est pas une fin en soi, insistent les spécialistes de la qualité. Le niveau de succès des entreprises dépend de leur aptitude à comprendre la mentalité et les valeurs et à satisfaire les exigences de leurs clients en

matière de qualité. Ce qui veut dire que la normalisation n'est qu'un outil parmi tant d'autres et s'insère dans un processus global visant un meilleur développement d'un pays.

Notons que malgré cette importance reconnue à la normalisation, cet outil fait encore défaut dans certains pays notamment ceux en développement. Le cas du Gabon où il n'est qu'au stade de projet mérite d'être souligné.

En effet, le développement rapide de l'économie gabonaise au cours des 30 dernières années ne s'est pas fait sans failles. Celui-ci laisse apparaître certaines lacunes notamment le manque d'homogénéisation des règles commerciales et techniques dans les diverses activités industrielles et les transactions, d'où la nécessité actuelle de création d'une structure de la normalisation nationale (voir annexe 6). Cette structure interprofessionnelle, technique et relativement indépendante de l'administration, aura pour rôle de définir les produits et de susciter une promotion de la qualité des produits locaux.

3.2.4. Concept de petites et moyennes entreprises

Ce concept fait l'objet de définitions différentes selon le type et le stade de développement du pays, les objectifs politiques de son gouvernement ou des organismes de promotion et d'aide à la PME. Dans certains pays, ces définitions sont constamment mises à jour. C'est le cas aux États-Unis où le Bureau d'aide à la PME (Small Business Administration-SBA) est doté d'un département employant un personnel d'analystes, avocats et économistes permanents, dont la principale responsabilité est de réviser et raffiner constamment la définition de la PME (Small Business Act) (Peterson, 1978). C'est ainsi qu'au sein d'un même pays, surtout industrialisé, il peut exister plusieurs critères (nombre

d'employés, chiffre d'affaires, etc.) visant à circonscrire le phénomène de PME. Ce qui permet de distinguer les entreprises de petite, moyenne et grande taille. Dans le milieu universitaire, les chercheurs adoptent l'un ou l'autre de ces critères dépendamment de l'orientation ou de l'objectif poursuivi par leur recherche. Il arrive parfois qu'ils retranchent ou juxtaposent plusieurs de ces critères pour trouver une définition opérationnelle appropriée à la réalité du contexte de l'étude. C'est le cas de l'étude réalisée par d'Amboise et Gasse (1982). Pour ces deux auteurs, une PME doit d'abord constituer une entité économique autonome. Il ne peut s'agir, par exemple d'une filiale d'une plus grande entreprise, ou d'une compagnie dont le capital est détenu majoritairement par une autre entreprise. Le seul critère retenu pour mesurer la taille des entreprises constituant l'échantillon de leur étude était le nombre d'employés allant de 5 à 200.

Mais dans le cadre de la présente étude, la définition de PME adoptée est celle proposée par la loi n° 1/81 sur les PME gabonaises (voir annexe 5). Selon cette loi, "sont considérées comme petites et moyennes entreprises gabonaises toutes les entreprises qui sont la propriété de personnes physiques gabonaises, ainsi que les sociétés dont le capital est détenu pour au moins 51% par des gabonais et pour lesquelles les fonctions de direction sont effectivement exercées par des nationaux. Le chiffre d'affaires annuel de ces entreprises ne doit pas dépasser cinq cent millions de francs CFA (500 000 000 Francs CFA)".

Sur la base de cette définition, il s'avère nécessaire de formuler quelques remarques. Cette loi n° 1/81 contient en effet une série de mesures administratives et financières propres à promouvoir les PME appartenant aux Gabonais. Elle institue donc un régime particulier accordé par voie d'agrément aux nouvelles comme aux anciennes entreprises qui présentent un programme satisfaisant aux conditions établies par la loi. La préparation des dossiers et le

processus d'obtention des agréments constituent un véritable parcours du combattant qui laisse souvent de côté plusieurs entreprises. Ceci est d'autant plus vrai que le nombre de dossiers rejetés lors des sessions de la commission d'agréments est souvent très élevé. Ces entreprises non-agrénées sont donc obligées de fonctionner sans le concours de l'état. C'est-à-dire, sans bénéficier des avantages non négligeables de l'agrément (exemption des taxes de douanes et fiscales, etc.). Pour cela, nous avertissons le lecteur que la définition que nous avons adoptée ici ne sera pas suivie ou considérée comme telle.

Pour les fins de cette étude, les dirigeants rencontrés ne sont pas nécessairement des Gabonais. Cela provient du fait que les sociétés dont le capital est détenu pour au moins 51% par des Gabonais sont le plus souvent dirigées par un étranger. D'autre part, certaines PME, en majorité des boulangeries ne sont pas bénéficiaires du statut de "PME agrénées" parce qu'elles sont à 100% la propriété d'un ou de plusieurs étrangers. Néanmoins, sur le plan fiscal, ces entreprises sont en règle et sont par voie de conséquence exclues de la catégorie des entreprises du secteur informel qui, par définition, ne sont ni recensées, ni fiscalisées. En plus nous nous sommes basées sur le fait qu'en matière de difficultés d'approvisionnement, qu'il s'agisse d'une PME agrénée ou non, les différences devraient s'estomper car le produit fabriqué par l'une ou l'autre de ces entreprises est consommé de la même manière par la population. Dans ces conditions, advenant les problèmes de qualité du produit, la première victime se trouve être le consommateur.

Il est à noter aussi que la majorité des dirigeants ou directeurs généraux, sans doute pour des raisons personnelles, se sont montrés réticents au sujet du chiffre d'affaires de leur entreprise. C'est pourquoi ce critère ne sera pas pris en compte dans cette étude.

3.1.5. Concept de secteur agro-industriel

Le Petit Robert 1 (1988, p. 39) définit les termes “agro”, comme étant “un élément utilisé pour l’agriculture”, “agro-alimentaire” comme étant ce qui est “relatif à la transformation par l’industrie des produits agricoles destinés à l’alimentation”, “industrie” comme étant “l’ensemble des activités économiques ayant pour objet la transformation des matières premières en produits fabriqués” et “industriel” se rapporte à l’industrie. Quant au terme “secteur”, c’est un “ensemble d’entreprises qui ont un objet commun ou entrent dans la même catégorie ou encore fabriquent le même type de produits”.

Le Larousse (1982, p. 208), entend par “agro-alimentaire, les produits agricoles conditionnés ou transformés par l’industrie”. Par contre il définit “l’industrie agro-alimentaire”, comme étant “l’ensemble des entreprises qui participent à la transformation, à l’élaboration et au conditionnement des produits d’origine essentiellement agricole, mais non exclusivement (animaux et végétaux aquatiques, eaux minérales, cultures microbiennes sont aussi traités), en vue d’une consommation alimentaire humaine ou animale, immédiate (aliment fini) ou éloignée (ingrédients)”.

Ainsi, dans le cadre de ce travail, nous utilisons le concept secteur agro-industriel pour désigner l’ensemble des PME qui transforment les matières premières d’origine agricole, animale et aquatiques en produits finis.

3.3. CADRE CONCEPTUEL

La recension des écrits que nous venons d’effectuer a permis de faire ressortir certaines variables susceptibles d’influencer la qualité du produit fini, variables que nous

présentons dans la figure II. Ce schéma regroupe en effet trois types de variables nommées respectivement variable indépendante, variable intermédiaire et variable dépendante.

Nous entendons par variable indépendante, les difficultés d'approvisionnement en matières premières. Ses sous-variables sont réparties en deux groupes: 1) les lois gouvernementales et les sources d'approvisionnement; 2) la qualité, la quantité, le prix et le délai de livraison des matières premières. Le premier groupe caractérise les difficultés externes ou incontrôlables (environnement) et, le deuxième les difficultés internes ou contrôlables par l'entreprise.

En parlant de lois gouvernementales, nous faisons référence à toute loi concernant les produits importés, les procédures douanières, la fixation des prix des produits, bref, toute mesure législative et réglementaire touchant d'une manière ou d'une autre les approvisionnements des entreprises. Quant aux sources d'approvisionnement, il s'agit de vérifier si les PME disposent ou non de plus d'une source d'approvisionnement pour leurs matières premières d'importance majeure. Ces sources d'approvisionnement sont-elles locales ou étrangères, etc.?

L'intégration de ces deux sous-variables environnementales dans notre schéma d'analyse se justifie par l'importance désormais accordée à l'environnement et son impact sur les activités de toute organisation (d'Amboise et Gasse, 1982; Abdelali, 1987; Thompstone, 1991; Martory, 1986).

En plus, nous retenons quatre des objectifs à réaliser dans l'approvisionnement: la qualité, la quantité, le prix et le délai de livraison des matières premières (Gobeil et Jobidon,

1987). Selon Thompstone (1991), l'objectif "qualité" est à la fois très important et très difficile à gérer. Quoi qu'il en soit, ces quatre sous-variables sont complémentaires et doivent être maîtrisées par les gestionnaires dans le but de réduire les coûts et conséquemment d'augmenter les profits de l'entreprise. Dans le cas des PME gabonaises du secteur agro-industriel, la question est de savoir si leurs dirigeants exerce réellement un contrôle sur ces quatre sous-variables.

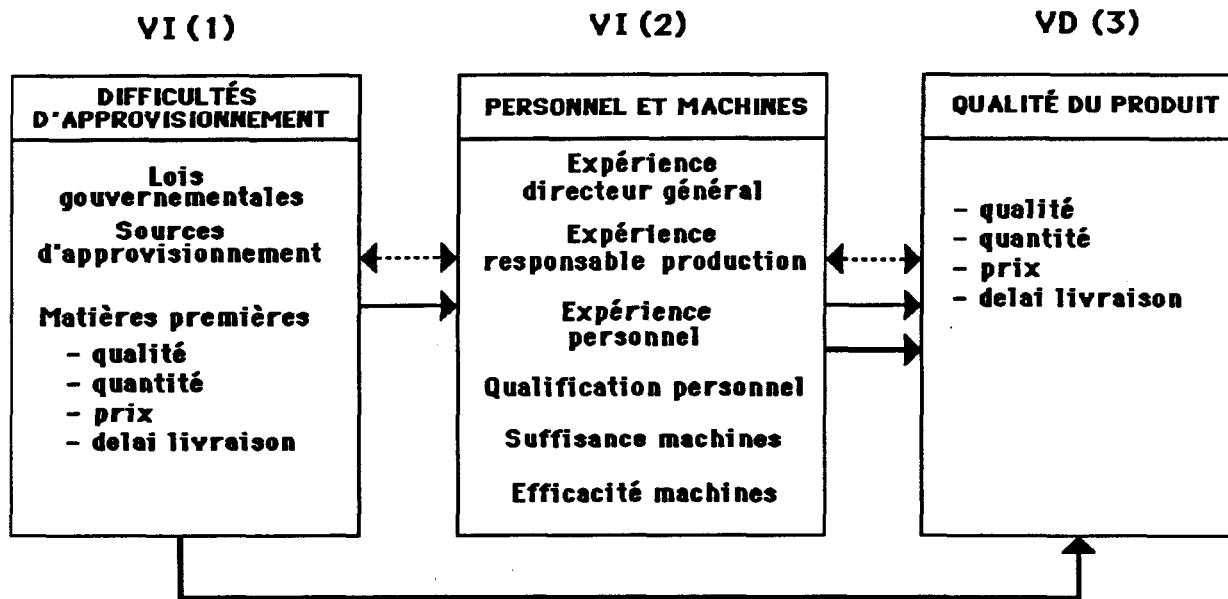
Notre schéma d'analyse identifie aussi une variable intermédiaire intitulée "Personnel et machines". Celle-ci comprend six sous-variables: l'expérience du directeur général (ou propriétaire-dirigeant), l'expérience du responsable du département de production, l'expérience et la qualification du personnel et la suffisance et l'efficacité des machines. Cette variable a pour rôle d'atténuer ou d'amplifier l'impact observé entre les variables indépendante et dépendante.

Enfin, la variable dépendante intitulée "qualité du produit fini" a comme sous-variables la qualité, la quantité, le prix et le délai de livraison du produit fini.

De façon générale, les entreprises doivent s'assurer que les matières premières achetées respectent la qualité recherchée par leurs clients, que le coût de ces matières est constamment proportionnel au prix de vente. Elle doivent aussi s'efforcer de maîtriser le temps afin de réduire les délais de production et par conséquent ceux de livraison, et enfin, acquérir des quantités de matières premières leur permettant de satisfaire la demande.

Figure II

Schéma d'explication de l'impact des difficultés d'approvisionnement sur la qualité du produit fini



Légende :

- (1) Variable indépendante
- (2) Variable intermédiaire
- (3) Variable dépendante
- Flux d'information
- Flux de matières
- relation mesurée

CHAPITRE IV

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre, consacré à la méthodologie, traite de la formulation de l'hypothèse, de l'opérationnalisation des variables, de la description de la population et de l'échantillon à l'étude. Il présente également l'instrument de collecte des données et les méthodes d'analyse de données retenues et, enfin, il identifie les limites méthodologiques de l'étude.

4.1. HYPOTHESE DE RECHERCHE

L'hypothèse qui découle de notre question de recherche (cf- 1.3) est la suivante: les difficultés d'approvisionnement en matières premières rencontrées par les PME gabonaises du secteur agro-industriel ont une incidence négative sur la qualité de leur produit fini.

4.2. VARIABLES DE RECHERCHE

4.2.1. Variable indépendante: les difficultés d'approvisionnement

Dans le cadre de ce travail, nous entendons par difficultés d'approvisionnement, les entraves où obstacles actuels, internes et externes à l'entreprise, ayant un lien direct avec l'approvisionnement et qui, selon les dirigeants des PME, influencent la qualité du produit

fini par l'entremise du système de production. Ce terme comprend les éléments suivants: la qualité des matières premières, leur quantité, leur prix et leur délai de livraison, les sources d'approvisionnement, les lois gouvernementales relatives à l'importation des matières premières et, d'une manière générale, l'impact des mesures imposées par l'Etat.

4.2.2. Variable intermédiaire: le personnel et les machines

Dans le cadre de cette étude, la variable "personnel et machines est mesurée respectivement par le nombre d'années d'expérience et la qualification du personnel et par la suffisance et l'efficacité des machines.

4.2.3. Variable dépendante: la qualité du produit fini

Cette recherche a comme variable dépendante la "qualité du produit fini" qui est définie, dans le cadre de ce travail, sous les critères suivants: la qualité du point de vue de la présentation ou la forme du produit incluant l'emballage, le goût du produit, sa couleur et son poids brut, la quantité désirée, le prix acceptable, le temps de fabrication et de livraison. La qualité du produit fini est également appréciée par la fréquence de plaintes formulées par la clientèle.

4.3. MILIEU D'ENQUETE

La présente étude a été effectuée auprès des PME du secteur agro-industriel installées au Gabon, plus particulièrement dans les villes de Libreville, Franceville et Port-Gentil. Le choix de ces villes se justifie d'abord par le fait qu'il s'agit des principales villes

industrielles du Gabon et nous comptons y trouver des PME du secteur agro-industriel en grand nombre afin d'obtenir un échantillon représentatif. Ensuite, compte tenu du temps dont nous disposons, du budget qui nous était alloué, du mode de collecte (entrevues) choisi et des difficultés de déplacement (transport), il n'était pas possible de se rendre à chaque endroit du pays où on pouvait trouver une PME répondant aux exigences de notre étude. Grâce à la collaboration du ministère des PME, nous avons pu, à partir du listing des PME agréées depuis 1984, répertorier une dizaine d'entreprises du secteur qui nous intéressait. A ces PME agréées, se sont ajoutées celles qui ne le sont pas (en majorité des boulangeries) parce qu'elles appartiennent à 100% aux étrangers. Rappelons en effet que le régime "PME agréées" est réservé aux nationaux et aux étrangers qui s'associent aux nationaux. Mais dans le cadre de notre étude cette distinction ne s'impose pas parce que les difficultés d'approvisionnement sont vécues aussi bien par les PME agréées que par les PME non agréées . Une lettre d'introduction (voir annexe 8) auprès des responsables des PME concernées nous a été remise par le directeur général des PME afin de faciliter l'obtention des informations nécessaires à l'accomplissement de notre travail.

4.4. POPULATION ET ÉCHANTILLON

Au moment de l'enquête, la ville de Libreville comptait 21 boulangeries (PME). De ce total sont exclues les filiales des grandes entreprises parce qu'elles ne répondent pas à l'un des critères retenus par notre étude, à savoir, être une PME autonome. Sur ces 21 boulangeries, certains propriétaires (étrangers) ont choisi de centraliser leurs activités et gèrent souvent jusqu'à quatre entreprises réparties dans plusieurs quartiers de la ville. Dans ce cas, nous étions obligée de rencontrer le dirigeant une seule fois. Finalement, il ne restait plus que 15 boulangeries, parmi lesquelles nous avons pu rencontrer neuf dirigeants, soit

60% de répondants. Ici, nous ne pouvons pas affirmer que ces neuf entreprises ont transmis le point de vue des six autres comme nous ne pouvons non plus affirmer qu'elles ne sont pas représentatives dans la mesure où le choix des répondants a été fait au hasard et que le taux de représentativité se situait nettement au dessus de la moyenne. A ces neuf boulangeries, s'ajoutent cinq entreprises fabriquant des produits alimentaires autre que le pain, ce qui donne un échantillon de 14 PME sur une population de 20 recensées pour la ville de Libreville, soit un pourcentage de 70. Pour des raisons indépendantes de notre volonté, certains rendez-vous étaient reportés et nous n'avons pu interviewer les six autres dirigeants, la période de stage venant à son terme.

Par contre, dans les autres villes (Franceville et Port-Gentil) nous avons rencontré la totalité de la population constituée de trois PME de Franceville et trois de Port-Gentil. Les trois villes réunies, nous obtenons un échantillon de 20 entreprises qui ont répondu à notre questionnaire sur une population de 26, soit environ 77% de répondantes.

Le tableau 4 montre que les entreprises enquêtées se répartissent en deux groupes: un premier groupe composé de 14 boulangeries et pâtisseries que nous avons intitulé sous-secteur 1 représente 70% de l'échantillon, et un deuxième groupe de six types d'entreprises autres que les boulangeries mais fabriquant aussi des produits alimentaires (sous-secteur 2), représentant 30% de l'échantillon. Cette répartition, bien que déséquilibrée, nous sera d'une grande utilité lors de l'interprétation des résultats découlant de l'analyse de contenu. Par exemple, les sources d'approvisionnement des entreprises du premier groupe diffèrent de celles des entreprises du second groupe. Cette différence est significative lorsqu'on tient compte des difficultés d'approvisionnement vécues par l'un ou l'autre groupe.

Tableau n° 4

**Répartition des entreprises selon leur localité d'origine
et certaines caractéristiques**
N =20

Caractéristiques	Localité						Total	
	Libreville		Franceville		Port-Gentil		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Boulangeries	9	45	3	15	2	10	14	70
Autres entreprises	5	25	0	0	1	5	6	30
E1 *	7	35	2	10	1	5	10	50
E2 **	7	35	1	5	2	10	10	50
Entreprises agréées	8	40	0	0	2	10	10	50
Entreprises non agréées	6	30	3	15	1	5	10	50
Age								
Moins de 6 ans	9	45	2	10	1	5	12	60
6 ans et plus	5	25	1	5	2	10	8	40
Taille								
0 à 30 employés	10	50	3	15	2	10	15	75
31 et plus	4	20	0	0	1	5	5	25
Capital								
Moins de 11 000 000	7	45	2	10	0	0	9	45
11 000 000 et plus	7	45	1	5	3	15	11	55
Part des nationaux (%)								
Moins de 51	7	35	1	5	3	15	11	55
51 et plus	7	35	2	10	0	0	9	45

Légende:

* E1 = Entreprises au sein desquelles une même personne assume la fonction le directeur général et celle de responsable de production

** E2 = Entreprises au sein desquelles les fonctions de directeur général et de responsable de production sont assumées par deux personnes distinctes

L'on observe également une faible variance suivant la taille des entreprises. Ces deux caractéristiques c'est-à-dire la répartition selon les deux groupes d'entreprises et la taille ne seront donc pas retenues pour effectuer les tests de corrélation. Par contre les caractéristiques qui indiquent une variance élevée, à savoir: la répartition suivant les entreprises dont le directeur général est en même temps responsable de production (E₁) et les entreprises dont les fonctions de directeur général et de responsable de production sont détenues par deux personnes distinctes, les entreprises agréées et les entreprises non agréées, l'âge, le capital et la part des nationaux dans le capital en pourcentage, seront introduites pour expliquer la relation entre les difficultés d'approvisionnement et la qualité du produit fini.

Sur le plan géographique, nous constatons que 70% des entreprises étudiées sont concentrées à Libreville. Cette répartition inégale de notre échantillon reflète la réalité même du pays. En effet, il y a plus d'entreprises à Libreville qu'à l'intérieur du pays. Cette observation est mise en évidence dans plusieurs rapports, notamment celui du recensement des PME effectué par Promogabon et le BIT en 1985. Ce rapport conclut que les PME de production et de service ne s'implantent que dans les centres les plus importants. A cela s'ajoute le fait qu'au Gabon le tissu industriel dans le cas des PME n'est pas encore développé surtout à l'intérieur du pays. Plusieurs raisons expliquent cette situation, notamment l'importance du marché susceptible d'absorber les produits offerts par les entreprises. Signalons que la ville de Libreville à elle seule compte 350 000 habitants soit environ 27% de la population gabonaise.

Par contre si l'on considère uniquement les PME agréées, qui représentent 50% de notre échantillon, 40% sont localisées à Libreville et seulement 10% à Port-Gentil et pas une seule installée à Franceville, alors que ces deux dernières villes sont également des centres

importants non seulement en matière de population mais aussi sur le plan industriel. A cet effet, certains répondants et quelques personnalités gabonaises avec lesquelles nous avons eu l'occasion de nous entretenir, nous ont confié que le manque d'implantation des antennes de Promogabon dans tous les chefs-lieux de province oblige les promoteurs de l'intérieur du Gabon à venir à Libreville, d'abord pour obtenir des informations relatives à la constitution des dossiers et ensuite pour déposer ces dossiers. Ce qui engendre des frais supplémentaires pour les promoteurs et décourage plusieurs d'entre eux.

Du même tableau il ressort également que, dans 50% des entreprises, le directeur général assume en même temps la fonction de responsable de production. Cette tendance est plus marquée (40%) dans les entreprises du sous-secteur 1. Ceci s'explique à la fois par leur petite taille qui varie entre 6 et 30 employés, par la nature même de l'activité effectuée, car la majorité des chefs d'entreprise sont des boulangers, et par la faiblesse des revenus monétaires générés qui limite leur accès à des ressources spécialisées.

Notons aussi que toutes les entreprises constituant notre échantillon appartiennent au secteur privé, et que 45% d'entre elles fonctionnent avec un capital détenu pour au moins 51% par des Gabonais. Cependant sur les 45%, les fonctions de direction ne sont effectivement exercées par des nationaux que dans 5% des cas. Ceci ne semble pas en conformité avec un des critères d'octroi du statut des PME agréées au Gabon, qui stipule que les fonctions de direction doivent être exercées par des nationaux. De plus la confusion ne réside pas seulement au niveau de la fonction de direction, elle l'est également au niveau du pourcentage de participation, et ce, en rapport avec les avantages accordés. En effet, dans les entreprises (25%) où la part des nationaux se situe aux alentours de 15% du capital, nos données révèlent que l'une de ces entreprises bénéficie du statut de PME agréée et par

conséquent des avantages qui en découlent, et les quatre autres, sans être agréées, bénéficient d'une réduction de 3% ou 5% voire 7% sur les importations de machines. Au vu de ces données, nous serions portés à croire que l'attribution de l'agrément aux PME ne se fait pas nécessairement sur la base des critères donnés dans la définition des PME gabonaises. D'autre part, la variation du taux global d'une entreprise à l'autre réduit normalement à 3%, selon l'article 7 de la loi sur les PME⁸, laisse présager que l'application de ce taux n'est pas uniforme. En un mot, il existe des écarts significatifs entre les mesures telles qu'elles sont écrites et telles qu'elles sont appliquées.

S'agissant du montant du capital investi, la valeur qui est répétée le plus souvent est 10 millions de FCFA alors que le capital moyen est relativement élevé et se situe aux environs de 43 millions de FCFA. Cela signifie que nos données relatives au capital sont tramées vers la droite. Autrement dit, par rapport à la valeur médiane qui est de 11 millions de FCFA, les montants investis sont excessivement élevés, par exemple deux des entreprises affichent respectivement un capital de 150 millions et 400 millions de FCFA. D'autre part, l'âge médian de ces sociétés est de 5 ans. Ceci est significatif en ce sens que 60% de ces entreprises ont été créées entre 1985 et 1990, période au cours de laquelle la crise a commencé à sévir et que les autorités gabonaises ont eu à sensibiliser davantage la population au sujet des PME (voir Tableau de bord de l'économie 85-90).

⁸ L'article 7 stipule que les PME gabonaises agréées peuvent, pour une durée qui ne peut excéder dix ans, bénéficier de tout ou partie des avantages douaniers, notamment l'application d'un taux global réduit à 3% des droits et taxes perçus à l'importation sur les machines outillages et matériels d'équipement directement nécessaires à la production et à la transformation des produits ainsi qu'à la prestation des services.

4.5. TECHNIQUES DE CUEILLETTE DES DONNÉES

Compte tenu du type d'informations que nous voulions obtenir, nous avons privilégié l'entrevue structurée comme technique de cueillette des données. Un questionnaire (voir annexe 1) comportant 21 questions fermées et ouvertes fut élaboré pour servir de guide d'entrevue. Les questions 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 et 11 ont permis de recueillir les renseignements sur la biographie des PME enquêtées et sur celle des répondants. La question 12 nous a permis de vérifier le degré de satisfaction des répondants par rapport à l'application des lois sur les matières premières. Les questions 13 et 14 avaient pour but d'identifier les différentes matières premières locales et importées utilisées par les entreprises et leurs différents produits. Les questions 15, 16, 17 et 18 portaient spécifiquement sur les difficultés d'approvisionnement relatives aux variables qualité, quantité, prix et délais de livraison et leurs incidences. La question 19 avait trait à l'évaluation de la variation des bénéfices. La question 20 avait pour but d'évaluer la pratique de la planification des besoins en matières premières. Enfin, la question 21 consistait à recueillir les suggestions des entrepreneurs susceptibles de contribuer à l'amélioration de la situation de leurs approvisionnements.

Au cours de son élaboration, le questionnaire a été soumis à l'appréciation de trois professeurs spécialistes dans divers domaines: un professeur de littérature pour effectuer des corrections sur le plan de la forme, un responsable de la section management, et un responsable de la gestion de l'entretien, sur le plan du fond. Certains ajustements ont été faits sur le terrain, après avoir consulté la documentation sur place. C'est le cas par exemple de la question 5 relative à la taille de l'entreprise dont les catégories ou les classes retenues au départ étaient différentes de celles définies par les autorités gabonaises. Lors des entrevues, le

questionnaire était rempli par l'intervieweur et des explications supplémentaires étaient apportées quand le répondant avait de la difficulté à comprendre le sens de la question ouverte ou fermée. Outre les questions fermées, le but des questions ouvertes était d'éviter de faire des suggestions de réponses aux répondants et donc de leur permettre de s'exprimer le plus possible de leur propre initiative pour faire connaître leurs problèmes particuliers et de suggérer eux-mêmes les moyens à prendre pour les solutionner. Ce type de méthode qui consiste à laisser le répondant s'exprimer librement fut utilisé par plusieurs chercheurs tels que d'Amboise et Lalonde (1977); Béliveau, d'Amboise et Ritchie (1978); Weichmann et Pringle (1979); d'Amboise et Gasse (1982) estimant que les propriétaires qui vivent quotidiennement ces problèmes sont mieux placés pour décrire la réalité. D'autre part elle permet d'avoir le contact direct avec les entreprises, contrairement à la méthode du questionnaire par courrier et téléphone.

Déroulement de l'enquête

L'enquête s'est déroulée entre septembre 1990 et janvier 1991. La procédure suivie consistait à demander aux chefs d'entreprises de citer les cinq principales difficultés auxquelles leur entreprise est confrontée. Évidemment chaque répondant avait à les énoncer selon ces propres mots. Une analyse de contenu fut alors effectuée et c'est seulement lorsque les expressions utilisées étaient similaires que nous nous sommes permise de les regrouper sous une seule expression. Par exemple pour en arriver à l'expression "baisse de la marge bénéficiaire", il a fallu recenser différents thèmes tels que: moindres bénéfices, moins de bénéfices, bénéfices insignifiants, etc... Dans ces conditions, on s'en est tenu uniquement aux messages des répondants plutôt qu'à une interprétation de ces messages. Toutefois, il n'était pas possible, dans le cadre de ce travail, de quantifier l'importance de chacune des

difficultés soulevées par les répondants en lui attribuant un poids, n'ayant pas au départ demandé à ces derniers de donner un rang à chacune d'elles. Finalement, étant donné qu'il y avait vingt (20) répondants, chaque difficulté avait alors la chance d'être énoncée 20 fois. La pondération maximale est donc de $20/20 = 1$. Nous avons ainsi compilé les différents éléments en quatre catégories: 1) l'environnement, 2) les intrants, 3) les procédés de production et 4) les extrants.

4.6. TECHNIQUES D'ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse de contenu a permis d'exploiter les réponses obtenues à partir des questions ouvertes. Le dépouillement s'est effectué en trois étapes, à savoir l'inventaire des réponses, le classement des difficultés en fonction des mots ou groupes de mots et le calcul des fréquences absolue et relative de celles-ci. Nous avons aussi choisi l'analyse factorielle qui, à l'aide du logiciel statview, a permis de vérifier l'existence de colinéarité entre les sous-variables à l'étude. L'analyse de régression simple a permis de vérifier l'existence des relations entre la variable indépendante (difficultés d'approvisionnement), la variable intermédiaire (personnel et machines) et la variable dépendante (qualité du produit). Enfin, le test de corrélation simple a permis vérifier ces relations suivant certaines caractéristiques de l'échantillon.

4.7. LIMITES

Au départ, nous voulions interpréter l'information recueillie selon diverses variables, à savoir la localité, l'âge, la taille, le capital, la distinction entre les PME agréées ou non agréées, la part des nationaux dans le capital, la distinction entre les entreprises dont le

directeur général assume en même temps les fonctions de responsable de production et celles dont ces fonctions sont exercées par deux personnes différentes et enfin, la distinction entre les boulangeries (sous-secteur 1) et les autres types d'entreprises agro-industrielles (sous-secteur 2). Mais, au niveau de l'analyse de contenu, la représentativité étant faible relativement à plusieurs de ces variables, nous avons retenu seulement la distinction suivant les deux sous-secteurs (voir tableau 6) qui a permis de dégager des caractéristiques particulières à chacun d'eux et d'émettre des conclusions pertinentes. Pour les autres tests statistiques (corrélations), nous avons retenu l'âge, le capital, la distinction entre les PME agréées et les PME non agréées, la distinction entre les entreprises dont le directeur général assume en même temps les fonctions de responsable de production et celles dont ces fonctions sont assumées par deux personnes différentes.

CHAPITRE V

PRÉSENTATION, ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Dans le présent chapitre, nous exposons, analysons et interprétons l'ensemble des résultats de notre recherche.

5.1. RÉSULTATS DÉCOULANT DE L'ANALYSE DE CONTENU

Le premier test statistique utilisé est l'analyse de contenu. Le tableau 5 présente les résultats relatifs aux difficultés d'approvisionnement pour l'ensemble des entreprises. En référence à ce tableau, nous observons que l'insuffisance, la rareté et le transport des matières premières, les formalités administratives, le principal fournisseur qui est en même temps le principal concurrent et les troubles sociaux dominant dans les préoccupations des dirigeants rencontrés.

En effet, ces dirigeants sont unanimes pour dénoncer l'inexistence, au niveau local, de certaines matières premières nécessaires et surtout la situation de monopole des fournisseurs des matières premières locales ou importées. Comme on peut le voir dans le tableau 18 relatif à la disponibilité des matières premières (annexe 3), l'essentiel des matières premières utilisées est importé, exception faite de la farine, du sucre, des œufs, du café robusta qui sont produits localement. Cette situation explique bien la nécessité d'une organisation

Tableau n° 5

**Importance relative des difficultés d'approvisionnement identifiées
par les entreprises enquêtées**

N = 20

Types de difficultés	Fréquence	
	FA	FR
Environnement		
- Insuffisance et rareté des matières premières locales	19	0.95
- Formalités administratives	18	0.90
- Transport de matières premières	16	0.80
- Principal fournisseur est le principal concurrent	14	0.70
- Troubles sociaux	13	0.65
- Electricité	12	0.60
- Etroitesse du marché	1	0.05
- Concurrence des produits étrangers	1	0.05
Intrants		
- Prix des matières premières locales	19	0.95
- Qualité des matières premières	18	0.90
- Prix des matières premières importées	11	0.55
- Perception des comptes à recevoir	10	0.50
- Délais de livraison des matières premières	9	0.45
- Manque de main-d'œuvre spécialisée	9	0.45
- Quantité des matières premières	8	0.40
- Fonds de roulement	8	0.40
Procédés de production		
- Coût de production	20	1.00
- Arrêts de production	15	0.75
- Temps de fabrication	12	0.60
Extrants		
- Baisse de la marge bénéficiaire	19	0.95
- Blocage du prix du pain	14	0.70
- Qualité du produit	13	0.65
- Plaintes des clients	13	0.65
- Stocks invendus	13	0.65
- Temps de livraison du produit	12	0.60

Légende: FA: Fréquence absolue
 FR: Fréquence relative

de la production agricole locale si l'on veut atteindre, entre autres, l'objectif de création de petites industries alimentaires.

En plus, le seul fournisseur de la farine, propriétaire de plusieurs boulangeries, est le principal concurrent des PME œuvrant dans ce domaine. Compte tenu de leurs possibilités financières réduites, les dirigeants des PME estiment que ce fournisseur impose des conditions⁹ souvent inaccessibles. Ces conditions empêchent surtout les boulangeries d'acheter des quantités nécessaires au moment opportun. Il ne respecte non plus certaines normes établies¹⁰.

Rappelons que l'entreprise fournisseur dont il est question ici appartient à 45% à l'état gabonais et bénéficie de larges avantages fiscaux et douaniers ainsi que d'un réseau de boulangeries bien structuré. Disposant d'un équipement moderne et automatisé, ses produits sont plus compétitifs que ceux des autres boulangeries qui, pour la plupart, fonctionnent avec une seule machine peu efficace.

Pour éviter la concurrence à cette grosse entreprise, l'Etat a interdit l'importation de la farine. Il n'est pas surprenant de constater que cette mesure et bien d'autres sont préjudiciables pour les entreprises clientes. D'un côté, les difficultés du fournisseur relatives au coût élevé de ses matières premières (blé) se répercutent sur ses clientes et d'un autre côté,

⁹ Par exemple: l'impossibilité d'acheter la farine en dessous de 5 tonnes (minimum fixé par le fournisseur). Or une tonne coûte 180 000 F CFA et 5 tonnes 900 000 F CFA et le fournisseur ne vend pas à crédit. Ainsi, ceux qui achètent en dessous de 5 tonnes, le font au quartier chez les détaillants (Libanais) mais un peu plus chère.

¹⁰ Par exemple: Non respect du poids normal des sacs de farine (au lieu de 50 kg, le fournisseur livre des sacs de 44 kg, d'où une différence de 6 kg)

ces dernières ne peuvent pas fixer leur prix de vente sur la base des coûts de production, celui-ci étant bloqué depuis 1983 (cf-tableaux 1 et 2).

Du côté légal, nos répondants sont d'avis que les mesures administratives et financières propres à aider les PME sont indispensables. Cependant, elles sont insatisfaisantes quant à leur application. Les démarches administratives sont lentes et compliquées.

Rappelons que les entreprises agréées ont la possibilité d'importer la farine. A cet effet, la lenteur et les complications administratives font en sorte que la demande d'exonération s'obtient avec difficulté et de façon tardive. Ce qui retarde la livraison et augmente le coût d'entreposage des matières premières importées, surtout pour les entreprises qui payent par crédit documentaire¹¹.

De plus, certaines mesures existent seulement sur papier en ce sens qu'elles ne sont jamais appliquées, notamment l'exonération des taxes uniques et indirectes perçues à l'intérieur sur certaines matières premières.

Enfin, en tant que PME agréées, elles bénéficient de l'exclusivité de certains marchés. Mais il s'avère que ces marchés sont le plus souvent des clients douteux, ce qui constitue un manque à gagner pour les PME. A ce sujet, quelques dirigeants déplorent l'inaction de Promogabon qui ne joue pas pleinement son rôle d'assistance auprès des PME gabonaises.

¹¹ Crédit documentaire: "Contrat par lequel un banquier accepte de régler le prix d'une marchandise au vendeur contre remise de documents attestant la livraison" (Petit Robert 1988, p.419).

Notons que ce problème de non application des mesures ne serait pas seulement vécu par les PME gabonaises. Il semblerait plutôt général aux PME africaines. L'exemple des PME camerounaises tend à appuyer cette affirmation. Le rapport sur le développement des PMI au Cameroun dans les secteurs agro-alimentaire et du bois, réalisé en 1983, indique en effet que les dirigeants se plaignent de la non application des mesures législatives et réglementaires.

Sur le plan social, les troubles de mai et juin 1990 et les grèves, de façon générale, ont provoqué des arrêts de production épisodiques et la rareté des bateaux transportant les matières premières, en provenance de l'étranger. Certaines entreprises estiment à environ 15 millions de F.CFA les pertes causées par ces événements.

En ce qui concerne la rubrique des intrants, presque tous les dirigeants rencontrés, à l'exception d'un seul, affirment que les prix des matières premières augmentent constamment, pendant que les conditions de leur manutention et de leur transport laissent à désirer. Il s'agit particulièrement de la farine et du sucre. Certains produits sont importés dans des containers par les distributeurs alors que ces derniers sont sensibles à la chaleur et finissent par se détériorer.

Aussi, selon certains répondants, le fournisseur local réserve la farine de meilleure qualité pour ses propres boulangeries.

Dans le but de confirmer ou d'infirmer cette dernière information et surtout de saisir le point de vue du fournisseur sur l'ensemble des questions qui préoccupent les dirigeants des boulangeries, nous avons rencontré l'un des cadres de l'entreprise fournisseur.

De cet entretien, il ressort que la situation de monopole dénoncée par les propriétaires des PME est un choix politique dicté par des raisons économiques. L'une de ces raisons concerne l'étroitesse du marché gabonais qui ne peut faire vivre plusieurs grosses entreprises concurrentes.

Si les dirigeants des boulangeries autonomes soutiennent que le fournisseur leur vend la farine de moins bonne qualité par rapport à celle utilisée par ses succursales, notre interlocuteur souligne au contraire que les boulangeries, qui sont la propriété de l'entreprise qu'il gère, achètent la même farine que les autres boulangeries (PME). Le seul avantage est qu'elles ne sont pas obligées d'acheter les 5 tonnes. De plus, c'est plus avantageux pour cette entreprise de faire affaires avec les gros clients, c'est-à-dire les distributeurs plutôt qu'avec les petits (PME).

Un autre argument, relatif à l'interdiction des importations, consiste à défavoriser les petites entreprises appartenant à 100% aux étrangers, notamment les Libanais qui œuvrent en grand nombre dans le domaine de la boulangerie, soit disant parce qu'ils ne réinvestissent pas leurs bénéfices au Gabon.

Cependant, les observations faites sur le terrain ont permis de vérifier que cette dernière contrainte semble inefficace et pénalise moins les activités des commerçants Libanais qui entretiennent de bonnes relations avec les banques, contrairement aux entrepreneurs nationaux qui ne disposent pas toujours d'un fonds de roulement suffisant.

En effet, un diagnostic sur la PME africaine réalisé conjointement par l'École Normale Supérieure de Cachan et le Ministère des Relations Extérieures en 1986, rapporte

que les commerçants Libanais bénéficient d'un crédit automatique grâce aux lettres de caution dont ils disposent de par leur appartenance à des réseaux financiers structurés depuis le Liban.

Soulignons aussi que les résultats de la présente étude confirment les conclusions de Vacher et Meyer (1983) qui stipulent que les coûts de plusieurs facteurs dont les approvisionnements pénalisent plus fortement les PME que les grosses entreprises.

De façon concrète, peu importe le sous-secteur industriel auquel appartient la PME, les dirigeants des 20 PME enquêtées estiment que le prix élevé des matières premières contribue dans une grande proportion à l'augmentation du coût de production, tandis que les prix des produits finis augmentent moins que proportionnellement ou restent stables. Ce qui entraîne une baisse de la marge bénéficiaire. La majorité affirme dépenser 60% du chiffre d'affaires pour l'achat des matières premières, environ 15% pour la main-d'œuvre et 25% pour les frais généraux de fabrication.

Tableau n° 6

Importance relative des difficultés d'approvisionnement identifiées par les entreprises de chaque sous-secteur industriel

Types de difficultés	Sous-secteur 1 n = 14		Sous-secteur 2 n = 6	
	FA	FR	FA	FR
Environnement				
- Insuffisance et rareté des MP locales	14	0.70	5	0.25
- Formalités administratives	14	0.70	4	0.20
- Transport des matières premières	14	0.70	2	0.10
- Principal fournisseur est le principal concurrent	14	0.70		
- Electricité	12	0.60		
- Troubles sociaux	11	0.55	2	0.10
- Etroitesse du marché			1	0.05
- Concurrence des produits étrangers			1	0.05
Intrants				
- Prix des matières premières locales	14	0.70	5	0.25
- Qualité des matières premières	14	0.70	4	0.20
- Prix des matières premières importées	7	0.35	4	0.20
- Perception des comptes à recevoir	10	0.50		
- Délais de livraison des matières premières	8	0.40	1	0.05
- Manque de main-d'œuvre spécialisée	8	0.40	1	0.05
- Quantité des matières premières	7	0.35	1	0.05
- Fonds de roulement	8	0.40		
Procédés de production				
- Coût de production	14	0.70	6	0.30
- Arrêts de production	12	0.60	3	0.15
- Temps de fabrication	12	0.60		
Extrants				
- Baisse de la marge bénéficiaire	14	0.70	5	0.25
- Blocage du prix du pain	14	0.70		
- Qualité du produit	13	0.65		
- Plaintes des clients	13	0.65		
- Stocks invendus	13	0.65		
- Délais de livraison du produit	12	0.60		

Légende: FA: Fréquence absolue
 FR: Fréquence relative

Par contre, dans le tableau 6, apparaissent neuf difficultés qui affectent spécifiquement les entreprises du sous-secteur 1. Il s'agit des problèmes reliés à la situation de monopole et de concurrence exercée par le principal fournisseur. A ce niveau, l'Etat contrôle les prix des approvisionnements, notamment pour la farine qui constitue la principale matière première des boulangeries et celui du pain bloqué depuis 1983. Cette attitude pose le problème de la compatibilité entre la politique de création des entreprises para-étatiques agro-alimentaires et celle des PME industrielles locales.

L'on observe aussi que les PME sont tributaires de la Société nationale d'énergie et d'eau. Des coupures imprévues et fréquentes d'électricité, généralement 2 ou 3 fois par mois, causent les arrêts de production plus que les pannes de machines. Ce qui entraîne souvent des pertes de ventes.

Par contre, la mauvaise qualité de la farine fait en sorte que la pâte à pain fermente à peine et le pain est souvent ratatiné. Malgré le respect du poids réglementaire (200 g), le client devient réticent, se plaint de la forme du pain et préfère le pain du concurrent.

Un autre fait qui explique le comportement du client est sa préférence pour le pain long et mince (baguette). Or certaines boulangeries disposent de plusieurs fours fabricant du pain ordinaire et manquent de moyens financiers pour acquérir le type de fours appropriés à la préparation du pain désormais désiré par le client. Suite à ce comportement de la part du client, les quantités produites sont souvent invendues. Ce qui cause également des pertes pour l'entreprise.

Des retards dans la perception des comptes à recevoir contribuent aussi à la diminution de la liquidité qui, au départ est déjà insignifiante. Ces retards proviennent du fait que les boulangeries ne vendent pas directement le pain aux usagers, elles le fournissent à crédit aux distributeurs¹² à qui elles accordent une ristourne de 20%. Ces derniers se montrent souvent insensibles aux besoins des boulangeries, en plus d'être des clients douteux dans la majorité des cas. Par exemple en août 1990, compte tenu des coûts de production élevés, l'ensemble des boulangeries de Libreville a décidé d'accorder désormais aux revendeurs la ristourne du pain de 10% au lieu de 20% et de se faire payer au comptant au moment de la livraison, ristourne déduite par les revendeurs, soit 90 moins 10% égal 81 F CFA le pain au lieu de 90 moins 20%, c'est-à-dire 72 F le pain. Les revendeurs se sont plaints auprès des pouvoirs publics qui ont fini par pénaliser les boulangeries en les condamnant à une amende de 800 000 F CFA chacune. Il ne fait pas l'ombre d'un doute que cette attitude de la part des pouvoirs publics a influencé négativement les activités des boulangeries. Ce qui confirme en partie l'attitude ambivalente du gouvernement évoquée au chapitre I du présent travail.

Et puis, si on remarque bien, avec la ristourne de 20%, seuls les revendeurs profitent et les boulangeries sont largement perdantes. Ce qui explique davantage qu'il est difficile aux boulangeries de réaliser une marge bénéficiaire appréciable.

Enfin, la qualité irrégulière de la farine nécessite plus de temps de pétrissage. De ce fait, les coûts reliés à la non qualité des matières premières se mesurent en termes de temps supplémentaire requis pour fabriquer la même quantité de produit, entraînant souvent les retards dans la livraison du pain.

¹² Généralement les petits commerçants installés dans les différents quartiers de la ville

Ces retards sont aussi provoqués par le mauvais état des routes et des pistes qui, en plus, accélère l'usure du matériel roulant et accroît les charges d'entretien. Ces mêmes voitures servent aussi au transport des matières premières étant donné le fait que le fournisseur ne livre pas la marchandise à ses clients. Ce qui accroît les frais de transport à la charge des boulangeries.

Notons aussi que ces entreprises éprouvent de la difficulté à recruter une main-d'œuvre spécialisée. Le personnel acquiert ainsi sa qualification après avoir reçu une formation sur le tas.

De façon générale, les résultats qui précèdent montrent que les entreprises du sous-secteur 1 éprouvent plus de difficultés dans l'acquisition de leurs matières premières comparativement à quelques unes du sous-secteur 2 qui, organisées en groupes internationaux, disposent d'une centrale d'achat qui discutent les prix. Ce qui permet au groupe d'importer des grandes quantités à moindre coût, en plus des avantages qui leur sont accordés par l'état gabonais (réductions des droits de douane...).

Néanmoins, individuellement, les entreprises du sous-secteur 2 sont aussi confrontées à un problème d'étroitesse du marché local. Celui-ci les empêche de produire à leur pleine capacité de production. Il s'explique notamment par le fait que les moyens de communication actuels ne permettent pas la couverture totale du pays au moindre coût. Ce qui entraîne une forte concentration de la distribution des produits à Libreville alors que la concurrence des produits étrangers est très rude.

En conclusion, il apparaît que, dans l'ensemble, les problèmes d'approvisionnement semblent menacer sérieusement la survie des entreprises enquêtées dans la mesure où ces dernières réalisent à peine une marge bénéficiaire suffisamment importante qui puisse leur permettre de s'autofinancer. Par rapport aux possibilités financières des boulangeries autonomes, celles-ci se plaignent, d'une part, du coût élevé des machines, des matières premières et de la main-d'œuvre, et, d'autre part, du blocage du prix du pain alors que les frais généraux de fabrication (impôts et taxes, électricité, carburant, eau, etc.) augmentent constamment. Elles se considèrent délaissées par le gouvernement malgré l'existence (sur papier) de mesures susceptibles de favoriser l'éclosion des PME gabonaises en général. L'argument qui consiste à défavoriser les boulangeries tenues par des Libanais exclut la présence des boulangeries gabonaises qui, a priori, sont privilégiées d'après les textes.

5.2. RÉSULTATS DÉCOULANT DE L'ANALYSE FACTORIELLE

Le deuxième test statistique auquel nous avons recouru est l'analyse factorielle. Rappelons que notre modèle théorique suggère trois types de variables (voir figure 2): la variable indépendante identifiée par les difficultés d'approvisionnement et la variable intermédiaire composée du personnel et des machines sont susceptibles d'influencer négativement la qualité du produit fini, notre variable dépendante. Nous utilisons l'analyse factorielle, avec Varimax comme procédé de transformation, pour vérifier l'existence d'un lien de colinéarité entre les sous-variables respectives de ces trois types de variables.

La première étape qui consiste à vérifier l'homogénéité de l'ensemble des variables retenues, donne les résultats qui sont exposés dans le tableau 7. L'indice relativement élevé (.789) indique que nous sommes en présence d'un ensemble homogène. Les indices accolés

à chacune des variables indiquent qu'elles sont toutes éligibles à une analyse factorielle, l'indice le plus faible étant de .704, ce qui est bien supérieur au minimum de .500 retenu. Nos données sont donc traitables et utilisables pour les fins d'analyse dans le présent travail.

Tableau n° 7
Mesure de justesse de l'échantillonnage des sous-variables indépendantes

Mesure globale: .789	
Lois gouvernementales	.766
Sources d'approvisionnement	.834
Qualité des matières premières	.811
Quantité des matières premières	.736
Prix des matières premières	.88
Délai de livraison des matières	.704
Valeur minimale: .500	

Le résultat de l'analyse factorielle avant rotation fait ressortir également une interdépendance entre les six sous-variables au niveau du facteur 1 que nous nommons difficultés d'approvisionnement. Comme l'indique le tableau 8, les composantes du facteur 1 sont les lois gouvernementales, les sources d'approvisionnement, la qualité, la quantité, le prix et le délai de livraison des matières premières qui caractérisent les difficultés d'approvisionnement externes et internes de l'entreprise. Nous retenons ce premier facteur parce qu'il explique 66.5% de la variance.

Tableau n° 8

Matrice factorielle non pivotée des sous-variables indépendantes

Sous-variables indépendantes	Facteur 1 Difficultés d'approvi- sionnement	Facteur 2
Lois gouvernementales	<u>.919</u>	-.228
Sources d'approvisionnement	<u>.905</u>	-.099
Qualité des matières premières	<u>.89</u>	-.322
Quantité des matières premières	<u>.747</u>	.58
Prix des matières premières	<u>.734</u>	-.402
Délai de livraison des matières premières	<u>.658</u>	<u>.681</u>
Valeur minimale:	500	

Le même processus a été suivi pour regrouper les sous-variables intermédiaires et dépendantes. Là encore, nous retenons les premiers facteurs comme indicateurs de mesure parce qu'ils expliquent respectivement 74,6% et 85,3% de la variance (voir tableaux 9 et 10).

Tableau n° 9
Mesure de justesse de l'échantillonnage des sous-variables intermédiaires

Mesure globale : .683	
Expérience du directeur général	.636
Expérience du responsable de production	.637
Expérience du personnel	.747
Qualification du personnel	.615
Suffisance des machines	.707
Efficacité des machines	.838
Valeur minimale : .500	

Tableau n° 10
Matrice factorielle non pivotée des sous-variables intermédiaires

Sous-variables intermédiaires	Facteur 1 Personnel et Machines	Facteur 2
Expérience du directeur général	<u>.965</u>	-.117
Expérience du responsable de production	<u>.955</u>	-.048
Expérience du personnel	<u>.951</u>	.149
Qualification du personnel	<u>.932</u>	-.117
Suffisance des machines	<u>.899</u>	-.294
Efficacité des machines	<u>.832</u>	.537
Valeur minimale:	500	

Tableau n° 11
Mesure de justesse de l'échantillonnage des sous-variables dépendantes

Mesure globale : .7	
Qualité du produit fini	.884
Quantité du produit fini	.632
Prix du produit fini	.788
Délai de livraison du produit fini	.632
Valeur minimale : .500	

Tableau n° 12
Matrice factorielle non pivotée des sous-variables dépendantes

Sous-variables dépendantes	Facteur 1	Facteur 2
Qualité du produit fini	<u>.885</u>	.107
Quantité du produit fini	<u>.941</u>	-.305
Prix du produit fini	<u>.654</u>	<u>.732</u>
Délai - livraison du produit fini	<u>.941</u>	-.305
Valeur minimale:	500	

5.3. LA REGRESSION SIMPLE

La troisième analyse concerne la régression simple. Rappelons que l'hypothèse de notre recherche stipule que les difficultés d'approvisionnement en matières premières

rencontrées par les PME gabonaises du secteur agro-industriel ont une incidence négative sur la qualité de leur produit fini. Les facteurs dégagés précédemment par l'analyse factorielle sont utilisés comme données de base pour les fins de l'analyse de régression simple. Le tableau 13 présente les résultats fournis par cette dernière analyse.

Tableau n° 13

Résultats de l'analyse de régression simple entre les difficultés d'approvisionnement et la qualité du produit

R	R-carré	Test-F	p	Pente	ordonnée à l'origine
.449	.201	4.541	.0471	-.241	-1.338E-19

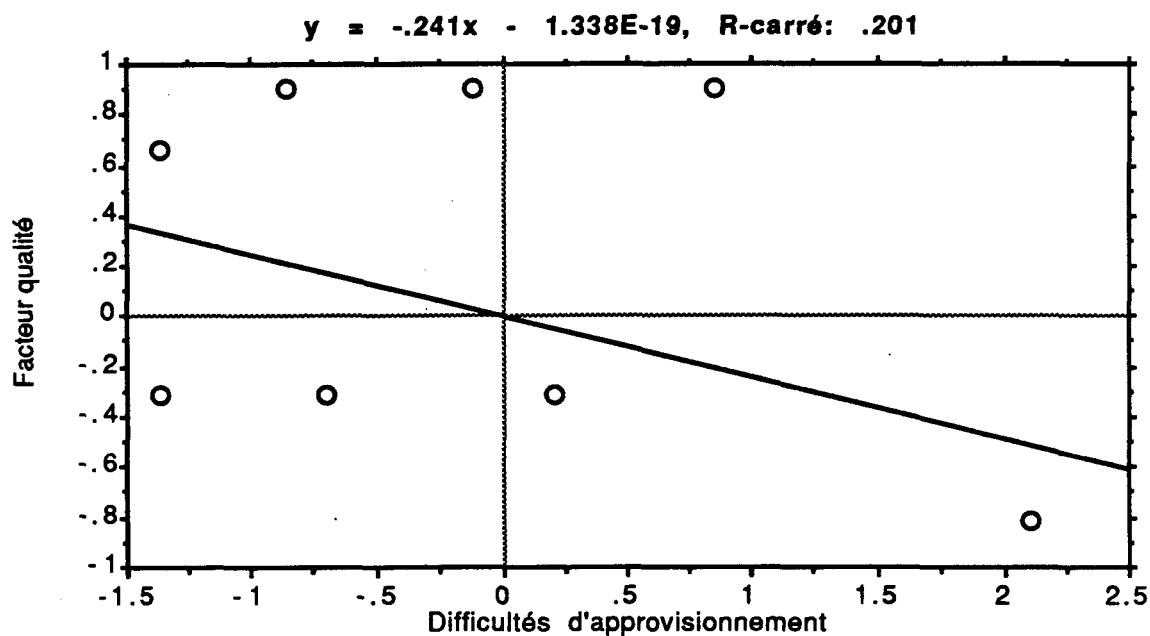
Nous obtenons un coefficient de corrélation (R) dont la valeur est de 44,9%, un coefficient de détermination (R-carré) de 20,1%, un test F de 4.541 et une probabilité (p) égale à .0471. Ces résultats permettent de conclure qu'il existe un lien significatif entre les difficultés d'approvisionnement incluant les lois gouvernementales, les sources d'approvisionnement, la qualité, la quantité, le prix et le délai de livraison des matières premières et la qualité du produit fini. Cela signifie que la connaissance de X_1 permet d'expliquer à concurrence de 20,1% la variance de Y. Cependant, compte tenu du nombre restreint des observations, il serait prudent de considérer que ces résultats sont significatifs dans les limites de l'échantillon. Ils indiquent seulement une tendance et on ne peut donc les généraliser.

Nous pouvons illustrer ces résultats de la façon suivante: le graphique I indique une relation inverse entre l'indicateur de mesure des difficultés d'approvisionnement en matières

premières et la qualité du produit . On y observe que plus les entreprises rencontrent ces difficultés, plus celles-ci influencent négativement la qualité du produit.

Graphique n° I

Relation entre les difficultés d'approvisionnement et la qualité du produit



Par contre le tableau 14 indique les résultats découlant de l'analyse de régression lorsqu'on met en relation le facteur "personnel et machines" et la qualité du produit.

Tableau n° 14

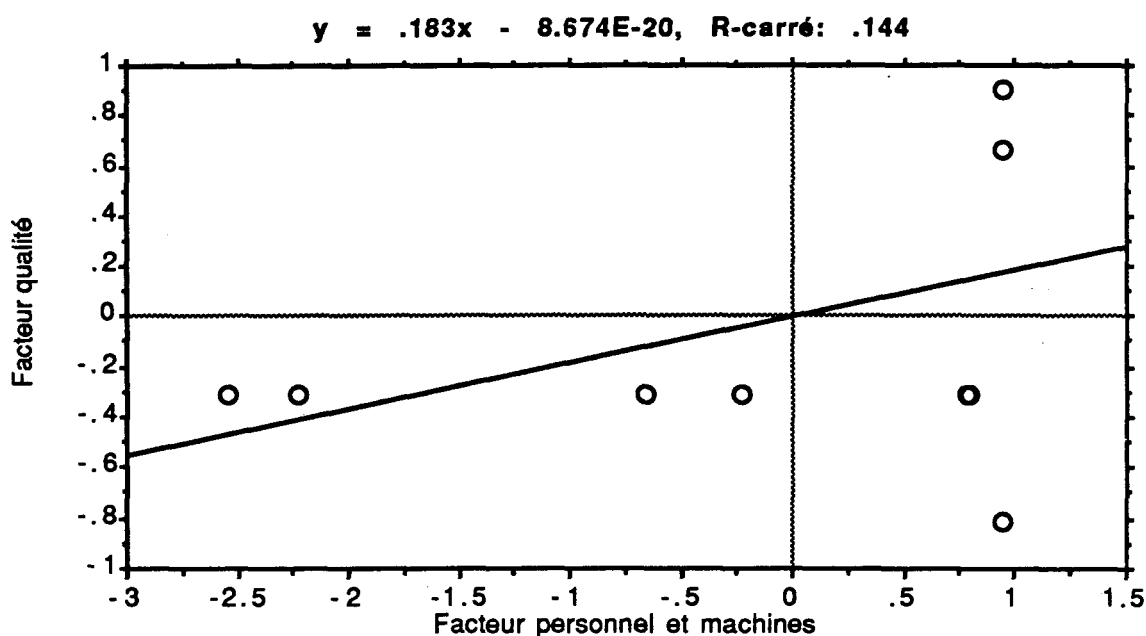
Résultats de l'analyse de régression entre le facteur personnel et machines et la qualité du produit

R	R-carré	Test-F	p	Pente	Ordonnée à l'origine
.38	.144	3.029	.0988	.183	-8.674E-20

L'analyse de la régression simple donne un coefficient de corrélation (R) de 38%, un coefficient de détermination (R-carré) égal à 14,4%, un test F de 3.029 et une probabilité de .0988. Ces résultats expriment de façon claire le manque de lien négatif significatif entre le facteur personnel et machines et la qualité du produit fini. En d'autres termes, certaines entreprises, notamment celles du sous-secteur 2, sont capables de réaliser des produits de meilleure qualité parce qu'elles disposent d'un personnel qualifié et expérimenté et d'un équipement suffisant et efficace. Graphiquement, ces résultats se présentent de la façon suivante:

Graphique n° II

Relation entre le facteur "personnel et machines" et la qualité du produit



Les résultats du tableau 15 confirment cette conclusion. En effet l'existence de fortes corrélations entre les indicateurs de mesure du personnel et des machines et la qualité, la quantité et le délai de livraison du produit montre que le premier groupe de sous-variables influence positivement le second.

Cependant, le même tableau indique un résultat particulier, à savoir le lien entre les sous-variables du facteur personnel et machines et le prix du produit fini. Ce qui signifie que, quelque soit le nombre d'années d'expérience ou le niveau de qualification du personnel, et malgré le fait que la plupart des entreprises disposent d'un équipement suffisant et efficace, moderne voire automatisé, ces deux variables influencent moins la détermination du prix du produit fini. Dans ce contexte, seule la volonté du gouvernement prédomine au détriment des intérêts des entreprises notamment le cas des boulangeries autonomes dont le blocage du prix du pain a des répercussions négatives sur leur fonctionnement. Quant aux autres entreprises, bien que les prix soient libres, elles sont obligées de s'aligner sur les prix de la concurrence (produits étrangers).

Tableau n° 15
Corrélations entre les sous-variables du personnel et machines
et les sous-variables de la qualité du produit

Variables	Qualité produit	Quantité produit	Prix produit	Délai livraison produit
Expérience du directeur général	.547	.745	.313	.745
Expérience du responsable de la production	.657	.895	.376	.895
Expérience du personnel	.664	.905	.38	.905
Qualification du personnel	.495	.674	.283	.674
Suffisance des machines	.751	.818	.43	.818
Efficacité des machines	.736	.684	.496	.684

Les résultats présentés ci-dessus montrant l'impact négatif entre les difficultés d'approvisionnement et la qualité du produit fini concernent l'ensemble de l'échantillon. Cependant, en effectuant l'analyse suivant les différentes caractéristiques de cet échantillon, nous obtenons les résultats contenus dans le tableau 16.

Tableau n° 16

Corrélations entre les difficultés d'approvisionnement et la qualité du produit d'une part, et les bénéfices d'autre part, suivant les caractéristiques des entreprises

Caractéristiques	Qualité du produit		Bénéfices
E ₁ + E ₂ (N= 20) *	-.424		-.664
E ₁ (n= 10)		-.167	.816
E ₂ (n= 10)		.816	-.667
EA + ENA (N= 20)	-.424		-.664
EA= Entreprises agréées (n= 10)		.816	-.667
ENA= Entreprises non agréées (n= 10)		-.167	.655
A ₁ + A ₂ (N= 20)	-.424		-.664
A ₁ = Moins de 6 ans (n= 12)		-.488	-.333
A ₂ = 6 ans et plus (n= 8)		-.218	.577
C ₁ + C ₂ (N= 20)	-.424		-.664
C ₁ = Moins de 11 000 000 (n= 9)		-.189	-.478
C ₂ = 11 000 000 et plus (n= 11)		-.559	.463
P ₁ + P ₂ (N= 20)	-.424		-.664
P ₁ = Moins de 51% (n= 11)		-.194	-.559
P ₂ = 51% et plus (n= 9)		-.8	-.632

Légende: E₁= Entreprises au sein desquelles une même personne assume la fonction de directeur général et celle de responsable de production

* E₂= Entreprises au sein desquelles les fonctions de directeur général et de responsable de production sont assumées par deux personnes distinctes

Le tableau 16 indique les résultats relatifs au comportement des entreprises lorsque l'information relative à la qualité du produit et à la variation des bénéfices est analysée selon certaines de leurs caractéristiques.

En ce qui concerne la qualité du produit, les entreprises réparties suivant l'âge, le capital et la part des nationaux dans le capital, se comportent comme l'ensemble de l'échantillon. Du point de vue des bénéfices, les résultats sont très significatifs suivant quatre caractéristiques, à savoir la distinction entre E₁ et E₂, EA et ENA, A₁ et A₂, C₁ et C₂. Le coefficient de corrélation négatif signifie que les bénéfices des entreprises diminuent constamment. Par contre le coefficient de corrélation positif signifie que les bénéfices demeurent stables après avoir subi une diminution.

Cependant, les statistiques démontrent une différence significative selon la répartition entre E₁ et E₂, et, entre EA et ENA au niveau de la qualité. Le résultat de l'ensemble des entreprises ($R = -.424$) est influencé négativement uniquement par les entreprises dont le directeur général assume également les fonctions de responsable de production et les entreprises non agréées ($R = -.167$). Dans ce groupe d'entreprises, 80% des répondantes (boulangeries) affirment fabriquer du pain dont la qualité, du point de vue de la forme, fait l'objet des plaintes de la part des clients. Ces derniers se plaignent ou boudent le produit qui leur est offert parce qu'ils comparent la forme de ce produit à celle du produit offert par le concurrent. Mais, malgré les pertes enregistrées relativement à la qualité du produit, 50% des entreprises E₁ arrivent à maintenir leurs bénéfices à un niveau stable.

Quant aux entreprises dont les fonctions de directeur général et de responsable de production sont exercées par deux personnes différentes, qui affichent un résultat positif

($R=.816$), ce résultat est uniquement influencé par 50% des répondantes du sous-secteur 2. Ces dernières affirment que la qualité de leur produit fini est excellente malgré l'existence des difficultés d'approvisionnement. Comme nous l'avons déjà mentionné, ce groupe d'entreprises, disposant d'une centrale d'achat, importe des matières premières qui ne posent pas de problèmes majeurs sur le plan de la qualité. Toutefois, elles (60% parmi les E2 et 50% parmi les EA) enregistrent une diminution constante de leurs bénéfices. Certaines de ces entreprises attribuent cette diminution à l'augmentation considérable des prix des matières premières sans augmentation proportionnelle des prix des produits finis. En principe, quand on se réfère à la littérature, les entreprises qui fabriquent un produit de meilleure qualité voient leurs bénéfices augmenter. Ce qui n'est pas le cas des entreprises gabonaises agréées. En somme, la réalisation des bénéfices plus ou moins importants n'est pas conditionnée par celle des produits de meilleure qualité et inversement. D'autres facteurs doivent être pris en considération pour expliquer cette différence de résultats.

De plus, le résultat positif affiché par ces entreprises agréées ($R= .816$) du point de vue de la qualité est seulement influencé par 50% des entreprises du sous-secteur 2. Ce résultat permet de bien faire la différence entre une PME agréée opérant de façon individuelle, pour l'acquisition de ses matières premières, et une PME agréée opérant au sein d'un groupe.

D'une part, les observations faites sur le terrain révèlent que le chef d'entreprise qui opère seul est souvent très occupé. Par conséquent, ce dernier ne peut en même temps être à son organisation et se rendre au ministère une ou deux fois par semaine. Par contre, les entreprises du sous-secteur 2 sont les plus grandes consommatrices des subventions et avantages accordés par le gouvernement parce qu'elles ont un personnel chargé d'aller chercher l'information pertinente.

D'autre part, la littérature nous apprend que le regroupement des entreprises permet d'augmenter le pouvoir de négociation avec les fournisseurs et d'obtenir la meilleure qualité et le meilleur service à un prix raisonnable.

Pour ce qui a trait à l'âge et au capital des entreprises, l'on observe que 75% des entreprises de 6 ans et plus et 64% des entreprises ayant investi 11 000 000 de FCFA et plus, bien qu'éprouvant des difficultés relativement à la qualité de leur produit, arrivent à contrôler leurs bénéfices. Par contre, 75% des entreprises de moins de 6 ans semblent souffrir davantage que 25% des entreprises plus âgées de la diminution constante des bénéfices. Ce résultat vient confirmer la conclusion énoncée par d'Amboise et Gasse (1982) selon laquelle les nouvelles entreprises font face à des difficultés particulières dans leur gestion courante contrairement aux entreprises établies depuis longtemps. Il en va de même pour 78% des entreprises qui ont investi moins de 11 000 000 de FCFA par rapport à 36% de celles qui ont investi 11 000 000 de FCFA et plus. Les premières souffrent d'une insuffisance chronique du fonds de roulement et souhaiteraient une aide financière de la part du ministère des PME et autres organismes préoccupés par la question du développement des PME gabonaises.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

A première vue, les résultats confirment les arguments avancés au départ relatifs aux difficultés d'approvisionnement vécues par les PME, à savoir les délais d'approvisionnement irréguliers, la variation de la qualité des matières premières, leur coût trop élevé, les ruptures de stock et les retards de fabrication (Kelada, 1986; d'Amboise et Gasse, 1982/1984; Gardiner, 1980; Labazée, 1988; Hugon, 1981).

D'une manière générale, les PME constituant l'échantillon de la présente étude font face à un ensemble de facteurs contingents notamment le manque de matières premières locales et conséquemment l'insuffisance de sources d'approvisionnement locales, la non-application de certaines mesures législatives et réglementaires prises en faveur des PME, les démarches administratives lentes et compliquées relatives à l'importation des matières premières et enfin, l'intervention de l'Etat au niveau des prix.

La combinaison de tous ces facteurs rend difficile toute tentative de contrôle par les dirigeants des PME des variables dites contrôlables (Gobeil et Jobidon, 1987), à savoir la qualité, la quantité, le prix et le délai de livraison des matières premières. Cette situation s'avère nuisible pour ces PME dans la mesure où une bonne gestion des achats se présente comme une source de profits de l'entreprise. Plusieurs auteurs dont Temin (1983) observent en effet que la gestion des achats aide l'entreprise à réduire ses coûts tout en réalisant des produits compétitifs dans les meilleurs délais et par conséquent, à atteindre ses objectifs. Alors que les entreprises qui œuvrent dans un environnement protégé n'acquièrent pas un comportement de compétitivité.

Dans le cas des PME étudiées, plusieurs difficultés découlant de tous ces facteurs influencent non seulement la qualité du produit fini mais aussi les bénéfices (cf-tableau 16). Ces entreprises sont sujettes à la disparition non pas à cause de leur gestion mais à cause de l'environnement changeant et conditionné. Parmi elles, les boulangeries semblent plus vulnérables aux facteurs précités que les autres types de PME agro-industrielles (cf-tableau 6). De plus, l'influence négative est plus marquée au niveau de la qualité du produit pour les entreprises non agréées et, en ce qui concerne les bénéfices pour les entreprises agréées. Certaines entreprises plus jeunes sont confrontées aussi bien au problème de la qualité de leur produit qu'à celui de la diminution constante de leurs bénéfices, contrairement à quelques unes plus âgées qui sont au prise avec la diminution des bénéfices seulement. Cette observation s'applique aussi à certaines entreprises qui ont investi moins de 11 000 000 de FCFA par rapport à celles dont le montant du capital s'élève à 11 000 000 de FCFA et plus (cf-tableau 16).

En somme, les résultats de la présente étude corroborent le constat fait en 1983 par le ministère des relations extérieures, de coopération et de développement de la République française. Il souligne que l'analyse de la situation des PME gabonaises révèle beaucoup plus de freins, d'handicaps et de contraintes que d'atouts et de facteurs positifs.

Cependant, la faiblesse de l'échantillon n'a pas permis d'analyser les données suivant certaines variables telles que la taille et la localité des entreprises. Dans le but d'obtenir des résultats relatifs à ces variables et de confirmer ou d'infirmer les résultats globaux de la présente étude, une autre étude pourrait être entreprise avec un échantillon plus représentatif afin de pouvoir généraliser les résultats. Ce type de recherche pourrait être réalisé dans

d'autres secteurs d'activité tels que l'industrie du meuble, l'industrie de papier, etc. afin de comparer les résultats.

D'autre part, le manque de main-d'œuvre spécialisée parmi les nouveaux diplômés constitue également un handicap pour les dirigeants des PME. Ces derniers sont obligés de former leur personnel sur le tas. Cette situation renvoie à la problématique relative à la formation des jeunes dans le domaine alimentaire. Dans cette perspective, les institutions de formation devraient réviser et adapter leurs programmes aux réalités du pays. Ces programmes devraient inclure une période de stage obligatoire dans une entreprise alimentaire. De plus, dans le but d'assurer une formation continue aux propriétaires et dirigeants de PME, et, de tenir ces derniers informés des pratiques de gestion, des stages sous forme de séminaires ou de conférences devraient être organisés à des intervalles réguliers. En fait, cette dernière suggestion ne fait qu'entériner l'un des objectifs que s'est fixé Promogabon mais dont l'application est sans doute compromise pour différentes raisons d'ordre pratique.

Aussi, lors des entretiens avec les dirigeants des PME, nous avons pu constater que ces derniers sont conscients de l'étroitesse du marché gabonais et du fait qu'il faut œuvrer dans l'intérêt de ce marché car la survie de leur entreprise en dépend. Ils souhaitent tous travailler avec des matières premières locales pourvu que les conditions sur tous les plans soient avantageuses (cf-tableau 19, annexe 4). Il est à noter aussi que c'est à l'état gabonais qu'incombe la responsabilité de mettre en place des mécanismes favorisant l'épargne nationale et donc empêcher la fuite des capitaux.

Certains chefs d'entreprise sont également conscients du fait que l'augmentation du prix des produits finis tels que le pain n'avantage pas les consommateurs, même si elle est profitable pour l'entreprise. Dans ces conditions, il serait pertinent de réviser à la baisse les coûts de facteurs de production, particulièrement les prix des matières premières. Ce qui permettrait aussi bien aux entreprises qu'aux consommateurs de tirer profit.

D'autre part, comment peut-on promouvoir la création des PME industrielles alors que la production de la matière première n'est pas organisée¹³?

Dans le but d'encourager les PME à acheter les produits locaux, les autorités compétentes devraient commencer par sensibiliser les fournisseurs locaux actuels à améliorer la qualité des produits et à offrir des prix compétitifs. A ce niveau, la réalisation du projet de normalisation ne peut qu'être louable. En effet, la qualité des rares matières premières locales ou importées souffre d'un manque de normalisation pouvant permettre à toutes les parties intéressées de s'y conformer et de tirer les avantages requis.

Elles devraient ensuite s'atteler à recenser les produits ayant une forte demande afin de les importer en permettant l'installation d'un grand nombre de distributeurs employant des vendeurs professionnels et pratiquant des prix intéressants (court terme), et, de s'organiser pour les produire sur place (long terme).

¹³ Point de vue d'un répondant: "Pour tenir compte de la qualité, les animaux élevés sur le marché local procurent de la viande fraîche contrairement aux viandes congelées importées. Mais, pour élever le porc par exemple, il faut développer la culture d'ignames, or au Gabon, l'agriculture n'est pas développée. De plus, actuellement le coût de la viande congelée importée est inférieur au coût de la viande locale".

Par rapport à la situation de monopole du fournisseur qui inquiète surtout les boulangeries, plusieurs auteurs (A.P.A.S.P., 1969; Kelada, 1986; d'Amboise et Gasse, 1982/1984) suggèrent les achats en groupe. Ce système consiste, entre autres, à centraliser les activités d'achat entre les mains d'un acheteur qui les distribue ensuite aux acheteurs dispersés en les faisant payer. Selon ces auteurs, les faibles quantités intéressent peu de fournisseurs et l'acheteur est mal placé pour négocier efficacement. Compte tenu des possibilités financières réduites de ces entreprises, le regroupement des achats semble approprié pour augmenter leur pouvoir de négociation avec leur fournisseur qui semble se montrer peu sensible à leurs besoins. Dans tous les cas, les achats en groupe sont profitables aussi bien pour l'acheteur que le fournisseur. L'acheteur profite d'escomptes supplémentaires, des facilités de livraison, etc. Quant au fournisseur, il s'assure d'un volume de vente plus gros.

D'autre part, selon Montebello (1991) une PME qui s'engage dans la concurrence sur le seul critère du prix est une entreprise morte. De plus, le problème de la PME est le fait qu'elle n'arrive pas à choisir un segment de marché qu'elle domine. De ce fait, les entrepreneurs potentiels qui s'intéressent au secteur de la boulangerie-pâtisserie devraient dorénavant chercher à se spécialiser.

Dans une étude réalisée dans le cadre de l'entrepreneurship au Gabon, Matsanga (1987) recommande, entre autres, une présence effective de Promogabon auprès des entrepreneurs actifs. Les résultats de la présente étude révèlent une fois de plus le manque de suivi des entreprises agréées par les organismes compétents, particulièrement Promogabon. A cet effet, nous pensons que la présence effective de Promogabon ou de tout organisme sur

le terrain nécessite au préalable une connaissance profonde des besoins et des préoccupations des entreprises et des entrepreneurs gabonais.

Partant du postulat que les entreprises qui œuvrent dans un secteur donné connaissent mieux leurs besoins et problèmes et sont susceptibles d'apporter des solutions (cf-tableau 19, annexe 4), les structures d'encadrement telles que Promogabon devraient aider les PME à préciser leurs besoins de façon régulière, pour qu'ensemble entreprises et organismes puissent se fixer des objectifs plus précis et opérationnels.

Malgré les contraintes de temps et de coûts, la réalisation d'un diagnostic complet de cas d'entreprises s'avère l'une des voies appropriées (d'Amboise et Gasse, 1984). Ces diagnostics pourraient se réaliser avec le concours des étudiants en gestion lesquels, en plus de confronter leurs connaissances théoriques à la pratique, seront sensibilisés aux réalités de la PME.

En effet, les chefs des PME ont du flair et sont capables de gérer leurs entreprises sans nécessairement recourir aux méthodes les plus sophistiquées. En dépit des difficultés énoncées, les résultats de notre étude démontrent que 60% des répondants acquièrent un stock de matières premières conforme aux exigences de la production, de la clientèle et en tenant compte de la liquidité disponible. Ils évitent ainsi les risques liés à chaque situation extrême: avoir trop de marchandises ou pas assez de marchandises (cf-question 20, annexe 1).

Quant aux avantages législatifs, techniques et financiers dont peuvent bénéficier les PME agréées, les dirigeants soulignent que ces avantages sont théoriquement satisfaisants mais le problème se pose en ce qui concerne leur application. La lenteur et les complications

des démarches administratives découragent certains bénéficiaires avant d'obtenir l'information dont ils ont besoin. A ce sujet, la contribution des services administratifs compétents au bon fonctionnement des PME agréées autonomes consisterait à rendre l'information disponible auprès de ces dernières dans les délais raisonnables.

Au cours de la réalisation de ce travail, nous avons été confrontée au problème de la définition de la PME au Gabon. Il existe une définition de la PME agréée qui d'ailleurs n'est pas sans importance. Cependant, l'élaboration d'une définition plus précise de la PME œuvrant au Gabon incluant les PME appartenant aux étrangers et aux Gabonais est souhaitable. Une telle définition permettrait de bien distinguer la petite de la moyenne entreprise voire de la grande entreprise. En effet, les avantages d'une définition précise découlent du fait que les mesures en faveur des PME sont prises sur la base des critères spécifiques à chaque catégorie d'entreprises et leur application souffre de moins d'ambiguïtés.

Enfin, contrairement à ce qu'affirment plusieurs auteurs (Maltais, 1987; Caillibot, Jobidon, Kelada, Lapalme, Lefebure et Rhéaume, 1983; Simard, 1987), l'étude démontre que certaines entreprises, bien que réalisant des produits de bonne qualité, voient leurs bénéfices diminuer et inversement. Dans ces conditions, la qualité du produit est-elle un élément décisif pour le développement et la survie de la PME dans le contexte gabonais? Voilà une question qui demande réflexion.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdelali, E. Rôle de la petite et moyenne entreprise dans le développement et la création de l'emploi: le cas de l'Afrique. Revue P.M.O, volume 3, n° 1, 1987. p.51-60.
- Aktouf, Omar. Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Québec, Presses de l'Université du Québec, 1987. 213 p.
- A.P.A.S.P. (Association pour le perfectionnement des approvisionnements dans les services publics). Guide de l'approvisionneur. Paris, Dunod, 1969. 155 p.
- Auger, Jacques. Analyse factorielle et évaluation de l'attraction de sites récréatifs. Gouvernement du Québec, Ministère de la forêt, de la chasse et la pêche, Service de la recherche, Rapport technique n° 2, janvier 1974. 70 p.
- Barreyre, P. Y. La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise. Revue française de gestion, septembre - octobre 1976. p.62.
- Beeck, Luc. Esquisse d'un programme de réinsertion par la création de PME et de micro-projets au Gabon. Bureau international du travail - Dakar, juillet 1989. 15 p.
- Beliveau D., d'Amboise G., Ritchie J.R. "Les problèmes des PME au Saguenay-Lac-Saint-Jean: Consultation de propriétaires dirigeants québécois sur les problèmes de la PME en région". Publié par l'office de la planification et de développement du Québec en 1977.
- Bernier, Benoît. Guide de présentation d'un travail de recherche. Québec, Presses de l'Université du Québec, 1988. 55 p.
- Biggs J.R., Bopp D.C., Champion W.M. Material requirements planning and purchasing : A case study. Journal of purchasing and materials management, Spring 1984. p.15-22.
- Bouquerel, Jacqueline. Le Gabon. Paris, Que sais-je? Presses Universitaires de France, 1970. 127 p.
- Buckles T.A., Boissoneau R. Decision - making tools: designing effective questionnaires. Hospital material management quarterly, vol. 5, n° 4, may 1984. p.42-49.
- Cabrera, Edgar. La gestion des opérations et de la production: La clef du développement économique. Québec, Edgar Cabrera éditeur, 1991. 293 p.
- Caillibot P., Jobidon L., Kelada J., Lapalme J., Lefebvre L., Rheaume M. La qualité, facteur de progrès économique. Revue Qualité, septembre 1983. p.9 - 13.
- Chicha J., Joyal A., Julien P.A. La PME dans un monde en mutation. Québec, Presses de l'Université du Québec, 1986. p.447.

- Clouët, Philippe. Les achats, un outils de managment. Paris, Les éditions d'organisation, 1989. 264 p.
- Code des investissements (République gabonaise). Nancy, Les Presses de l'imprimerie Jean-Lamour (Groupe Berger-Levrault), janvier 1990. 126 p.
- Commerce et industrie: Le choix gabonais. Spécial 3^e Congrès...Economie, L'Union (Quotidien gabonais d'information), mercredi 17 septembre 1986. p.6.
- Conférence nationale: Tous les actes-Tous les commentaires-Toutes les interviews-Toutes les photos. L'Union (Quotidien gabonais d'information), n^o spécial du samedi 28 avril 1990. 24 p.
- D'Amboise G., Gasse Y. Identification des difficultés managériales et des facteurs de succès des PME québécoises: une proposition de recherche. Québec, Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, 1980. 107 p.
- D'Amboise G., Gasse Y. Défis prioritaires pour propriétaires dirigeants des PME: Similarités et différences. Québec, Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, mai 1982. 24 p.
- D'Amboise G., Gasse Y. La PME manufacturière: 12 cas québécois. Chicoutimi, Québec, Edition Gaëtan Morin, 1984. 198 p.
- D'Amboise G., Gasse Y., Bernard M. Difficultés managériales et facteurs de succès perçus par les propriétaires-dirigeants de PME: une étude comparative France-Québec. Recherche Franco-Québécoise 1980-1982, Université Laval (Québec) - Université de Nantes (France), Document spécial 84-111. 93 p.
- Darbelet M., Laugine J.M. Economie de l'entreprise appliquée: 15 dossiers pratiques. Paris, Foucher, Fascicule 1, 1981. 93 p.
- Diagnostic sur l'hygiène alimentaire au Gabon. Mission réalisée par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) et le Centre National de Formation - Documentation et Coopération Internationale (CNFDCI), Coopération Franco - Gabonaise, mars-avril 1990. 20 p. + annexes.
- Diorio, Deschamps, Landriault. La gestion des opérations et de la production dans les petites et moyennes entreprises. Montréal, H.E.C., Rapport de recherche n^o 88-09, juin 1988. p.34.
- Diorio M.O., Etienne E.C. La gestion de la production et des opérations: vers l'an 2001. Montréal, H.E.C., Rapport de recherche n^o 81-06-16, novembre 1981.
- Ducasse V. L'assurance de la qualité dans l'industrie alimentaire. Revue Qualité, volume 2, n^o 1, mars 1981. p.25-28.
- Ecole Internationale de Bordeaux. Un séminaire sur la gestion de la qualité et la normalisation. Revue Qualité, volume 2, n^o 3, septembre 1981. p.26.

- Emploi et développement de la petite entreprise: Politique sectorielle. Banque Mondiale, février 1978. 105 p.
- Engonga-Bikoro, Albert. L'impact des groupes industriels sur les pays sous-développés: le cas de ELF au Gabon. Article paru dans Laboratoire "Connaissance du Tiers-Monde", Harmattan, 1983. p.507-517.
- Gabon: une démocratisation réussie? Jeune-Afrique n° 1575 du 6 au 12 mars 1991. p.39-67.
- Gagnon, Léonard. La qualité en restauration: un mot utilisé à toutes les sauces. Revue Qualité, décembre 1984. p.15-17.
- Gagnon, Marcel. Qualité, un facteur de compétition et de service. Rapport du colloque sur l'assurance qualité, décembre 1981. p.13.
- Gauthier, Benoît. Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données. Québec, Presses de l'Université du Québec, 1987. 535 p.
- Gobeil G., Jobidon G. Marketing industriel, approvisionnement. Québec, Les éditions Griffon d'argile, août 1987. 191 p.
- Gravel, Robert J. Guide méthodologique de la recherche. Québec, Presses de l'Université du Québec, 2^e édition, 1988. 191 p.
- Guide de renseignements Gabon-Libreville. Ottawa, Agence canadienne de développement international (ACDI), Centre de préparation des coopérants, 1987-1988.
- Hahn Chan K., Pinto A., Bragg Daniel J. "Just - in - time production and purchasing". Journal of purchasing and materials management, Fall 1983. p.2-10.
- Herbert, Jean. L'assurance de la qualité dans le domaine alimentaire... pour réduire les risques. Revue Qualité, volume 5, n° 4, décembre 1984. p.3.
- Hugon, Philippe. Le développement des petites entreprises à Antananarivo: l'exemple d'un processus involutif. Article paru dans Laboratoire "Connaissance du Tiers-Monde", Paris X-I.E.D.E.S., Harmattan, 1981. p.401-419.
- Karpowicz G., Petit A., Page J.P., Comtois J., Ara G., Maltais G. La gestion, une affaire d'entreprise. Université de Sherbrooke, éd. Le Groupe Accès-Formation, Montréal (Québec), 1987.
- Kazmier, Léonard. Statistiques de la gestion: théorie et problèmes. Québec, Série Schum, 1982. 374 p.
- Kelada, Joseph. La gestion des approvisionnements et l'enseignement universitaire. Le Québec industriel, avril 1979. p.26-33.
- Kelada, Joseph. Comment gérer et contrôler la qualité: 1: Comment définir et décrire la qualité. Revue Qualité, juin 1980. p.8-11.

- Kelada, Joseph. Comment gérer et contrôler la qualité: 2: Comment mesurer la qualité. Revue Qualité, septembre 1981, p.3-6.
- Kelada, Joseph. Conduite d'une politique qualité: la formation, un outil indispensable. Revue Qualité, été 1989. p.17.
- Koumazock, Jean Firmin. Stagnation de l'agriculture et politique vivrière au Gabon (1960-1980): une analyse systémique. Mémoire présenté à l'Université Laval (Québec), août 1987.
- Kouyate, Assane. Manuel de gestion qualité en approvisionnement. Chicoutimi, Centre d'études et d'interventions administratives sagamie (C.E.I.A.S), Groupe Qualité, septembre 1990. 28 p.
- Labazée, Pascal. Entreprises et entrepreneurs du Burkina Faso. Paris, Karthala, 1988. p.141-149.
- Laflamme, Marcel. Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: une approche globale. Gaëtan Morin, 1977. 224 p.
- La gestion de la qualité: Analyse des besoins et stratégies d'intervention pour les entreprises manufacturières de l'Abitibi-Témiscamingue. Ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie. Direction régionale de l'Abitibi-Témiscamingue, mars 1989.
- La Loi-programme 1988-1990 des investissements publics et para-publics. Hebdo informations (journal hebdomadaire d'informations et d'annonces légales), n° 155, 20 février 1988. 36 p.
- La loi-programme 1989-1991 des investissements publics et para-publics. Hebdo informations, n° 179, 18 février 1989. 27 p.
- Lalonde C., d'Amboise G. Problèmes au sein de l'industrie québécoise du meuble: une application de l'analyse de contenu. UQAC, Laboratoires d'études économiques et régionales, Cahiers de recherche, 1977. 42 p.
- Lalonde C., d'Amboise G. Une identification des problèmes au sein de l'industrie québécoise du meuble. UQAC, Laboratoires d'études économiques et régionales, cahier de recherche, 1977. 7 p.
- Lalonde, Claude. Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mise en faillite: une étude en contexte régional au Québec. Thèse de Ph.D. présentée à l'Université Laval, janvier 1985. 409 p.
- Lalonde C., Dufour H., Deschene N., Boulasri M. La gestion de la qualité dans les entreprises manufacturières du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Chicoutimi, Centre d'études et d'interventions administratives Sagamie (C.E.I.A.S), mars 1991. 71p.
- Lamarche, Mathieu. L'autodiagnostic des approvisionnements et matières premières. Le Québec industriel, février et mars 1986. p.40 et 48.

- Lambert, David R. Price as a quality cue in industrial buying. Journal of the Academy of marketing science, vol. 9, n° 3, summer 1981. p.227-238.
- Landry, Germain. L'amélioration de la qualité et la pêche. Revue Qualité, décembre 1984. p.12-14.
- La petite et moyenne entreprise au Gabon: rapport de recensement et enquête. Ministère chargé de la petite et moyenne entreprise- Agence nationale de promotion de la petite et moyenne entreprise. Assistance technique: Bureau international du travail, 1985. 47 p.
- Lavoie, Marien. La gestion de la qualité dans les produits laitiers. Revue Qualité, décembre 1984. p.8-11.
- Lebigre, J.M. Production vivrière et approvisionnement urbain au Gabon. Cahiers d'Outre-Mer, avril-juin 1980. p.167-185.
- Lee Lamar J.R., Dobler D.W. Purchasing and Materials Management. Mc Graw-Hill, 1965.
- Les PME au Québec: Etat de la situation. Rapport du ministre délégué aux PME, 1986. p.4, 15, 30 et 33.
- Les PME au Québec: Etat de la situation. Rapport du ministre délégué aux PME, 1986-1987.
- Les PME au Québec: Etat de la situation en 1988. Direction des communications, Ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie, 1988. 141 p.
- Les PME au Québec: Etat de la situation en 1989. Direction générale des politiques industrielles, Groupe d'analyse sur la PME, Ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie, 1989.
- Les sources d'entrepreneurs - Le contexte socio-économique actuel. Libreville-Gabon, direction de la planification des ressources humaines au ministère des ressources humaines, 1989. 6p..
- Listing des PME agréées. Libreville-Gabon, direction générale, ministère des PME, 1990.
- Martory, Bernard. Diagnostic et gestion de la PME africaine. Paris, Ecole Normale Supérieure de Cachan, avril 1986. 257 p.
- Matsanga, Odette. L'entrepreneurship au Gabon. Mémoire présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières, 1987.
- Mbeng F., Koagne, E. Rapport d'activité sur le projet incubateur. Libreville-Gabon, 1988. 51 p.
- Mefe m'Ondo. Note de présentation: la Fédération Syndicale du Patronat Gabonais (FE.SY.PAG.). Libreville-Gabon, 20 avril 1990. 7 p.
- Mercier, Denis. Qualité totale: l'engagement donne des résultats. Revue Qualité, janvier 1990. p.10-11.

- Ministère de l'agriculture, conseil des denrées alimentaires du Québec. "Aliments contrôlés pour la santé et l'économie". Colloque sur la qualité des aliments, 23 et 24 octobre 1978, Hôtel Loews la cité, Montréal. 131 p.
- Ministère de la planification et de l'économie. Tableau de bord de l'économie: situation et perspectives. Libreville-Gabon, Direction générale de l'économie, 1985-1990. n° 15, 16, 17, 18, 19.
- Montebello, Michel. La stratégie des petites et moyennes organisations en contexte de mondialisation. Conférence prononcée le 2 décembre 1991 à l'UQAC.
- Moussavou-Nzamba, Prosper. Les investissements agricoles au Gabon. Projet présenté à l'Université de Sherbrooke (Québec), 1976. 62 p.
- Mowangue, Placide. "Techniques quantitatives de planification et économétrie". Séminaire de méthode, Université d'Abidjan-Faculté des sciences économiques, juin 1984.
- Mucchielli, Roger. L'analyse de contenu des documents et des communications-connaissance du problème. Les librairies techniques, Entreprise moderne d'édition et les Editions ESF, 2e éd., 1977.
- Muller, P.M. Organisation des approvisionnements dans l'industrie. Paris, Les Éditions d'organisations, 1971. 332 p.
- Nollet, Kelada, Diorio. La gestion des opérations et de la production, une approche systémique. Québec, Éditions Gaëtan Morin, 1986. 896 p.
- Page J.M., Steel W.F. Le développement des petites entreprises, questions économiques tirées du contexte africain. Banque Mondiale, Document Technique n° 26 F, janvier 1986.
- Paquin, Marius L. Qualité et alimentation: l'exemple d'une pâtisserie. Revue Qualité, décembre 1984. p.18-20.
- Peterson, Rein. Petites et moyennes entreprises pour une économie équilibrée. Ottawa, Le Cercle du livre de France Ltée, 1978.
- Plan intérimaire de développement économique et social (PIDES) 1980-1982. République gabonaise.
- Pourtier, Roland. Agro-industrie et développement rural au Gabon: une contradiction?. in "Le développement rural en questions". Coll. Mémoires n° 106 ORSTOM. Paris, 1984. p.447-460.
- Pourtier, Roland. Le Gabon: Espace-Histoire-Société. Paris, Harmattan, 1989. Tome 1. 254 p.
- Pourtier, Roland. Le Gabon: Etat et développement. Paris, Harmattan, 1989. Tome 2. 345 p.

- Prevost, Paul. Les PMO et le développement du Québec: un Essai d'interprétation. UQAC, Laboratoire d'études économiques et régionales, 1981. p.11-13.
- Promotion de l'emploi rural et développement des PME / PMI au Cameroun. Programme des emplois et des compétences techniques pour l'Afrique (PECTA), Addis Abeba, 1985. p.52.
- Proulx, M.Jacques. Les industries agro-alimentaires: le gagne-pain de 400 000 Québécois. Le magazine PME, vol.3, n° 6, juillet-août 1987. p.21-29.
- Raedels, Alan R. Measuring the productivity of materials management. Journal of purchasing and materials management, summer 1983. p.12-18.
- Rapport du colloque sur l'assurance qualité. Le Conseil des denrées alimentaires du Québec, Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation, 3 décembre 1981.
- Rapport sur le thème: Développement des petites et moyennes industries dans les secteurs agro-alimentaire et du bois. Conseil économique et social, République du Cameroun, 1983. p.9.
- Rapport sur le thème: Promotion et financement des petites et moyennes entreprises nationales. Conseil économique et social, République du Cameroun, 1983. 65 p.
- Reuchlin, Maurice. Méthodes d'analyse factorielle à l'usage des psychologues. Paris, Presses Universitaires de France, 1964. 418 p.
- Robidoux J, Leonard H. Profil de la petite et moyenne entreprise dans l'Estrie. Centre de recherche en aménagement régional, Université de Sherbrooke, 1972. 79 p.
- Roy, Rita. Les problèmes des petites et moyennes organisations du Saguenay/ Lac-Saint-Jean. Revue PMO, 1983. p.8-10.
- Satec Développement (PNUD). La dimension sociale de la politique d'ajustement: Résumé du rapport d'étude. Ministère du plan et de l'économie, République gabonaise, juillet 1989. 6p.
- Sayem, Nour. Pour un service alimentaire de qualité. Revue Qualité, vol.6, n° 3, Automne 1985. p.15-20.
- Schwartz, Alfred. L'entreprise industrielle togolaise en 1980. Un contre-plaidoyer pour une industrialisation de l'Afrique à l'échelle nationale. Article paru dans Laboratoire "Connaissance du Tiers-Monde", Harmattan 1981. p.493-505.
- Seguin M.T., Roy R. Profil des PME au Saguenay-Lac-Saint-Jean: Première phase de l'enquête auprès des entreprises. UQAC, Laboratoires d'Etudes Économiques et Régionales, 1981. 97 p.
- Seguin M.T., Roy R. Profil des PME manufacturières au Saguenay-Lac-Saint-Jean: Deuxième phase de l'enquête auprès des entreprises. UQAC, Laboratoires d'Etudes Économiques et Régionales, 1981.

- Seguin M.T., Roy R., Larouche R. Profil des PME du secteur primaire au Saguenay-Lac-Saint-Jean: Troisième phase de l'enquête auprès des entreprises. UQAC, Laboratoire d'Études Économiques et Régionales, 1982.
- Simard, François. Profil agro-alimentaire de l'Afrique: Le Gabon. Québec, Ministère des relations internationales, Direction Afrique et Moyen-Orient, mars 1986. 53 p.
- Simard, Roland E. La gestion de la qualité dans les entreprises agro-alimentaires. Revue Qualité, Hiver 1986-1987. p.8-10.
- Statistiques des PME manufacturières au Québec. Statistiques économiques, Édition 1989. p.13.
- Tarondeau, J.C. L'acte d'achat et la politique d'approvisionnement. Paris, Les Éditions d'organisations, 1979. 204 p.
- Tersine Richard J., Gengler Michele. Simplified forward buying with price changes. Journal of purchasing and materials management, winter 1982. p.27-31.
- The-Hieng Dang-Vu. La qualité et la normalisation au Québec. Revue Qualité, vol.10, n° 1, Printemps 1989. p.13-14.
- Thompstone, Robert M. Le défi qualité dans l'approvisionnement. Colloque ingénierie d'entretien 1990, ordre des Ingénieurs du Québec régional du Saguenay-Lac-Saint-Jean, 15 et 16 mars 1990. 21 p.
- Thompstone, Robert M. La qualité... Une nécessité pour aujourd'hui. Colloque sur la qualité totale, organisé par l'Association internationale des Etudiant (e)s en Sciences économiques et commerciales (AIESEC) et l'Association d'Etudiant (e)s en génie (UQAC), 12 mars 1991.
- Thompstone, Robert M. Gestion de la qualité des approvisionnements à l'ALCAN. UQAC, Semaine scientifique, Département des sciences économiques et administratives, 20 mars 1991. 21 p.
- Thurston, Philippe H. Simplifiez votre gestion des stocks. L'expansion, été 1987. p.30-34.
- Vacher D. Meyer R. Diagnostic et propositions d'action pour la promotion de la petite et moyenne entreprise gabonaise. Ministère des Relations extérieures, coopération et développement, République française, 1983. 133 p.
- Weele, Arjan J. Van. Purchasing performance measurement and evaluation. Journal of purchasing and materials management, fall 1984. p.16-22.
- Wild, Ray. Survey report - The responsibilities and activities of UK production managers. Journal of operations & production management, vol. 4, n° 1, 1984. p.69-74.

ANNEXE I
QUESTIONNAIRE

1. Nom de l'entreprise

2. Localité de l'entreprise (ville)

3. Date de création de l'entreprise

3. Statut de l'entreprise:

- public

- parapublic

- privé

- coopératif

5. Taille de l'entreprise (nombre d'employés permanents)

[0 - 5]

[6 - 30]

[31 - 150]

150 et plus

6. Indiquer le montant du capital de votre entreprise

7. Indiquer le pourcentage de participation des nationaux dans le capital de votre entreprise:

0 %

[1 % - 15 %]

[16 % - 33 %]

[34 % - 50 %]

51 % et plus

8. a) Quelle est la formation de base du directeur général de votre entreprise?

b) Combien d'années d'expérience de gestion d'entreprise possède-t-il?

- moins de 5 ans

- de 5 à 10 ans

- 10 ans et plus

9. a) Y a-t-il un responsable du département de production dans votre entreprise?

- Oui

- Non

b) Si oui:

1. Quelle est sa formation de base?

2. Son expérience (nombre d'années)

- moins de 5 ans

- de 5 à 10 ans

- 10 ans et plus

10. Considérez-vous que votre personnel

- est qualifié

- est peu qualifié

- est très peu qualifié

- a beaucoup d'expérience

- a peu d'expérience

- a très peu d'expérience

11. Pour répondre à vos activités actuelles, considérez-vous que vos machines sont:

- très suffisantes
- suffisantes
- insuffisantes
- très insuffisantes

- très efficaces
- efficaces
- peu efficaces
- inefficaces

12. a) Selon vous, les lois sur les matières premières telles que les réductions de droits de douane , etc... sont:

- très satisfaisantes
- satisfaisantes
- insatisfaisantes
- très insatisfaisantes

b) Bénéficiez-vous particulièrement des réductions de droits de douane sur:

1. L'application d'un taux de 3% sur les importations de machines et de matières premières nécessaires à la production?

- Oui
- Non

2. L'exonération des droits et taxes perçus à l'importation ainsi que des taxes uniques et taxes indirectes perçues à l'intérieur sur certaines matières premières?

- Oui
- Non

13. Indiquer par ordre d'importance trois produits les plus importants fabriqués par votre entreprise.

1.

2.

3.

14. a) Quelles sont les différentes matières premières utilisées dans votre entreprise (par ordre d'importance si possible)?

1.

2.

3.

4.

5.

b) Ces différentes matières premières sont-elles disponibles et dans quelle proportion?

1. Sur le marché intérieur

Matières premières	[1%-49%]	50 %	[51%-99%]	100 %
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

2. Sur le marché extérieur

Matières premières	[1%-49%]	50 %	[51%-99%]	100 %
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

c) Dans votre secteur d'activité, le Gabon dispose-t-il d'un bassin d'approvisionnement suffisant en matières premières?

- Oui

- Non

d) Si non, quels sont les problèmes liés à cette insuffisance et susceptibles d'influencer la production de votre entreprise (par ordre d'importance si possible)?

1.

2.

3.

4.

5.

Autres.

15. Dans votre entreprise, rencontrez-vous certaines difficultés au niveau des approvisionnements notamment celles liées:

1. a) à la qualité des matières premières

- Oui

- Non

b) Si oui, lesquelles?

1.

2.

3.

4.

5.

Autres.

2. a) à la quantité des matières premières

- Oui

- Non

b) Si oui, lesquelles?

1.

2.

3.

4.

5.

Autres.

3. a) au prix (coût total) des matières premières

- Oui

- Non

b) Si oui, lesquelles?

1.

2.

3.

4.

5.

Autres.

4. a) aux délais de livraison des matières premières

- Oui

- Non

b) Si oui, lesquelles?

1.

2.

3.

4.

5.

Autres.

16. Dans la structure des coûts de fabrication, quelle est selon vous la proportion imputable aux données ci-après?

	Moins de 10%	[10% - 20%[20% et plus
Coûts des matières premières utilisées (incluant douane et fret à l'achat)			
Main-d'œuvre directe			
Frais généraux de fabrication (incluant main-d'œuvre indirecte)			

17. a) Avez-vous eu des arrêts de production au cours des 12 derniers mois?

- Oui

- Non

- b) Si oui, indiquez si possible les causes le nombre de fois que vous avez enregistré les arrêts de production au cours de ces 12 mois.

Causes	Nombre de fois
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

18. A votre avis, ces difficultés ont-elles des effets sur:

1. a) la qualité des produits fabriqués par votre entreprise?

- Oui

- Non

- b) Si oui, lesquels?

1.

2.

3.

4.

5.

Autres.

2. a) la quantité produite

- Oui

- Non

b) Si oui, lesquels?

1.

2.

3.

4.

5.

Autres.

3. a) le coût de production et par conséquent le prix des produits finis?

- Oui

- Non

b) Si oui, lesquels?

1.

2.

3.

4.

5.

Autres.

4. a) le temps nécessaire pour la fabrication et la livraison des produits finis?

- Oui

- Non

b) Si oui, lesquels?

1.

2.

3.

4.

5.

Autres.

19. A votre avis, quel est l'effet de ces difficultés sur les bénéfices de votre entreprise?

- effet de diminution

- effet de stabilité

- effet d'augmentation

20. a) De façon générale, avez-vous intérêt, compte tenu de la connaissance du marché, de la clientèle, à avoir un grand, un moyen ou un petit stock de matières premières? Expliquez.

b) Voici une liste de risques relatifs à la détermination des quantités à commander. Indiquez, selon votre jugement, les risques encourus par votre entreprise lors des achats.

1. Quantité trop grande

- Risques élevés de liquidité amoindrie
- Risques élevés de désuétude
- Risques élevés de frais d'intérêt
- Risques élevés de frais d'entreposage
- Risques élevés de frais de détérioration

2. Quantité trop petite

- Risques élevés de perte de ventes
- Risques élevés de frais de transport
- Risques élevés de non réponse aux marchandises commandées en urgence
- Risques élevés des coûts de commandes
- Risques élevés des prix plus élevés

21. Compte tenu de votre expérience sur le terrain, s'il vous était donné la possibilité d'améliorer la situation actuelle des approvisionnements dans votre entreprise, que suggèreriez-vous?

ANNEXE II
CRITERES D'EVALUATION DES FOURNISSEURS

Tableau n° 17: CRITERES D'ÉVALUATION DES FOURNISSEURS

- Réputation au plan technique;
- Réputation au plan commercial; (élément non liés au produit);
- Qualité du produit;
- Constance de la qualité;
- Nouveauté de la solution technique ou du produit proposé;
- Existence d'une gamme;
- Aspect extérieur du produit;
- Emballage et conditionnement;
- Accès à l'information;
- Difficultés dans certains cas pour élaborer les spécifications;
- Qualité du service après-vente;
- Stock disponible;
- Présence d'unités de production du fournisseur proche des clients;
- Délais proposés, rapidité;
- Ponctualité des livraisons;
- Le fournisseur favorise les clients-cibles en cas de problèmes de livraison;
- Adaptation des livraisons aux programmes de production;
- Assistance technique avant vente;
- Délais de paiement et conditions;
- Évolution du prix dans le temps;
- Prix;
- Facilité d'intégration du produit dans le processus de fabrication du client;
- Compatibilité avec l'outil de production;
- Adéquation du produit au besoin;
- Capacité d'aide à la mise au point du cahier des charges;
- Aide à la mise au point de l'outil de production du client;
- Disposition à collaborer à l'élaboration de produits nouveaux;
- Le produit acheté permet la réalisation d'économie sur la consommation de matière et une diminution des rebuts;
- Le produit acheté permet une augmentation du rendement;
- Le produit acheté confère un avantage au client sur son propre marché;
- Disponibilité des vendeurs;
- Compétence commerciale des vendeurs;
- Compétence technique des vendeurs;
- Implication des services techniques dans l'action commerciale;
- Facilité à contacter un responsable chez le fournisseur;
- Rapidité de réponse à une demande de visite;
- Rapidité de réponse à une demande de tarifs;
- Ancienneté de la relation;
- Adaptation aux normes internationales ou aux normes de certains pays (en cas de ré-exportation);
- Taux de change des monnaies (en cas d'achat à un fournisseur étranger);
- Conformité des livraisons;
- Essais;
- Formation du personnel;
- Suivi des produits en utilisation;
- * Chaque critère est laissé à l'appréciation du dirigeant compte tenu de son expérience

Source: Assane Kouyate. Manuel de gestion qualité en approvisionnement. Centre d'études et d'interventions administratives Sagamie. P.16.

ANNEXE III

**LISTE DES PRINCIPALES MATIERES PREMIERES UTILISEES
PAR LES PME ENQUETEES**

Tableau n° 18
Liste des principales matières premières utilisées par les PME enquêtées
(par ordre alphabétique)

Matières premières	Marché intérieur					Marché extérieur		
	Non Dispon	Disponible				Disponible (6)		
		(1)	DFI (2)	APE (3)	DFQ (4)	SP (5)	SP	APE
Acide ascorbique	x	x	x	x				
Amandes	x	x	x			x		
Améliorant	x	x	x	x		x		
Anchois			x			x		
Arachides	x	x	x			x		
Arôme	x	x	x			x		
Beurre	x		x			x		
Bœuf surgelé	x							x
Café					x	x		
Chocolat	x	x	x					
Colorant	x	x	x					
Crème fraîche	x		x					
Eau			x					
Emballages	x		x				x	
Farine			x	x		x		
Ferment	x	x	x					
Fromage	x	x	x					
Fruits.	x	x	x			x		
Huile			x					
Jus concentré	x					x		
Lait			x			x		
Légumes			x					
Levure	x	x	x					
Noisettes	x	x	x					
Oeufs		x	x					
Poisson frais		x	x					
Pommes de terre	x	x	x					
Porc surgelé	x							x
Pots (yaourt)	x							
Sel	x		x					
Sucre			x	x				
Tomates			x					

Légende: (1) : Matières premières non produites ou transformées sur le marché intérieur

(2) : De façon irrégulière (rupture de stock chez les distributeurs)

(3) : A prix élevé (produits importés par les distributeurs et produits locaux)

(4) : De faible qualité

(5) : Sans difficultés

(6) : Pour les entreprises autorisées à importer

ANNEXE IV
SUGGESTIONS ET JUSTIFICATIONS

Tableau n° 19
Suggestions et justifications
N = 17

Suggestions	FA	FR	Justifications
- Recenser les produits fortement demandés et organiser leur production au niveau local.	17	1.00	- Favoriser la production locale
- Assistance du ministère et des organismes se traduisant par des aides financières et techniques	16	0.94	- Application concrète des mesures existantes
- Sensibiliser les fournisseurs au sujet de l'amélioration de la qualité des produits	16	0.94	- Encourager l'utilisation et la consommation des produits locaux
- Faciliter l'entrée des produits importés (douane) - Entretenir les voies de communications	15	0.88	- Eviter la détérioration des produits dans les entrepôts - Améliorer les conditions de transport des matières premières
- Promouvoir : 1) la création des petites unités de production des matières premières locales et 2) l'installation d'un grand nombre de distributeurs de produits importés	14	0.82	- Eviter le monopole des grandes unités
- Maintenir les prix des matières premières à leur niveau actuel et libéraliser les prix des produits finis - Liberté d'importation de la farine	9	0.53	- Accroître la marge bénéficiaire - Acquérir la farine de meilleure qualité au moindre coût
- Vente des matières premières à crédit	7	0.41	- Permettre l'acquisition des matières premières dans les délais raisonnables

Légende: FA : Fréquence absolue
FR : Fréquence relative

ANNEXE V
LOI SUR LES P.M.E

LOI SUR LES P.M.E.

Loi N° 1/81 instituant des meures administratives et financières propres à promouvoir les Petites et Moyennes Entreprises Gabonaises du 8/6/81; modifiée par:

- 1) - L'ordonnance n° 26/83/PR du 16/7/83: nouvel article 5;
- 2) - La Loi n° 11/84 du 12/7/84: nouveaux articles 3, 6,7 et 8.

Chapitre I

Dispositions générales

Article 1

La présente Loi a pour objet de favoriser la création et la promotion des Petites et Moyennes Entreprises Gabonaises dont l'activité est de nature à contribuer au développement économique et social du pays. Elle institue, à cet effet, un régime particulier accordé par voie d'agrément aussi bien aux entreprises nouvelles qu'aux entreprises existantes, qui présentent un programme satisfaisant aux conditions énoncées à l'article 2 ci-après.

Article 2

Au sens de la présente Loi, on entend par programme toute opération impliquant:

- la création d'une entreprise,
- la modernisation de l'entreprise, que ce soit dans les domaines de l'équipement, de la gestion ou du système de distribution;
- une extension de l'activité de l'entreprise;
- le perfectionnement du personnel de l'entreprise.

Article 3 nouveau

Sont considérées comme Petites et Moyennes Entreprises Gabonaises toutes les entreprises qui sont la propriété de personnes physiques gabonaises, ainsi que les sociétés dont le capital est détenu pour au moins 51% par des Gabonais et pour lesquelles les fonctions de directions sont effectivement exercées par des nationaux. Le chiffre d'affaires annuel de ces entreprises ne doit pas dépasser cinq cent millions de francs CFA (500.000.000 Francs CFA). Toutefois le montant de ce chiffre d'affaires pourra être modifié par décret.

Chapitre II

Agrément

Article 4

Le dossier présenté par l'entreprise est apprécié spécialement en fonction des critères suivants:

- a) l'impact du type d'activité économique du programme présenté sur le plan régional ou national;
- b) l'impact de ce programme sur la situation générale de l'entreprise;

- c) les aptitudes professionnelles du Chef d'entreprise et celles de son personnel;
- d) la motivation du Chef d'entreprise caractérisée par son apport en fonds propres ou en nature;
- e) la production d'un compte prévisionnel d'exploitation et de trésorerie sur 3 à 5 ans.

Article 5 nouveau

Les demandes d'agrément sont examinées par une commission présidée par le Ministre chargé de la Petite et Moyenne Entreprise et comprenant, outre le Ministre chargé de l'économie et des Finances et le Ministre chargé de la planification ou leurs représentants,

- Le Ministre chargé des Transports ou son représentant;
- Le Ministre chargé de l'Habitat et du Logement ou son représentant;
- Le Ministre chargé du Commerce et de l'Industrie, ou son représentant;
- Le Ministre chargé des Travaux Publics et de la Construction ou son représentant;
- Le Ministre chargé de l'Agriculture ou son représentant;
- Le Ministre chargé des Eaux et Forêts ou son représentant;
- Le Ministre chargé de la promotion de l'Artisanat ou son représentant;
- Le Commissaire Politique à la Promotion des Coopératives et des Petites et Moyennes Entreprises;
- Le Président de la Chambre de Commerce;
- Le Directeur Général de la Banque Gabonaise de Développement;
- Le Directeur Général de PROMOGABON.

Le Secrétariat de la Commission est assuré par la Direction Générale de la Petite et Moyenne Entreprise.

Chapitre III

Avantages concédés à l'entreprise agréée

Article 6 nouveau

Les Petites et Moyennes Entreprises Gabonaises agréées bénéficient des avantages douaniers et fiscaux prévus aux articles 7 et 8 ci-après dans les conditions fixées par décret. Toutefois, le bénéfice des exonérations ne soustrait pas l'entreprise à l'obligation de se soumettre à la législation en vigueur et notamment à la tenue d'une comptabilité et à l'exigence de déclaration. Les Petites et Moyennes Entreprises Gabonaises dont l'activité principale est l'importation et / ou la revente en l'état de marchandises importées peuvent également bénéficier de l'agrément. Toutefois l'agrément n'ouvre pas droit dans ce cas aux avantages fiscaux et douaniers susvisés.

Article 7 nouveau

Les Petites et Moyennes Entreprises Gabonaises agréées, à l'exception de celles visées à l'article 6 alinéa 3 ci-dessus peuvent, pour une durée qui ne peut excéder dix ans, bénéficier de tout ou partie des avantages douaniers suivants:

1^o)- Application d'un taux global réduit à 3% des droits et taxes perçus à l'importation sur les machines outillages et matériels d'équipement directement nécessaires à la production et à la transformation des produits ainsi qu'à la prestation des services.

2^o)- Exonération pour les Petites et Moyennes Entreprises Industrielles des droits et taxes perçus à l'importation ainsi que des taxes uniques et taxes indirectes perçues à l'intérieur:

- a)- Sur les matières premières et produits entrant intégralement ou pour une partie de leurs éléments dans la composition des produits ouvrés ou transformés;
- b)- Sur les matières premières qui, tout en ne constituant pas un outillage et n'entrant pas dans les produits ouvrés ou transformés, sont détruits ou perdent leur qualité spécifique au cours des opérations directes;
- c)- Sur les matières premières et produits non réutilisables destinés au conditionnement et l'emballage des produits préparés ou manufacturés.

Article 8 nouveau

Les Petites et Moyennes Entreprises Gabonaises agréées, à l'exception de celles visées à l'article 6 alinéa 3 ci-dessus peuvent bénéficier de tout ou partie des avantages fiscaux suivants:

a) exonération de l'impôt sur les sociétés ou de l'impôt sur le revenu des personnes physiques dans la catégorie des bénéficiaires industriels et commerciaux pendant au maximum les cinq premiers exercices d'exploitation, le premier exercice considéré étant celui au cours duquel a été réalisée la première vente ou livraison. Les amortissements normalement comptabilisés durant ces exercices pourront être fiscalement imputés sur les trois exercices suivants à condition que les résultats de ces exercices soient déficitaires;

b) exonération pendant cinq ans de la contribution foncière des propriétés bâties et non bâties;

c) exonération pendant cinq ans de la contribution des patentes;

d) enregistrement gratis des opérations et des actes qui se rattachent à l'activité de l'entreprise.

En outre les Petites et Moyennes Entreprises Gabonaises agréées constituées sous la forme de sociétés sont dispensées de la cession gratuite à l'Etat de 10% de leurs actions.

Chapitre IV

Accès aux marchés publics

Article 9

Les marchés de l'administration, des établissements para-publics et des collectivités publiques devront être fractionnés de manière à les rendre accessibles aux Petites et Moyennes Entreprises Gabonaises agréées.

Article 10

Les marchés dont le montant est inférieur à CINQUANTE millions de francs et qui portent en tout ou partie sur des prestations ou fournitures susceptibles d'être exécutées ou approvisionnées par ou auprès des Petites et Moyennes Entreprises agréées seront exclusivement réservés aux Petites et Moyennes Entreprises Gabonaises agréées. Toutefois le montant du plafond ci-dessus pourra être modifiée par décret.

Article 11

Les entreprises nationales ou étrangères, sous-traitant dix pour cent (10%) au moins de leur marché à une Petite et Moyenne Entreprise Gabonaise agréée bénéficieront d'une priorité dans l'attribution des marchés publics.

Article 12

Les lots résultant du fractionnement des marchés prévus par l'article 9 et les marchés visés par l'article 10 feront l'objet de dossiers techniques très détaillés.

Article 13

La procédure de mise en concurrence par appel d'offres restreint sera appliquée pour tout marché réservé aux Petites et Moyennes Entreprises Gabonaises agréées. Au préalable les administrations contractants devront définir les travaux, fournitures et services.

Article 14

Les Petites et Moyennes Entreprises Agréées titulaires d'un marché public bénéficient des mesures suivantes:

- Limitation de la retenue de garantie à cinq pour cent (5%) du montant des travaux exécutés;
- octroi d'une avance du matériel limitée à la moitié de la valeur vénale du matériel employé sur le chantier;
- octroi d'une avance de démarrage qui ne peut être inférieur à trente pour cent (30%) du montant initial du marché.

Pour le calcul du montant de cette avance, seul est pris en compte le matériel dont la valeur vénale unitaire est égale ou supérieure à cinq cent mille francs (500.000 Francs CFA), ce chiffre pouvant toutefois être modifié par décret.

La dispense du cautionnement du marché pourra être accordée, de même que la dispense de caution pour les avances et les frais d'obtention des dossiers techniques d'appel d'offres.

Article 15

Les avances sur approvisionnement de matériaux, matières premières et objets fabriqués destinés à entrer dans la composition des travaux ou des fournitures qui font l'objet du marché seront versées directement au fournisseur après contrôle de la destination, de la qualité et de la quantité de ces approvisionnements par l'administration.

Article 16

Les règlements des sommes dûes aux Petites et Moyennes Entreprises Gabonaises agréées titulaires d'un marché public est effectué dans un délai maximal d'un mois à compter de la date de dépôt de la pièce de dépense dûment visée par le service administratif chargé de l'ordonnancement de la dépense. Les entreprises sous-traitantes visées à l'article 11 de la présente Loi peuvent bénéficier des dispositions ci-dessus avec l'accord de l'entreprise principale.

Article 17

Toute entreprise bénéficiant des avantages de la présente Loi titulaire d'un marché ou d'un permis d'exploitation octroyé par l'Etat, par un établissement public, para-public ou par des collectivités locales, ne peut céder ou donner en fermage ce marché ou ce permis à une société dont plus de 30% du capital sont détenus par des étrangers. Toutefois, si l'exécution du marché ou du permis se révèle irréalisable en raison de circonstances particulières, il pourra être dérogé aux dispositions ci-dessus avec l'accord de l'autorité administrative de tutelle.

Chapitre V

Fonds d'aide et de garantie aux PME

Article 18

En vue de faciliter le démarrage et le fonctionnement des Petites et Moyennes Entreprises, il est créé sous tutelle du Ministère chargé de la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises, un Fonds d'Aide et de Garantie à la Petite et Moyenne Entreprise Gabonaise qui sera doté d'un capital initial dont le montant sera fixé par décret.

Article 19

Les objectifs du Fonds d'Aide et de Garantie sont les suivants:

- participer à la constitution ou au renforcement des capitaux propres;
- octroyer des subventions;
- accorder des avantages remboursables, des avals et des garanties.

Article 20

Les ressources du Fonds proviennent:

- des ristournes perçues sur les achats de matériels et fournitures d'équipement (2%);
- des commissions à prélever sur les crédits accordés ou avalisés par le Fonds (0,5%);
- des dotations provenant de l'Etat Gabonais;
- de toutes ressources d'origine publique ou privée;
- d'emprunts consentis par des organismes publics ou privés.

Article 21

Les ressources du Fonds sont déposées auprès de tout établissement financier de caractère national, ayant vocation de développement économique.

Article 22

Les modalités de gestion et de contrôle du Fonds ainsi que les conditions d'octroi de crédits, d'avals ou de prêts, seront fixées par décret.

Chapitre VI

Dispositions particulières: Assistance - Obligations - Sanctions

Article 23

Les conditions d'encadrement, l'assistance et le suivi des Petites et Moyennes Entreprises agréées seront fixés par décret.

Article 24

L'entreprise agréée a pour principales obligations:

- 1) la réalisation du programme présenté suivant les modalités et moyens prévus;
- 2) la garantie de la capacité de production et de l'approvisionnement du marché;
- 3) la garantie de la qualité du produit à un prix compétitif et l'observation rigoureuse du délai de livraison;
- 4) l'ouverture régulière d'un compte auprès d'un établissement bancaire;
- 5) la tenue d'une comptabilité régulière et sa communication périodique à l'autorité de tutelle chargée de la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises;
- 6) la soumission à tout contrôle de l'autorité de tutelle sur l'utilisation des avantages concédés;
- 7) l'obtention pour toute demande de prêt et concours extérieurs, de l'accord du Ministère de tutelle des Petites et Moyennes Entreprises.

Article 25

En cas de manquement grave d'une entreprise agréée aux obligations souscrites, les sanctions suivantes seront prises:

- 1) avertissement à l'entreprise défaillante donné par le Président de la commission d'agrément;
- 2) suppression pour une durée déterminée ou retrait définitif de l'agrément et des avantages douaniers et fiscaux concédés, prononcé après enquête conjointement par le Président de la Commission d'agrément et le Ministère de l'Economie et des Finances sur proposition du secrétariat de la commission.

Article 26

Toutes dispositions antérieures contraires à la présente Loi sont abrogées.

Article 27

La présente Loi sera enregistrée publiée selon la procédure d'urgence.

Fait à Libreville, le 8 juin 1981

Conçu et réalisé par le
Secrétariat Général de la Commission Nationale des Investissements.

Source: Réalisation Berger-Levrault International. Code des Investissements: République gabonaise. Nancy, Les Presses de l'imprimerie Jean-Lamour, janvier 1990. p.119-125.

ANNEXE VI

**PROJET DE MISE EN PLACE D'UN SYSTEME
DE NORMALISATION: LE CENANOR**

1. NECESSITE DE CREATION DE LA NORMALISATION NATIONALE

La République gabonaise, bénéficiant d'une politique de libéralisme économique est orientée, vers le développement, générateur de progrès social et industriel, et de libre échange commercial.

Au cours des années fastes de croissance économique qu'a connues le Gabon, le dynamisme politique s'est traduit par la réalisation et la programmation de nombreux projets dans les domaines de l'aménagement, de l'industrie et des activités sociales. Les courants commerciaux ont augmenté rapidement, liés au programme social et technologique, en même temps que se développait une demande de consommation aussi bien sur les plans quantitatifs que qualitatifs.

L'éclosion rapide de l'économie nationale, a néanmoins laissé apparaître certaines lacunes, pénalisant fortement les acquis, en raison du manque d'homogénéisation des règles commerciales et techniques dans les diverses activités industrielles en pleine expansion et les transactions.

Il est en effet apparu aux décideurs et aux gestionnaires gabonais:

- une multiplicité des produits importés entraînant des difficultés de mise en service et un surcoût de maintenance;
- un manque de contrôle de qualité de ces produits obérant sérieusement le produit national brut;
- des investissements mal adaptés au pays, des coûts souvent trop élevés et des équipements disparates;
- des installations défectueuses sur le plan de la sécurité et la fiabilité;
- des problèmes dans le commerce avec l'extérieur, aussi bien pour le contrôle des importations que la reconnaissance des produits gabonais.

Aujourd'hui, la détérioration persistante des termes de l'échange rend extrêmement difficile les équilibres financiers. La politique de libéralisme économique conseille de pallier ces inconvénients par le développement, la diversification et l'amélioration des productions locales en vue de les rendre plus compétitives. Une vigilance accrue sur les importations doit conduire à des économies substantielles. Ces objectifs ne peuvent être atteints sans la motivation et la dynamisation de l'industrie locale, notamment des Petites et Moyennes Entreprises.

La réussite de ces actions passe nécessairement par la PROMOTION DE LA QUALITE des produits et des services, la rationalisation des processus de fabrication et d'approvisionnement, et la reconnaissance officielle des produits gabonais sur les marchés extérieurs.

D'autre part, il est primordial de prendre en considération dans le cadre des actions mentionnées précédemment, l'amélioration de la sécurité dans les domaines de l'industrie et de la construction, conjuguée à une action de sensibilisation du consommateur.

2. LES PRINCIPAUX OBJECTIFS ET AVANTAGES DE LA NORMALISATION

1. Les principaux objectifs du système de Normalisation se résument ainsi:

- Mise en place de documents de référence sous forme de textes normatifs comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux garantissant le niveau de qualité des prestations et des produits;

- Mise en place d'une certification des produits en vue d'assurer le contrôle de la qualité et la protection des consommateurs;

- Mise en place d'un système de labels ou de marques, reconnus sur le plan national, régional et international afin de dynamiser et de motiver l'industrie et les courants commerciaux de l'Economie Nationale;

2. Les principaux avantages générés par l'atteinte de ces objectifs sont les suivants:

- Promotion de la qualité et des produits gabonais sur les marchés extérieurs;

- Simplification des processus de fabrication;

- Elimination d'un "dumping" effectué au détriment de la qualité par un contrôle des importations;

- Mise en valeur de la production nationale;

- Activation et motivation du tissu industriel;

- Amélioration de la compétitivité des entreprises;

- Progrès technologique d'ensemble de la nation;

- Protection et sensibilisation des consommateurs;

- Présence et participation aux travaux normatifs sur le plan international.

Ces avantages touchent ainsi les domaines économiques, techniques, sociaux, éducatifs et les relations internationales dans le sens du progrès national.

3. LES MISSIONS DU CENTRE NATIONAL DE NORMALISATION (CENANOR)

Elles sont les suivantes:

- coordonner les activités normatives au Gabon;

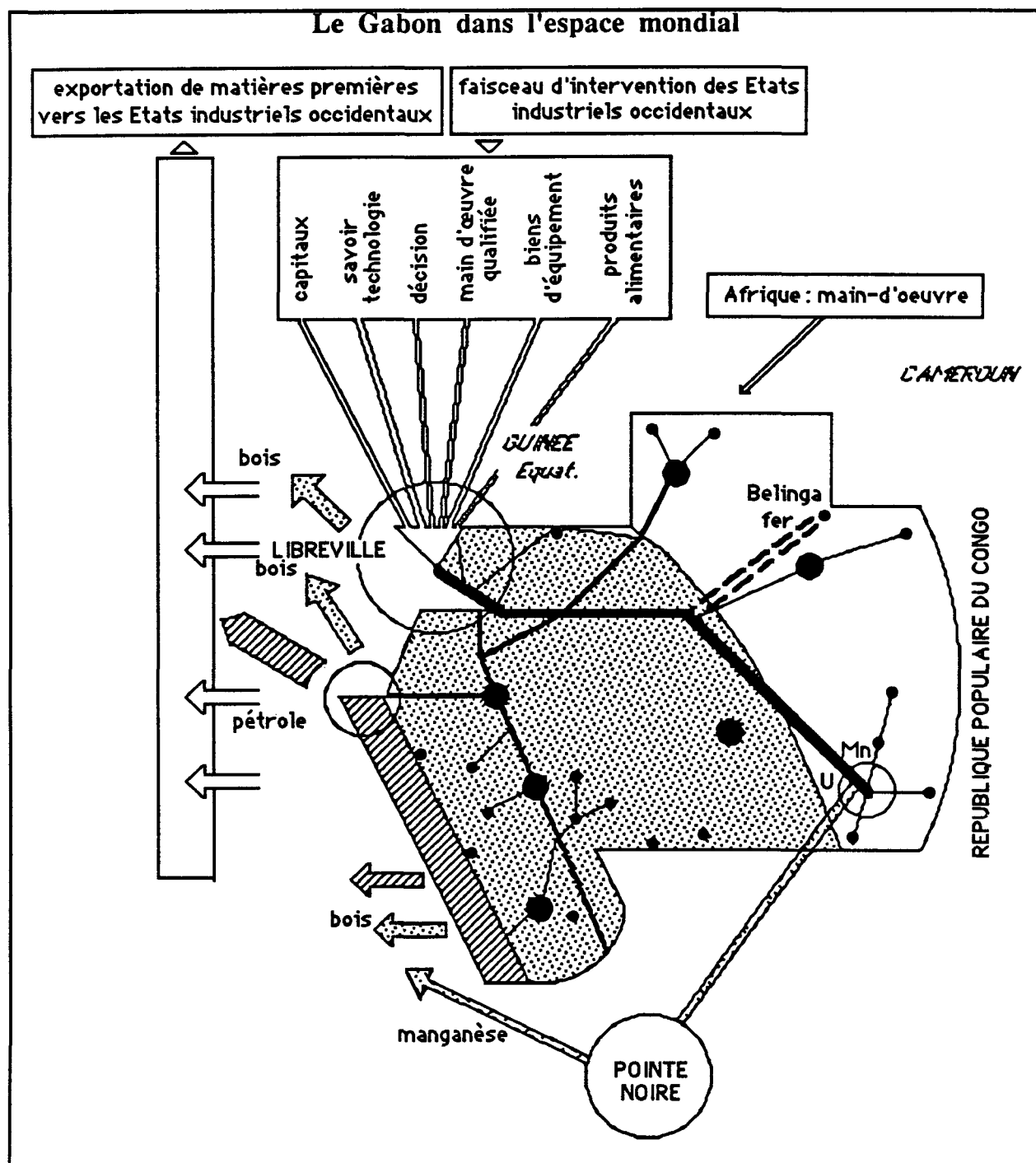
- assister le Conseil Supérieur de la Normalisation dans ses travaux de programmation;

- recenser les besoins en normes nouvelles;

- promouvoir l'adaptation et l'application de la Normalisation au Gabon, et d'une façon générale, d'encourager son développement;
- organiser et animer les commissions sectorielles de Normalisation conduisant à l'élaboration et à l'homologation des normes nationales;
- mettre en œuvre un programme national de marques et de labels;
- certifier la conformité des produits aux normes;
- participer aux contrôles des exportations et importations dans le domaine du respect de la qualité;
- promouvoir la qualité dans les secteurs industriels, commerciaux et des services;
- assurer la diffusion d'informations sur les normes et autres sujets techniques apparentés, sur le plan national et international;
- participer activement au transfert de technologie et à la formation de personnel qualifié;
- sensibiliser le consommateur à la qualité des produits;
- offrir des avis techniques et des services d'experts-conseil, aussi bien aux instances gouvernementales qu'aux entreprises;
- représenter le Gabon dans les instances normatives internationales;
- participer aux négociations des reconnaissances internationales des normes gabonaises.

Source: Diagnostic sur l'hygiène alimentaire au Gabon. Mission réalisée par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) et le Centre National de Formation - Documentation et Coopération Internationale, mars-avril 1990. p.A 40-A 42 et A 48.

ANNEXE VII
CARTE DU GABON



Source: Pourtier, Roland. LE GABON: Etat et développement. Paris, L'Harmattan, 1989. Tome 2, p.304.

ANNEXE VIII
LETTRE D'INTRODUCTION AUPRES DES PME

**Direction Générale des
Petites et Moyennes Entreprises**

N° 000202 / MINPME / ART/DGPME

Libreville, le 24 Oct. 1990

Le Directeur Général

Objet : Encadrement d'une stagiaire des Petites et Moyennes Entreprises

Référence :

Lettre circulaire aux chefs des Petites et Moyennes Entreprises du secteur agro-industriel.

LIBREVILLE -

Dans le cadre des travaux de recherche que Mademoiselle MAKESSI Jacqueline doit effectuer dans des PME du secteur agro-industriel en vue de la préparation de son mémoire de Maîtrise en Gestion des Entreprises, j'ai l'honneur de vous demander de bien vouloir encadrer l'intéressée, lui faciliter l'accès à vos installations et lui donner toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de son travail.

En effet, Mademoiselle MAKESSI Jacqueline est étudiante à l'Université du Québec à Chicoutimi (CANADA) et prépare un mémoire sur le thème "Impact de l'approvisionnement en matières premières sur la production des PME Gabonaises du secteur agro-industriel".

Veillez agréer, Mesdames et Messieurs, l'assurance de ma considération distinguée./-

