



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

REPUBLIQUE DU ZAIRE 20126

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

IDENTIFICATION ET PREPARATION DE  
STRATEGIES ET DE PLANS D' ACTIONS DES  
FILIERES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES

MONOGRAPHIES D'ENTREPRISE

PROJET DP/ZAI/86/008



AVRIL 1991

INTER G

**REPUBLIQUE DU ZAIRE**

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

**CONFIDENTIEL**

**IDENTIFICATION ET PREPARATION DE  
STRATEGIES ET DE PLANS D' ACTIONS DES  
FILIERES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES**

**MONOGRAPHIES D' ENTREPRISE**

**SIFORZAL**

**PROJET DP/ZAI/86/008**

**AVRIL 1991**

## SIFORZAL

### 0. - INTRODUCTION

#### 0.1. - HISTORIQUE DE LA SOCIETE

Créée en 1972 par M. DANZER (Allemagne Fédérale) dans le cadre d'une convention avec le ZAIRE, la SIFORZAL (Société Industrielle et Forestière Zaïro-Allemande) est de loin la plus importante société d'exploitation forestière et de transformation de bois implantée au ZAIRE.

Elle représente 40% des exploitations et se charge de commercialiser à l'étranger, notamment en Europe, des grumes, sciages et des placages tranchés.

La Société dispose d'une usine de transformation (sciage et tranchage) située à MALUKU, sur le fleuve du ZAIRE à 80 Km en avant de KINSHASA et des chantiers d'exploitation dans les régions de BOLILA (Haut-Zaïre), Mentole (Equateur) et celles de LIBENGE, BINDJA et OSHWE.

La forêt Zaïroise occupe 50% de la superficie du territoire national soit environ 120 millions d'hectares. Elle offre ainsi d'immenses possibilités de développement aux sociétés d'exploitation forestière.

Et notons que les volumes exploités pourraient être, et sans nuire au renouvellement ligneux, 20 fois supérieurs à ce qu'ils sont actuellement.

#### 0.2. - FORME JURIDIQUE

SIFORZAL est une Société Zaïroise à Responsabilité limitée à capitaux allemands essentiellement.

#### 0.3. - REPARTITION DU CAPITAL

SIFORZAL représente un capital social de 24.655.000 Zaïres répartis entre les actionnaires suivants :

|                               |       |      |                   |
|-------------------------------|-------|------|-------------------|
| ♦ Etat Zaïrois (SOFIDE, DEG)  | 1,3%  | soit | 330.000 Zaïres    |
| ♦ Etranger (Le Groupe DANZER) | 98,7% | soit | 24.335.000 Zaïres |
| ♦ TOTAL                       | 100%  | soit | 24.655.000 Zaïres |

## 1. - ANALYSE DE LA PRODUCTION

### 1.1. - DESCRIPTION DE LA PRODUCTION

Les exploitants forestiers assurent l'abattage et le transport des grumes du chantier d'exploitation jusqu'à l'unité de transformation ou le port d'expédition.

SIFORZAL exploite les grumes qu'elle exporte en l'état ou sous forme de sciages ou de placages tranchés.

Les sciages sont produits pour le marché local et les exploitations.

L'opération de tranchage consiste à couper dans le sens radial (sur quartier) de fines lamelles de bois.

L'entreprise produit ainsi, à partir d'essences nobles, des placages de haute qualité qui sont essentiellement destinés vers les marchés extérieurs.

SIFORZAL dispose des capacités de productions suivantes :

- usine de transformation  
48 000 m<sup>3</sup>/an de tranchés
- usine de placage  
12 millions m<sup>2</sup>/an de tranchés

La Société est implantée sur plusieurs sites :

\* Dans l'équateur :

BENGO et MENTOLE : Exploitation forestière  
MBANDAKA YONDA : poste de relais

\* Dans le Haut Zaïre

BOLILA : Exploitation forestière

\* Dans le Bas Zaïre

MATADI : Entrepôts

\* A KINSHASA-MALUKU : Usine de transformation et Siège Social

\* A KINSHASA-GIMBE : Bureaux

1.2. - PRODUCTION

En 1987 la production du ZAIRE se répartissait comme suit :

- Grumes : 418.000 m3 dont 121.000 m3 exportés
- Sciages : 100.000 m3 dont 22.000 m3 exportés
- Placages tranchés : environ 14.000 m3 correspondant à 25 millions de m2 presque en totalité exporté
- Panneaux contreplaqués : environ 15.000 m3 entièrement consommés au Zaïre

La Société SIFORZAL présente à elle seule près de la moitié des grumes exploitées. La production a évolué comme suit :

| Production                       | 1983      | 1984       | 1985       | 1986       | 1987       | 1988       | 1989<br>(6 mois) |
|----------------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------------|
| <b>Grumes</b>                    |           |            |            |            |            |            |                  |
| Stock                            | 86.793    | 47.379     | 42.131     | 53.452     | 52.575     | 66.454     | 86.682           |
| Usinés                           | 124.149   | 121.894    | 125.474    | 114.423    | 113.723    | 126.407    | 62.553           |
| Vtes locales                     | 4.199     | 5.112      | 3.118      | 6.456      | 7.001      | 9.165      | 5.890            |
| exportation                      | 22.333    | 34.145     | 37.484     | 34.718     | 42.079     | 23.042     | 47.056           |
|                                  | -----     | -----      | -----      | -----      | -----      | -----      | -----            |
| Total m3                         | 237.474   | 208.530    | 208.207    | 209.049    | 215.378    | 225.068    | 202.181          |
| <b>Sciage</b>                    |           |            |            |            |            |            |                  |
| Stock                            | 5.782     | 7.109      | 5.207      | 7.596      | 7.885      | 5.383      | 7.183            |
| Local                            | 21.736    | 30.860     | 22.161     | 15.768     | 23.469     | 25.474     | 9.767            |
| Exportat.                        | 8.175     | 19.959     | 16.976     | 14.760     | 14.988     | 14.280     | 6.889            |
|                                  | -----     | -----      | -----      | -----      | -----      | -----      | -----            |
| Total m3                         | 35.693    | 57.928     | 44.344     | 38.124     | 46.342     | 45.137     | 23.837           |
| <b>Placage</b>                   |           |            |            |            |            |            |                  |
| Stock                            | 1.756.316 | 2.398.055  | 3.462.942  | 2.271.655  | 1.984.108  | 2.390.373  | 1.714.141        |
| Local                            | 70.682    | 100.755    | 122.108    | 112.711    | 119.237    | 25.474     | 53.462           |
| Exportat.                        | 6.615.062 | 10.811.468 | 10.709.074 | 12.660.237 | 13.967.043 | 13.007.380 | 5.406.539        |
|                                  | -----     | -----      | -----      | -----      | -----      | -----      | -----            |
| Total m2                         | 8.442.060 | 13.310.278 | 14.294.124 | 15.044.603 | 16.070.388 | 15.423.227 | 7.174.142        |
| <b>Bancs<br/>d'école<br/>pce</b> |           |            |            |            |            |            |                  |
|                                  | 89.685    | 69.037     | 6.349      | 249        | 1.723      | 1.895      | 2.347            |

Evolution du Chiffre d'Affaires au ZAIRE.

|      |   |               |
|------|---|---------------|
| 1985 | : | 605.000.000   |
| 1986 | : | 950.000.000   |
| 1987 | : | 1.781.449.640 |

1.3. - EQUIPEMENTS UTILISES

Sciage : Matériel Brenta pour la chaîne de sciage à ruban et chasier à lames multiples.

Tranchage : Matériel Valette et barreau en tranchage vertical.

A ces machines il faut ajouter des grues, des séchoirs pour les placages et un équipement de séchage pour les sciages.

Les équipements datent de la création de l'entreprise en 1972. Bien qu'ils soient amortis, ils sont maintenus en bon état de fonctionnement et demeurent performants.

La Société possède également une flotte de 37 bateaux pour acheminer le bois depuis les sites d'exploitation jusqu'à MALUKU et KINSHASA ainsi que tout le matériel d'exploitation forestière et les engins de génie civil.

En 1987, la Société a procédé à l'acquisition du matériel suivant :

|                                       |   |                   |
|---------------------------------------|---|-------------------|
| • Tourne-bille Simonson + accessoires | = | 18.257.000 Zaires |
| • Pont roulant + accessoires          | = | 75.950.000 Zaires |
| • Grue Mannesmann Demag + accessoires | = | 49.900.000 Zaires |
| • Divers outillages                   | = | 6.069.000 Zaires  |
| • Kimalu-Malu                         | = | 12.268.000 Zaires |

1.4. - LES INPUTS

a) - Exploitation forestière

- Fongicides et insecticides pour protéger les bois après abattage
- Fers en S pour prévenir les fentes des grumes aux extrémités
- Etiquettes de repère fixées en bout de grumes



- Peintures pour marquage et codification des grumes

Il faut également signaler les besoins en carburants, en pièces de rechange pour le matériel d'exploitation, les engins forestiers et routiers.

b) - Sciage - Tranchage - Déroulage

En principe, il y a pas d'ajout au bois. Par contre, les opérateurs de transformation consomment de l'outillage, des meubles d'affûtage, des pièces de rechange, et de l'énergie (électricité).

Pour l'année 1988, la valeur des inputs s'établissent comme suit :

Fongicides - insecticides

|               |                  |
|---------------|------------------|
| importations  | 4.320.000 Zaires |
| achats locaux | 520.000 Zaires   |

Pièces de rechange

|               |                    |
|---------------|--------------------|
| importations  | 240.000.000 Zaires |
| achats locaux | 280.000.000 Zaires |

Ces pièces concernent surtout du matériel d'entretien des véhicules et engins forestiers, de bateaux mais aussi du matériel de production.

Emballage

|               |                   |
|---------------|-------------------|
| importations  | 48.000.000 Zaires |
| achats locaux | 8.000.000 Zaires  |

Il s'agit là de fil de fer de feuillard et de film de plastique pour la protection des placages tranchés.

Electricité

|              |                   |
|--------------|-------------------|
| Consommation | 5.400.000 KWH     |
| Coût         | 21.970.000 Zaires |

Fuel et gasoil

|              |                    |
|--------------|--------------------|
| Consommation | 6.793.000 litres   |
| Coût         | 396.000.000 Zaires |

Eau

|              |                  |
|--------------|------------------|
| Consommation | 50.000 m3        |
| Coût         | 6.900.000 Zaires |

1.5. - L'EMPLOI

1.5.1. - Effectif

Le secteur forestier du Zaïre emploie environ 20.000 travailleurs. SIFORZAL comptait en 1988 ; 1.182 employés répartis comme suit :

| Effectif                       | Zaïrois | Africains | non Africains |
|--------------------------------|---------|-----------|---------------|
| Cadres de Direction            | 1       | -         | 30            |
| Cadres subalternes             | 14      | -         | -             |
| Agents de maîtrise             | 51      | -         | -             |
| Personnes hautement qualifiées | 93      | -         | -             |
| Semi-qualifiées et qualifiées  | 509     | -         | -             |
| Manoeuvres                     | 484     | -         | -             |
|                                | ----    |           | ----          |
| TOTAL                          | 1.152   |           | 30            |

La plupart des postes ne nécessite pas de formation spécifique, laquelle se fait sur le tas au fil des ans.

1.5.2. - Coût du personnel

Masse salariale

|                             |                   |
|-----------------------------|-------------------|
| Cadres                      | 29.084.530 Zaïres |
| Agents de maîtrise          | 8.334.200 Zaïres  |
| Autres travailleurs         | 56.219.178 Zaïres |
| Total effectif              | 93.637.908 Zaïres |
| <hr/>                       |                   |
| Contributions sociales      | 80.482.219 Zaïres |
| Activités socio-culturelles | 7.227.995 Zaïres  |

## 2. - ETUDE DE MARCHÉ

Les données de base du marché Zaïrois sont approximativement les suivantes :

|                        | Total m3 | Exportation | Consommation |
|------------------------|----------|-------------|--------------|
| Productions grumes     | 418.000  | 110.000     | 297.000      |
| Productions sciages    | 100.000  | 22.000      | 78.000       |
| Placage tranché        | 14.000   |             | négligeable  |
| Placage déroulé        | 7.000    | 9.100       |              |
| Panneaux contreplaqués | 15.000   |             | 15.000       |

On connaît mal le marché, car les entreprises dont on connaît la production travaillent essentiellement pour l'exportation, au point que les consommations sont ignorées et déduites par différence : Production - Exportation.

Comme repère, nous savons que les grumes consommées au Zaïre sont transformées en sciage avec un rendement voisin de 50% ou en contreplaqué avec un rendement similaire.

SIFORZAL, dès sa fondation s'est toujours fixée pour objectif l'exportation de bois tropicaux vers l'Europe.

La transformation au Zaïre apporte une valeur ajoutée aux produits et permet la création d'emplois et l'écoulement dans le pays d'une partie des sciages répondant à la demande du marché local.

La Société SIFORZAL représente à elle seule environ 40% des grumes exploitées au Zaïre, ce qui la place largement en tête, suivie d'entreprise atteignant chacune à peine 6%.

Le Groupe DANZER auquel appartient la société est un puissant Groupe Allemand possédant des sociétés d'exploitation forestière dans d'autres pays africains tels que le CAMEROUN et la COTE D'IVOIRE.

L'accent de la transformation est mis sur le tranchage, opération qui s'applique en priorité aux essences nobles de première qualité. SIFORZAL exporte en totalité les placages obtenus à partir d'essences nobles telles que le sapellé.

Ces produits intéressant les marchés de meuble et de la décoration sont vendus principalement à des fabricants de panneaux et de meubles.

Le marché national se limite à celui des sciages, la vente de grumes à d'autres exploitants ou à des scieurs étant davantage une cession sans objectif directement commercial, cession inhérente au métier d'exploitant.

Bien que non négligeable en volume, la vente de sciages sur le marché local n'est pas la vocation de la société. L'exportation de grumes est assortie de l'obligation par l'exploitant de transformer localement une partie du bois abattu.

Les 22.000 m3 de sciages vendus au Zaïre se dispersent chez les menuisiers et artisans de KINSHASA, échappant à tout contrôle précis quant à leur destination finale dans le mobilier et la construction.

SIFORZAL produit exceptionnellement des bancs scolaires en fonction de la demande du gouvernement.

Conservant sa position de leader, la Société SIFORZAL va prochainement exporter 500 m3/mois de sciages séchés. Les essais se sont avérés concluants. C'est une première étape vers des bois rabotés et dimensionnés aux côtes finies. A cet effet des séchoirs viennent d'être installés en Juillet 1988.

### 3. - SITUATION FINANCIERE

Malgré les effets de la mauvaise conjoncture que traverse le pays, la situation financière de SIFORZAL est particulièrement saine. L'instabilité de la monnaie et ses conséquences sur l'achat des pièces de rechange et le coût élevé du transport dû à l'insuffisance des infrastructures et des moyens de communications peuvent cependant créer des difficultés financières à moyen ou à long terme.

#### \* BILAN PAR GRANDES MASSES

##### ACTIF

|  |             |
|--|-------------|
| 1. Actif fixe<br>(immobilisation<br>+ autres valeurs immobilisées) | 666.937.503 |
| 2. Stocks<br>(valeurs d'exploitation)                              | 524.040.849 |
| 3. VRDCT<br>(valeurs réalisables et disponibles<br>à court terme)  | 475.357.748 |

**PASSIF**

|                                 |                 |
|---------------------------------|-----------------|
| 1. Capitaux Propres             | (1.709.757.613) |
| 2. Dettes à long et moyen terme | 2.674.144.668   |
| 3. Dettes à court terme         | 701.946.045     |
| 4. Bénéfice                     |                 |

**\* COMPTE D'EXPLOITATION GENERALE PAR GRANDES MASSES**

|                                |               |
|--------------------------------|---------------|
| - Production                   | 2.063.933.559 |
| - Consommations intermédiaires | 814.455.250   |
| - Valeur ajoutée               | 1.249.478.309 |

**DECOMPOSITION DE LA VALEUR AJOUTEE**

|                              |               |
|------------------------------|---------------|
| Frais de personnel (H.T)     | 186.713.531   |
| Frais financiers             | 152.504.429   |
| Amortissements               | 81.890.609    |
| Frais charges sociales       | 1.769.788.759 |
| Impôts                       | 149.351.796   |
| Bénéfice                     | (892.602.244) |
| Produits et profits divers   | 197.709.551   |
| Intérêts et dividendes reçus | 459.000       |
|                              | -----         |
|                              | 198.168.551   |

#### 4. - CONCLUSION

SIFORZAL est de loin la plus importante société d'exploitation forestière à laquelle la profession est souvent amenée à se référer.

Elle bénéficie d'un encadrement de qualité et d'énormes possibilités financières externes.

La commercialisation des sciages élaborés assure à la Société des gains importants et une meilleure image de marque.

**REPUBLIQUE DU ZAIRE**

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

**CONFIDENTIEL**

**IDENTIFICATION ET PREPARATION DE  
STRATEGIES ET DE PLANS D' ACTIONS DES  
FILIERES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES**

**MONOGRAPHIES D' ENTREPRISE**

**FORESCOM**

**PROJET DP/ZAI/86/008**

**AVRIL 1991**

## FORESCOM

### 0. - INTRODUCTION

#### 0.1. - HISTORIQUE DE LA SOCIETE

La Société Forestière et Commerciale est créée en 1912. C'était à l'origine une société belge, nationalisée en 1973 et devenue société d'Etat par Ordonnance 81/068 du 16 mai 1981. Le siège social est situé à NIOKI (BANDUNDU).

La gestion de la scierie est actuellement confiée à une équipe canadienne déléguée par la Coopération canadienne. Cette disposition a été prise pour relancer des activités qui avaient drastiquement diminué à la suite de la nationalisation, avec pour objectif de reprivatiser cette société anciennement prestigieuse.

Beaucoup d'incertitudes planent encore sur le devenir de cette société.

#### 0.2. - FORME JURIDIQUE

La FORESCOM est une société d'Etat mais sous gérance canadienne avec possibilité de passage sous contrôle privé.

#### 0.3. - REPARTITION DU CAPITAL

La FORESCOM présente aujourd'hui un capital de 10 170 000 de Zaires entièrement détenu par l'Etat zairois.



## 1. - ANALYSE DE LA PRODUCTION

### 1.1. - DESCRIPTION DE LA PRODUCTION

Pour éviter la dispersion des activités de la société, la coopération canadienne a limité ses activités au secteur d'exploitation forestière et transformation du bois, laissant délibérément de côté des activités annexes telles que la plantation d'hévéas. Actuellement, la société a retrouvé un équilibre financier et l'équipe dirigeante envisage à nouveau la production du latex à partir des plantations d'hévéas.

Actuellement FORESCOM produit des agrumes qu'elle exporte en majorité, des sciages et du panneau contreplaqué. Les principales exploitations sont le rapilli, le sipo, le tiama, le kosipo, le tola et l'aiele, ces deux dernières étant davantage déroulées et utilisées pour la fabrication du contreplaqué. Les sièges d'exploitation sont situés à Nioki, Minga Nteko et isongo. La superficie d'exploitation est de 43 914 ha. La scierie de Nioki a une capacité de 60 000 m<sup>3</sup> de grumes par an.

### 1.2. - PRODUCTIONS

Les productions en m<sup>3</sup> ont évolué comme suit :

| PRODUITS       | 1989<br>(6 mois) | 1988   | 1987   | 1986   | 1978   |
|----------------|------------------|--------|--------|--------|--------|
| Grumes coupées | --               | --     | 50 997 | 32 434 | 18 966 |
| Marché local   | --               | --     | --     | --     | 349    |
| Exportations   | 19 242           | 17 928 | 11 348 | 846    | 565    |
| Usinées        | --               | 35 987 | 32 473 | 23 778 | 18 052 |
| Sciages        |                  |        |        |        |        |
| Local          | 8 050            | 2 880  | 7 099  | 7 329  | 6 142  |
| Exportations   | 1 000            | 1 270  | 1 790  | 3 345  | 635    |
| Total          | 9 050            | 4 150  | 8 887  | 10 674 | 6 777  |
| Déroulage      |                  |        |        |        |        |
| Local          | 5 810            | --     | 4 997  | 4 296  | 1 228  |
| Exportations   | --               | --     | --     | --     | --     |
| Total          | 5 810            | --     | 4 997  | 4 296  | 1 228  |
| Contreplaqué   |                  |        |        |        |        |
| Local          | 7 223            | 3 017  | 3 363  | 2 515  | 987    |
| Exportations   | --               | --     | --     | --     | --     |
| Total          | 7 223            | 3 017  | 3 363  | 2 515  | 987    |

### 1.3. - EQUIPEMENTS UTILISES

Le matériel d'exploitation et de sciage date d'une quinzaine d'années et reste performant. La production du contreplaqué est réalisée avec du matériel assez ancien. Il fonctionne mais dans des conditions apparemment précaires.

La société FORESCOM a procédé en 1988 à l'installation d'un turbo alternateur d'une capacité de 1000 KW afin de produire l'énergie électrique à partir des déchets du bois. Il faut également signaler l'acquisition d'un séchoir pour l'usine de déroulage.

### 1.4. - LES INPUTS

Pour la fabrication de contreplaqué, la colle est le seul input qui vient s'ajouter au bois. Les autres fournitures sont des pièces de rechange et du carburant.

En 1987, les dépenses en zaires étaient réparties comme suit :

|                                      | NIOKI         | KINSHASA    |
|--------------------------------------|---------------|-------------|
| Carburant                            | 96 200 000    | 6 516 000   |
| Pièces de rechange<br>et fournitures | 111 193 000   | --          |
| Colle pour contreplaqué              | 25 000 000    | --          |
| TOTAL                                | 232 393 000 Z | 6 516 000 Z |

### 1.5. - EMPLOI

FORESCOM emploie au total 1 153 personnes dont 12 étrangers cadres et 1 041 ouvriers. En 1987, la masse salariale totale était de 267 millions de zaires.

## 2. - ETUDE DE MARCHÉ

Le marché national est actuellement en récession, et la stabilité de la production nationale de grumes est assurée par l'augmentation des exportations. La baisse de la transformation locale est essentiellement due à l'absence d'une industrie de seconde transformation du bois et à la baisse d'activité générale au Zaïre.

Cependant un marché national potentiel existe et passe par le développement de l'artisanat et d'une petite industrie de transformation.

Les exportations peuvent être développées à deux niveaux :

- l'exportation de grumes et de sciages avec une amélioration de la compétitivité et l'exploitation accrue des essences rares
- la fabrication de produits finis ou suffisamment élaborés pour gagner en valeur ajoutée : avec des produits séchés, dimensionnés, moulés ou entièrement usurés, le Zaïre s'affranchit en partie de son enclavement et peut, avec une gestion rigoureuse, pénétrer le marché international qui reste très concurrencé.

Les exportations de FORESCOM varient en fonction de la nature des produits exploités par la société.

En 1987, 20 000 m<sup>3</sup> de grumes ont été exportés sur la moitié des abattages.

Les exportations ont été réalisées vers les pays suivants :

|                               |      |
|-------------------------------|------|
| • URSS                        | 50 % |
| • RFA et Suisse               | 20 % |
| • Italie, Portugal et Espagne | 20 % |
| • Japon                       | 10 % |

Pour les sciages, 75 % de la production est vendue sur le marché local. Les exportations de 1987 ont intéressé les pays suivants :

|            |      |
|------------|------|
| • RFA      | 80 % |
| • Belgique | 20 % |

La société exporte en outre vers les USA le wérige, essence propre à cette région d'Afrique. Il s'agit là d'un bois de forte densité, d'excellente durabilité, de couleur brun noir et assez recherché en ébénisterie.

Les contreplaqués sont écoulés en totalité vers le marché zaïrois. La production nationale n'est pas en mesure de concurrencer les produits asiatiques sur les marchés extérieurs.

Les prix moyens des produits en zaires/m3 ont subi une forte évolution de 1987 à 1988 :

|                           | Juillet 1985 | Juin 1988 |
|---------------------------|--------------|-----------|
| Grumes                    | 29 000       | 62 000    |
| Sciages :                 |              |           |
| * Ventes à l'exportation  | 47 000       | 76 000    |
| * Ventes locales Kinshasa | 20 500       | 42 000    |
| Contreplaqués             | 54 500       | 69 500    |

Les prix au détail des produits à Kinshasa ont quant à eux évolué comme suit :

| - Sciages en zaires/m3                                 | Juillet 1987 | Juillet 1988 |
|--|--------------|--------------|
| qualité coffrage                                       | 15 200       | 28 700       |
| bois de construction                                   | 23 100       | 44 100       |
| bois de menuiserie                                     | 25 700       | 53 600       |
| bois d'ébénisterie                                     | 30 200       | 61 700       |
| bois werige  | 42 500       | 76 700       |
| - Contreplaqués en zaires/feuilles de 3 m <sup>2</sup> |              |              |
| épaisseur 4 mm   | 650          | 1 100        |
| épaisseur 6 mm   | 900          | 1 500        |
| épaisseur 10 mm  | 1 500        | 2 500        |
| épaisseur 16 mm  | 2 500        | 4 200        |
| épaisseur 19 mm  | 2 900        | 4 700        |

## SITUATION FINANCIERE

Pour l'exercice 1987, la situation financière de FORESCOM se présente comme suit :

### ACTIF :

|   |               |
|---|---------------|
| 1. Actif fixe<br>(immobilisation + autres valeurs immobilisées) | 832 083 503 Z |
| 2. STOCKS<br>(valeurs d'exploitation)                           | 206 765 581 Z |
| 3. VRDCT<br>(valeurs réalisables et disponibles à court terme)  | 128 180 103 Z |

### PASSIF :

|                                 |               |
|---------------------------------|---------------|
| 1. Capitaux propres             | 576 078 586 Z |
| 2. Dettes à long et moyen terme | 396 150 118 Z |
| 3. Dettes à court terme         | 194 800 483 Z |
| 4. Bénéfices                    |               |

### COMPTE D'EXPLOITATION GENERAL PAR GRANDES MASSES

|  |               |
|--|---------------|
| - Production   | 584 935 220 Z |
| Ventes   | 497 333 227   |
| Variation de stocks                                  | 65 208 247    |
| Travaux faits par l'agent                            | 22 393 746    |
| - Consommations intermédiaires                       | 381 155 410 Z |
| Achats   | 265 070 442   |
| TFSE<br>(travaux fournitures et services extérieurs) |               |
| Transport  | 53 456 878    |
| Divers de gestion                                    | 62 698 090    |
| - Valeur ajoutée                                     | 203 779 810   |
| Décomposition de la valeur ajoutée                   |               |
| Frais de personnel                                   | 88 427 723    |
| Amortissements                                       | 122 662 806   |
| Frais charges sociales                               | 34 699 749    |
| Impôts   | 13 672 278    |
| Bénéfice   | 51 177 001    |
| Produits et profits divers                           | : 45 194 719  |
| Subventions  | : 61 665 026  |
| Total valeur ajoutée                                 | 203 779 810   |

#### 4. - CONCLUSION

La coopération canadienne a incontestablement apporté une amélioration dans le fonctionnement de l'entreprise et un assainissement qui devrait durer après le départ de l'assistance technique, si les structures et la rigueur sont maintenues. La qualification des cadres zairois actuellement en place est rassurante. Leur maîtrise des données économiques, des questions financières et leur perception du marché sont des atouts incontestablement importants.

Les investissements réalisés en 1988 concernant l'acquisition d'un turbo alternateur et d'un séchoir permettant d'envisager des perspectives intéressantes de développement de la société.

Il faut toutefois signaler que l'assistance technique canadienne doit au terme de son contrat, quitter la société. Il se posera alors un problème de succession qui déterminera l'avenir de la société.

**REPUBLIQUE DU ZAIRE**

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

**CONFIDENTIEL**

**IDENTIFICATION ET PREPARATION DE  
STRATEGIES ET DE PLANS D' ACTIONS DES  
FILIERES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES**

**MONOGRAPHIES D'ENTREPRISE**

**IVECO**

**PROJET DP/ZAI/86/008**

**AVRIL 1991**

**NOTE DE SYNTHÈSE SUR LA SOCIÉTÉ IVECO**  
**DOMICILIÉE AV 1338 AU BOBOZO**  
**KINSHASA - KINGWA 78911 - 78 183.**

**0. - INTRODUCTION**

Elle procède au montage de véhicules industriels à partir d'éléments expédiés en kit d'assemblage en provenance d'ITALIE et d'ALLEMAGNE.

**0.1. - HISTORIQUE**

**0.2. - FORME JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE**

L'entreprise est une S.Z.P.R.L. (Société Zaïroise à participation à responsabilité limitée).

**0.3. - REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL**

Le capital est entièrement étranger.

**1. - ANALYSE DE LA PRODUCTION**

**1.1. - DESCRIPTION DES PRODUCTIONS**

Le tableau ci-après précise l'évolution de la production.

| Type de véhicules | 1986 | 1987 | 1988<br>jusqu'au 30.11 |
|-------------------|------|------|------------------------|
|-------------------|------|------|------------------------|

**Gamme FIAT - IVECO**

|      |          |    |    |    |
|------|----------|----|----|----|
| Type | 40 Mc    | 30 | -  | -  |
|      | 60.8     | 18 | 30 | 10 |
|      | 60.2 EP  | 31 | -  | -  |
|      | 135.14 H | 1  | 40 | 40 |
|      | 1 682 N3 | 36 | 36 | 40 |
|      | 1 682 T3 | -  | 8  | 4  |
|      | 110 A 1  | 8  | -  | -  |

**Gamme Magirus**

|  |              |     |    |    |
|--|--------------|-----|----|----|
|  | 120 13 ANW   | 46  | 52 | 44 |
|  | 130 13 AN    | 110 | 92 | 40 |
|  | 190 25 AN    | 37  | 16 | 14 |
|  | 260 25 ANT   | 4   | 0  | -  |
|  | 190 26 NT/NW | -   | 4  | -  |



Nouveaux modèles :

|           |   |   |   |
|-----------|---|---|---|
| 330 32 N  | - | - | - |
| 330 32 H  | - | - | 5 |
| 330 30 HT | - | - | 5 |
| 330 25 NT | - | - | 1 |

---

|        |     |     |     |
|--------|-----|-----|-----|
| Totaux | 321 | 278 | 205 |
|--------|-----|-----|-----|

Cette production est marquée par l'introduction de nouveaux modèles et l'abandon d'autres. Il faut ajouter à ces véhicules avec chassis le montage d'équipements personnalisés, à savoir :

|                       |                   |
|-----------------------|-------------------|
| • Benne basculantes   | 50 par an environ |
| • Selettes            | 100 par an        |
| • Grues de 8 à 12 T   | 5 par an          |
| • Citernes de 6 000 l | 4 par an          |
| • Remorques           | 40 par an         |
| • Semi-remorques      | 20 par an         |
| • Nacelles            | 8 par an          |

Tous ces équipements arrivent en pièces détachées à l'exception des grues et nacelles qui arrivent prémontées.

Il faut noter que la production a augmenté en 1989 comme prévu et se chiffre à 370 véhicules.

1.2. - EQUIPEMENTS UTILISES

Tous les véhicules sont produits à partir de kit importés d'ITALIE (véhicules FIAT - IVECO), de R.F.A (pour les véhicules de la gamme MAGIRUS IVECO)

Les chaînes de montage comportent les postes principaux ci-après :

- Poste 1 : Mise en place du chassis ;
- Poste 2 : Montage des roues ;
- Poste 3 : Montage suspension et échappement ainsi que le moteur, la boîte de vitesse, la transmission et le support de la batterie ;
- Poste 4 : Peinture, chassis et pièces métalliques le séchage se faisant à l'air libre ;
- Poste 5 : Habillage des cabines (mise en place des fauteuils, tableau de bord.

L'extension de l'usine prévoit le montage des cabines à partir d'éléments préfabriqués à souder et assembler à KINSHASA.

Poste 7 : Equipement des camions avec des éléments importés (bennes, grues...) selon la demande des clients.

Les nouvelles installations doivent permettre indépendamment l'assemblage des cabines, le montage des chassis et porter la capacité de production de 400 à 600 véhicules par an.

Ces nouvelles installations comportent notamment la construction d'un hall de montage avec des poutres roulantes desservant chacun des postes de travail et l'extension du hall existant.

Poste 6 : Montage des cabines sur camion

Poste 8 : Contrôle des véhicules.

### 1.3. - LES INPUTS

#### A) Fabrication de véhicules :

Les éléments constitutifs de véhicules produits par IVECO sont entièrement importés sous forme de kit.

Ils ne peuvent être produits au ZAIRE à l'exception des pneus et des batteries. Les matières consommables et la peinture sont d'origine Zaïroise.

| Désignation de l'input<br>(1989) | Valeur (1 000 Z) |
|----------------------------------|------------------|
| • Kit véhicules                  | 1 120 695        |
| • Electrodes                     | 805              |
| • Disques à meuler               | 450              |
| • Gaz                            | 287              |
| • Peinture                       | 2 648            |
| • Dérives de pétrole             | 5 019            |
| • Papier enrallage               | 773              |
| • Charges du personnel           | 49 492           |
| • Electricité                    | 2 107            |
| • Eau                            | 6 244            |
| • Combustibles charbon           | 12 490           |
| • Matériel de bureau             | 13 017           |
| • Transport                      | 5 017            |
| • Services                       | 154 256          |

Les principaux fournisseurs :

- Pour les véhicules : FIAT ET MAGIRUS ;
- Pour les électrodes : AGE COKIN, UTEMA et TUBETRA ;
- Pour le gaz : GAZAF ;
- Pour la peinture : LANGUI ZAIRE ;
- Pour les dérivés du pétrole : SEP et SIPCO.
- Disque à meuler : SCONL.

B) L'entretien des pièces de rechange :

La gestion est assurée par un ordinateur et un système de micro. Fiche permettant de localiser chacune des pièces sur le véhicule.

L'entretien des véhicules vendus à la clientèle est effectué dans un atelier par le personnel IVECO.

Il y a souvent des ruptures d'approvisionnement qui ont toujours les mêmes causes :

- ♦ la difficulté d'obtention des devises nécessaires à l'approvisionnement des pièces détachées ;
- ♦ l'impossibilité de se procurer des devises entraîne donc la baisse des stocks, et leur épuisement entraîne à son tour le chômage technique.

1.4. - L'EMPLOI (EN 1989)

a) Les effectifs

|                     | ensemble         | Maîtrise | Ouvriers |
|---------------------|------------------|----------|----------|
| Effectifs totaux    | 334              | 28       | 280      |
| Effectifs étrangers | 15               |          |          |
| Masse salariale     | 46 536 (1 000 Z) |          |          |
| Remplaçants         |                  | 3        | 22       |
| Décès               | 2                | 1        | 1        |
| Retraite            |                  |          |          |

L'encadrement de l'entreprise est assuré par du personnel expatrié occupant les postes ci-après :

- Administrateur délégué
- Directeur commercial
- Directeur des ventes
- Responsable des pièces de rechange
- Directeur technique
- Responsable du centre technique de formation et de montage des véhicules

L'entreprise ne travaille qu'à un poste par jour.

b) Formation de la main d'oeuvre

Le responsable de la chaîne de montage forme lui même les chefs d'équipe.

Le centre de formation technique assure des stages de formation pour les groupes d'une vingtaine de personnes dans les disciplines suivantes : moteur, pompe d'injection, freinage, transmission, électricité, boîte de vitesse, pont arrière et microfiches.

Les stages sont dispensés gratuitement et s'adressent au personnel des clients ayant achetés des camions.

c) Le chômage technique

La production a chuté en 1987 de 15% par rapport à 1986 et s'est traduit par un chômage technique.

Cette baisse d'activité est liée aux difficultés d'approvisionnement dues au manque de devises et de crédits aggravés par les délais de transport d'Europe à KINSHASA pour le matériel importé (3 semaines minimum).

2. - ETUDE DE MARCHE

2.1. - PART DE MARCHE DE L'ENTREPRISE

Elle est évaluée comme suit :  
Marché national : 35 %  
Marché international : 0%

2.2. - DESCRIPTION DU MARCHE NATIONAL

a) Client de l'entreprise : ce sont essentiellement les grandes sociétés et les services publics qui sont :

- GECAMINES
- CIB (Compagnie Industrielle de Boissons)
- BRALIMA (Bière)
- AUNELTRA
- SNEL
- Conseil exécutif (voirie et agriculture)
- MIBA (Minerie de Bakwanga).

b) Le réseau de commercialisation

Indépendamment de Kinshasa, IVECO est représenté à LUMBASHI. De plus des représentants permanents se trouvent dans des établissements de GECAMINES à KOLVESI et LOCASI.

Une extension du réseau de commercialisation est constituée également par le centre de formation technique qui reçoit le personnel de sa clientèle pour le former dans des disciplines de sa fabrication.

c) Positionnement de l'entreprise par rapport à la concurrence

La protection douanière mise en place par l'Etat, favorise les entreprises de transformation. En effet le taux de douane des pièces constitutives des camions n'est que de 15% alors que le taux de douane des camions entièrement montés est de 56%.

La concurrence vis à vis des camions importés entièrement est très faible.

Par contre, elle est plus vive vis à vis des constructeurs fabriquant des camions dans les mêmes conditions au ZAIRE, tel INZAC dont les prix seraient sensiblement moins élevés.

2.3. - PERSPECTIVE DE MARCHE

La mise en place d'une nouvelle chaîne de montage doit permettre à la fois d'augmenter la production en la faisant passer de 400 véhicules à 600 véhicules par an et d'augmenter la valeur ajoutée en réalisant l'assemblage des cabines et le montage des châssis des camions.

Cela correspond à des investissements de 1 390 000 000 Zaires.

Actuellement, le marché des véhicules utilitaires est de l'ordre de 700 par an. Dans ce marché, la part d'IVECO représente 35 à 40%.

L'extension de la capacité de production, d'une part, et l'augmentation de la valeur ajoutée des cabines et châssis au ZAIRE, d'autre part, devraient permettre à IVECO à court terme d'accroître sa part de marché jusqu'à 60% et peut être de pénétrer les marchés extérieurs et notamment le marché de la république populaire du CONGO à plus long terme.

Ces suppositions reposent également sur un accroissement général de l'économie Zaïroise.

### 3. - SITUATION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

#### Bilan

##### a) Ressources (1 000 Z)

|                           |         |
|---------------------------|---------|
| • Fonds propres           | 91 055  |
| • Subventions équipements | 9 113   |
| • Dettes à long terme     | 110 833 |
| • Dettes à court terme    | 814 147 |

##### b) Emplois

|                       |         |
|-----------------------|---------|
| • Emplois acycli      | 109 264 |
| • Stocks              | 579 416 |
| • Valeurs réalisables | 257 986 |
| • Valeurs disponibles | 96 616  |

##### c) Autres indicateurs (1 000 Z)

|                              |        |
|------------------------------|--------|
| • Charges et pertes diverses | 14 119 |
| • Charges de personnel       | 74 071 |
| • Contributions et taxes     | 6 057  |
| • Intérêts                   | 13 657 |
| • Impôts sur le résultat     | 4 461  |

### 4. - ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

#### 4.1. - FACTEURS FAVORABLES

La production douanière favorise les entreprises qui effectuent un montage local.

La constitution d'un stock de pièces de rechange permanent à KINSHASA.

La formation gratuite du personnel client pour le matériel vendu par l'entreprise.

L'adaptation des fabrications aux nouveaux modèles de la maison-mère.

#### 4.2. - FACTEURS DE FAVORABLES

- La dévaluation galopante de la monnaie,
- L'insuffisance des devises,
- Le crédit insuffisant.

## 5. - CONCLUSION

La Société IVECO dépend essentiellement de ses approvisionnements étrangers pour sa production. Toute rupture de stocks entraîne l'arrêt de la fabrication.

La maison-mère ne procède aux expéditions des kits de montage qu'avec Credoc. L'absence de devises reste donc un frein à l'expansion de l'entreprise.

L'entreprise est dynamique et malgré la conjoncture économique particulièrement difficile du ZAIRE, elle procède à des investissements nouveaux. Ce dynamisme se manifeste par la mise sur le marché (1989) par l'entreprise de groupes électrogènes FIAT importés d'une puissance de 20 à 350 Kw.

**REPUBLIQUE DU ZAIRE**

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

**CONFIDENTIEL**

**IDENTIFICATION ET PREPARATION DE  
STRATEGIES ET DE PLANS D' ACTIONS DES  
FILIERES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES**

**MONOGRAPHIES D'ENTREPRISE  
HASSON**

**PROJET DP/ZAI/86/008**

**AVRIL 1991**



## GROUPE L. HASSON ET FRERES

### 0. - INTRODUCTION

#### 0.1. - HISTORIQUE DE LA SOCIETE

Le Groupe Léon Hasson et Frères fondé il y a 3 générations par le grand père des dirigeants actuels, a été restructuré en 1962. Le Groupe comprend une branche industrielle et une branche distribution.

L. Hasson et frères réalise l'importation de textiles, d'articles de traite et de produits alimentaires, la distribution et la promotion des articles fabriqués par l'industrie l'achat de maïs et de manioc et l'exportation de caoutchouc et de café. La branche industrielle du groupe est spécialisée dans le tricotage de chaussettes, la confection de chemises et de tissus synthétiques.

#### 0.2. - FORME JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE

La société commerciale L. HASSON et Frères est une S.A.R.L.

#### 0.3. - REPARTITION DU CAPITAL

La société commerciale L. Hasson et Frères représente un capital social de 750 000 000 zaires détenu par la famille Hasson.

## 1. - ANALYSE DE LA PRODUCTION

### 1.1. - DESCRIPTION DE LA PRODUCTION

La branche industrielle comprend 4 sociétés :

NOVATEX : Tissage de fibres synthétiques  
LINDA : Confection de chemises  
SOFATEX : Confection de vêtements (pantalons, shorts)  
ELRE : Tricotage de chaussettes

La branche commercialisation réalise les opérations suivantes :

- Import de textiles et produits alimentaires
- Export de caoutchouc, café, etc...
- Distribution à travers tout le pays.

En 1986, le Groupe Hasson a lancé un programme de modernisation de ses usines qui comprend notamment le remplacement d'une chaudière au fuel-oil par une chaudière électrique pour un montant de 30 millions de zaires.

### 1.2. - PRODUCTION

La production du Groupe est représentée dans le tableau suivant :

| PRODUITS           | UNITES              | 1989<br>(6 mois) | 1988    | 1987    | 1978    |
|--------------------|---------------------|------------------|---------|---------|---------|
| Tissu synthétiques | /000 m <sup>2</sup> | 1 345            | 2 690   | 2 028   | 2 680   |
| Chemises           | pièce               | 151 340          | 302 680 | 365 245 | 271 442 |
| Chaussettes-paires | douzaine            | 75 602           | 151 204 | 153 245 | 150 213 |
| Prêt à porter      | pièce               | 157 824          | 315 647 | 332 453 | 142 364 |

### 1.3 - EQUIPEMENTS

La description des équipements utilisés est faite pour chaque société du groupe :

- NOVATEX : Usine de 112 métiers PIKANOL, datant de 1973 et 1978 pour les métiers à navettes et de 1985 pour les métiers à lances. Matériel correct et en bon état.

Usine de teinture avec matériel de lavage décreusage, autoclave pour teinture, installation de thermofixation et d'apprêt. Le tout bien adapté.

Une chaudière électrique surpuissante qui vient d'être installée : 3,5 MWatt = 10 tonnes/heure de vapeur, permet l'économie de 120 000 litres de fuel par an.

La capacité est de 300 000 mètres/mois, soit 500 à 600 tonnes/an, pour des tissus d'un poids moyen de 260 g/m en 140 cm. Cette production correspond aux possibilités de vente.

La Direction de l'Entreprise a délibérément et fort sagement choisi de se limiter à un bon matériel, mais a refusé la sophistication d'un matériel plus performant dont la conduite et la maintenance seraient aléatoires dans le contexte local.

- LINDA : Atelier de 250 machines à coudre SINGER. Confectionne 40 à 50 000 chemises par mois.
- SOFATEX : Atelier de confection de 250 machines à coudre SINGER. Produit 30 000 pièces par mois : pantalons abacosts, shorts et tenues de safari.
- ELRE : 96 machines à tricoter de 1968-1973-1978 (matériel Italien). Ont une capacité de 5 tonnes/mois, soit 25 000 douzaines/mois de chaussettes ; mais la production n'est que de 3,5 tonnes/mois, soit 16 000 douzaines/mois, pour répondre à la demande.

#### 1.4. - LES INPUTS

- NOVATEX : Utilise des fils importés :

Polyester pur texturé 2 bouts de 167 dtex, provenance France ou Taïwan, ou :  
Fibres mélangées Polyester/Viscose, provenance Taïwan.

Ces fils sont quelquefois teints avant tissage ou utilisés en écreu pour teinture en pièces.

- LINDA : Importe en totalité d'Asie ou de R.D.A. le tissu Polyester/coton, soit 90 % de la production chemise (environ 675 000 mètres de tissu).

Le tissu coton pur (10 % = 75 000 m) est acheté localement chez FILTISAF ou UTEXAFRICA. L'impossibilité d'approvisionner plus de tissus coton empêche le développement de ce secteur.

- SOFATEX : Utilise environ 150 000 m/an (25 % de ses besoins) de tissu coton acheté à UTEXAFRICA, et

450 000 m/an de tissu base Polyester provenance NOVATEX.

- ELRE : En 1987, la majorité de la production était faite en Nylon texturé importé de Taiwan, le reste en coton acheté à UTEXAFRICA.

En 1988, commence l'utilisation du Polyester (200 dtex/54) texturé acheté teint à Taiwan. Pour le futur, on envisage l'utilisation de fibre acrylique.

#### 1.5. - L'EMPLOI

Le Groupe industriel HASSON emploie 1 500 personnes, réparties entre les sociétés suivantes :

- 500 personnes chez NOVATEX
- 450 personnes chez LINDA
- 400 personnes chez SOFATEX
- 200 personnes chez ELRE.

NOVATEX travaille à 3 postes sur 6 jours par semaine. Les autres sociétés travaillent à 1 ou 2 postes selon les périodes.

Dans l'ensemble l'équipement en matériel permet une production supérieure aux ventes. Malgré cela, les coûts de production permettent aux différentes sociétés d'équilibrer leurs comptes.

## 2. - ETUDE DE MARCHÉ

NOVATEX produit 20 % pour SOFATEX, 10 % pour les autres confectionneurs et 70 % pour la vente de tissus aux grossistes.

LINDA produit pour le marché local mais a des contacts pour des marchés avec la C.E.E.

SOFATEX : Idem

ELRE produit 30 à 40 % du marché local.

Les importations frauduleuses et la friperie concurrencent très sévèrement la production locale. Le groupe est cependant doté d'un réseau de distribution qui couvre tout le pays et dispose d'une flottille de bateaux fluviaux, ce qui lui permet d'être efficace et d'atteindre rapidement les différentes parties du territoire.

## 3. - SITUATION FINANCIERE

En 1987, la situation financière du groupe se présentait comme suit :

### A - Bilan par grandes masses

#### Actif :

|  |               |
|--|---------------|
| 1 - Actif fixe<br>(immobilisations + autres valeurs immob.)                    | 71 148 066    |
| 2 - Stocks<br>(valeurs d'exploitation)   | 694 176 095   |
| 3 - Situation financière<br>(valeurs réalisables et disponibles à court terme) | 1 532 247 855 |

#### Passif :

|                                  |               |
|----------------------------------|---------------|
| 1 - Capitaux propres             | 766 927 411   |
| 2 - Dettes à long et moyen terme | 88 950        |
| 3 - Dettes à court terme         | 1 530 555 655 |

**B - Compte d'Exploitation Générale par grandes masses**

|   |             |
|---|-------------|
| • Production  | 512 945 510 |
| * Ventes  | 511 798 182 |
| * Variation de stocks                                   | 1 197 328   |
| • Consommations intermédiaires                          | 139 928 246 |
| * Achats  |             |
| * T.F.S.E. (travaux fournitures et services extérieurs) |             |
| * Transport   |             |
| * Divers de gestion                                     |             |
| • Valeur ajoutée  | 373 016 564 |

**C - Décomposition de la valeur ajoutée**

|                              |             |
|------------------------------|-------------|
| Frais de personnel (HT)      | 177 402 830 |
| Frais financiers             | 118 630 283 |
| Amortissements               | 13 163 358  |
| Frais charges sociales       | 32 354 183  |
| Impôts                       | 33 419 298  |
| Bénéfice                     | 24 989 556  |
| Produits et profits divers   | 26 820 810  |
| Intérêts et dividendes reçus | 122 134     |

**4. - CONCLUSION**

Le Groupe HASSON est une affaire familiale bien implantée au Zaïre et dirigée de façon dynamique par les administrateurs actuels.

Le Groupe possède une infrastructure de distribution qui la rend autonome et opérante.

Son activité est cependant gênée par la fraude en provenance de Taiwan et de la Corée du Sud et par la friperie.

La friperie représente actuellement 20 000 tonnes ce qui risque de constituer un sérieux problème dans quelques années.

# REPUBLIQUE DU ZAIRE

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

CONFIDENTIEL

IDENTIFICATION ET PREPARATION DE  
STRATEGIES ET DE PLANS D' ACTIONS DES  
FILIERES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES

MONOGRAPHIES D' ENTREPRISE

FILTISAF

PROJET DP/ZAI/86/008

AVRIL 1991

## FILTISAF

### 0. - INTRODUCTION

#### 0.1. - HISTORIQUE DE LA SOCIETE

La FILTISAF (Filatures, Tissages et Impressions Africains) a été créée en 1947 pour deux grands groupes industriels et financiers : l'Union Cotonnière de Gand (410) et le Groupe Rockefeller.

Implantée à KALEMIE, la société a connu, depuis 1960, une évolution perturbée par des guerres civiles successives qui ont eu lieu dans cette région du SHABA et qui ont occasionné le départ d'une grande partie du personnel d'encadrement, la rupture des stocks de matières premières, la dégradation permanente des outils de production et aussi des modifications, en particulier depuis 1983, de la composition du capital et de la structure du partenariat.

La FILTISAF connaît actuellement d'énormes difficultés qui se traduisent par un endettement à court et moyen terme de 1 623 765 570 Zaïres au 31-12-89 et l'arrêt de l'usine qui met ainsi 1 100 travailleurs au chômage.

Néanmoins, l'importance stratégique de l'usine (génération de revenus et stabilité politique de la région) a justifié la mise sur pied d'un projet visant la réhabilitation de l'outil de production. La remise en activité de l'usine exige un montant global évalué à 140 000 000 Francs Belges.

#### 0.2. - FORME JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE

Société Zaïroise à responsabilité limitée

#### 0.3. - REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL

La FILTISAF présente depuis 1983 un capital social de 30 millions de Zaïres réparti en 250 000 actions réparti comme suit :

- Privés Zaïrois 125 001 actions (50 %) ;
- Etranger résident Zaïrois (Monsieur Michel RELECOM)  
124 999 actions (50 %).



La société FILTISAF fait partie du groupe FILTISAF. Le groupe FILTISAF compte également d'autres entreprises :

- BONAF : (Bonneterie Africaine)  
Usine chargée du tricotage et de la confection de tous articles de bonneterie ;
- TEXINDAF : (Textiles Industriels Africains).  
L'usine procède au tissage, imperméabilisation et confection de tous tissus industriels : bâches, tentes etc ;
- TEXCO : (Textiles et Couvertures)  
L'usine procédait à la filature, cardéfilage et tissage des couvertures. Elle est fermée en Août 1988.

## 1. - ANALYSE DE LA PRODUCTION

### 1.1. - DESCRIPTION DE PRODUCTION

En 1986 le ZAIRE a produit 19 100 tonnes de coton graine alors que la demande est estimée à 50 000 tonnes/an. La production de coton fibre était évaluée à 3 700 tonnes en 1985. Le secteur de la filature de coton dispose d'une capacité estimée à 21 000 tonnes de coton fibre dont 130 000 broches et 2 600 métiers à tisser.

La société FILATISAF qui réalise la filature et le tissage de coton ainsi que des opérations de blanchissement, teinture, impression et confection peut atteindre une production totale mensuelle de 489 000 mètres de tissus à répartir comme suit :

- ♦ Toile pour impression (réf Q 170) = 70 000 mètres
- ♦ Toile Watutsi (réf Q 157) pour la confection de vêtements pour enfants = 40 000 mètres
- ♦ Toile à drap (réf Q 200) = 259 000 mètres
- ♦ Drill (réf Q 4165) = 50 000 mètres
- ♦ Toile safari (réf Q 315) = 25 000 mètres
- ♦ Toile à matelas (réf Q tam) = 45 000 mètres

## 1.2. - PRODUCTION

En 1987 la production de FILTISAF a été la suivante :

| DESIGNATION DES PRODUITS                | PRODUCTIONS |  |
|---|-------------|--|
|   | QUANTITE    | VALEUR HT EX USINE EN MILLION DES ZAIRES |
| Fils (Kg)                               | 1 025 792   | }  |
| Tissus Ecrus (m)                        | 3 703 327   | }  |
| Tissus Blanchis (m)                     | 1 427 330   | }  |
| Tissus Teints (m)                       | 1 230 326   | }  |
| Imprimés (m)                            | 88 580      | }  |
| Tricotage (Kg)                          | 24 260      | }  |
| T.Shirts (pièce)                        | 80 860      | }  |
| Langes (pièce)                          | 171 950     | }  |
| Bâches Teintes (m <sup>2</sup> )        | 27 589      | }  |
| Bâches Imperméabilisés(m <sup>2</sup> ) | 24 699      | }  |
| Draps de lit (pièce)                    | 417 467     | }  |
| Confection (pièce)                      | 25 238      | }  |
| Divers (pièces)                         | 26 929      | }  |
| Couvertures (pièce)                     | 140 957     | }  |
| <b>TOTAL</b>                            |             | <b>477 775</b>                           |

### 1.2.1. - Planning de remise en activité de FILTISAF

Le Planning de remise en activité de la société qui s'étale sur 21 mois prévoit qu'à la fin du 3ème mois, la filature produira 15 640 Kg de fil. A la fin du 14ème mois l'activité retrouvera un rythme normal et la production atteindra 103 940 Kg de fil.

La mise en route progressive du tissage permettra à la fin du 5ème mois de produire 80 000 mètres de tissu. A la fin du 16ème mois la production sera de 489 000 mètres de tissu.

Pour le finissage au 6ème mois 40 000 mètres de tissu traité seront produits. Au 17 mois la production sera de 379 000 mètres de tissu.

### 1.2.2. Besoin en coton brut

Le besoin en coton Brut sera de :

3ème mois : 16 800 Kg de coton fibre  
14ème mois : 111 300 Kg de coton fibre

Les chiffres d'affaires ont évalué comme suit :

1985 : 188 759 151 Z  
1986 : 229 023 596 Z  
1987 : 396 580 000 Z

### 1.3. - EQUIPEMENTS UTILISES

Les installations industrielles qui jusqu'en 1956 étaient de seconde main, ont évolué comme suit :

1947 : machines d'occasion provenant d'Europe et des USA pour la mise en route de la filature et du tissage

1950 : matériel de la teinturerie

1952 : matériel pour la monneterie

1953 : matériel de l'impression aux cadres plats

La modernisation des installations a débuté en 1957 avec la construction d'une nouvelle salle de filage, entièrement conditionnée par une installation KRANTZ. Modernisation de 29 continus à filer installés en 1947.

1958 : Installation d'une machine à imprimer aux rouleaux (KLEINWEFERS)

- Remplacement des anciennes chaudières par une chaudières électrique SULTZER

1977 : Installation en préparation filature de :

4 bancs d'étirage ZINZER  
1 banc à broches ZINZER

FILTISAF a réalisé en 1983 un nouvel investissement comprenant :

- ♦ 101 métiers à tisser PICANOL, type président ;
- ♦ 1 laveuse GOLLER ;
- ♦ 1 vaporiseuse SACM ;
- ♦ 1 chaudière électrique Sulzer (pas encore en service) ;
- ♦ 1 station d'épuration des eaux ;
- ♦ divers matériel électrique (haute et base tension) ;
- ♦ plusieurs machines outils pour l'atelier d'entretien.

Le plan de remise en route de l'usine préconise le remplacement de :

- ♦ deux bobinoirs GARDER COLMAN ;
- ♦ deux bobinoirs LEESONNA ;
- ♦ deux ourdissoirs 1 BARBER et 1 COCKER.

1.4. - LES INPUTS

\* Matières premières achetées en 1987 en Milliers de Zaïres

a) Achats fabriqués au Zaïre

|                    | Quantité  | Valeur  |
|--------------------|-----------|---------|
| Coton fibre (Kg)   | 1 166 983 | 204 197 |
| Huile de palme (l) | 23 000    | 2 300   |
| Savon (cube)       | 3 000     | -60     |
| Sel marin (Kg)     | -         | -       |
| Manioc (Kg)        | 2 091     | 3 137   |

b) Emballages consommés fabriqués au Zaïre

|                             | Quantité | Valeur | Stock début année |
|-----------------------------|----------|--------|-------------------|
| Sachets plastiques (pièce)  | 150 000  | 1 800  | 92 500            |
| Toile de jute (m)           | -        | -      | 4 500             |
| Fer feuillard (Kg)          | -        | -      | 3 444             |
| Feuilles plastiques (pièce) | -        | -      | 126 000           |

c) Achats importés

|                       | Quantité | Valeur | Stock début année |
|-----------------------|----------|--------|-------------------|
| Soude caustique       | 29 615   | 5 496  | 14 200            |
| Plystran              | 28 000   | 14 896 | -                 |
| Carbonate de soude    | 1 500    | 183    | 419               |
| Chlorite de soude     | 10 000   | 9 620  | 4 750             |
| Leu cophor            | -        | -      | 56                |
| Noir carbone immédiat | -        | -      | -                 |
| Bleu belgautra        | -        | -      | 320               |
| Turquoise animurène   | -        | -      | 141               |
| Vert indanthrène      | -        | -      | 98                |

En 1987 il y a pas eu d'emballage importé

\* Achat de facteurs techniques de productions (énergie)

|                           | Quantité    | Valeur<br>en milliers de Z |
|---------------------------|-------------|----------------------------|
| Electricité (Kwh)         | 2 090 248 Z | 22 428                     |
| Produits pétrolier 1000 l | 39 987      | 1 675                      |

\* Achats de fournitures d'ateliers

Pièces de rechange et outillage 168 186 000 Z

La fibre de jute, principal input des produits de la filature et le tissage de fibre de FILTISAF est de production locale.

1.5. - L'EMPLOIS

1.5.1. - Effectif

Pour l'exercice 1987, l'effectif de la société se répartissait comme suit :

|   | Zairois | Non Africains |
|---|---------|---------------|
| 1 Cadres de Directions                      | 7       | 7             |
| 2 Cadres subalternes                        | 90      |               |
| 3 Agents de maîtrise                        | 243     |               |
| 4 Personnes hautement qualifiés             | 425     |               |
| 5 Semi qualifiées et qualifiées             | 312     |               |
| 6 Manoeuvres                                | 273     |               |
| Total effectifs permanents -                | 1 350   | 7             |
| Total effectifs saisonnier<br>et journalier | 888     | 0             |

1.4.2. Coût du personnel

Masse salariale en 1987

|   |               |
|---|---------------|
| Effectifs permanents                            | 187 314 000 Z |
| Effectifs saisonniers et journaliers            | 470 000 Z     |
| Contributions sociales                          | 19 314 000 Z  |
| Activités politico-culturelles                  | 5 078 000 Z   |
| Frais de formation et recyclage<br>du personnel | 744 000 Z     |

### 1.5.3. Planning de réengagement du personnel

Le planning prévoit un effectif total de 503 personnes, réparti comme suit :

• Personnel expatrié 5 dont :

- ♦ 1 Directeur technique de haut niveau
- ♦ 3 Techniciens
- ♦ 1 Spécialiste en comptabilité industrielle

Ce personnel doit être en place dès la première semaine.

• Personnel Zaïrois 498 dont :

|                                  |         |
|----------------------------------|---------|
| ♦ 31 aux services entretien      | 6,22 ‰  |
| ♦ 415 à la fabrication           | 83,35 ‰ |
| ♦ 29 aux services administratifs | 5,82 ‰  |
| ♦ 18 à la garde industrielle     | 3,61 ‰  |
| ♦ 5 à l'infirmierie usine        | 1,00 ‰  |

Cet effectif exclut le personnel chargé du quartier des habitations cadres et maîtrise et le personnel du dispensaire.

## 2.- ETUDE DU MARCHÉ

60 millions de m<sup>2</sup> de tissu sont produits au ZAIRE pour une population de 35 millions d'habitants. Une grande partie de cette production est vendue directement sur le marché et l'on estime à 30 000 000 m<sup>2</sup> la part consommée par l'industrie de l'habillement.

L'industrie textile du ZAIRE commence à s'intéresser à l'exportation mais un certain niveau de qualité est nécessaire pour pouvoir se présenter sur ce marché, ainsi qu'une politique commerciale volontariste.

Un assainissement sur le plan des importations, autorisées et frauduleuses, profiterait grandement à l'industrie textile et l'obligerait à se développer rapidement.

La demande globale au ZAIRE serait de 92 400 T soit 490 Millions de m<sup>2</sup> de tissu. L'industrie locale ne pouvant en satisfaire que le huitième. Les perspectives du marché sont en effet très intéressantes pour la société FILTISAF.

### 3. - LA SITUATION FINANCIERE

#### 3.1. - SITUATION EN 1987

la situation financière et comptable de la société en 1987 se présentait comme suit :

##### A. - RESSOURCES

A.a. - Ressources acycliques stables 30 000 000 Z

|                                  |               |
|----------------------------------|---------------|
| ▪ Fonds propres                  |               |
| Réserves                         | 85 000 Z      |
| Résultats reportés               | 160 000 035 Z |
| Réserve de réévaluation          | 271 000 Z     |
| Emprunts et dettes à moyen terme | 50 322 000 Z  |

A.b. - Ressources cycliques

|                                   |               |
|-----------------------------------|---------------|
| ▪ Emprunts à moins d'un an        | 193 602 000 Z |
| ▪ Fournisseurs                    | 254 783 000 Z |
| ▪ Clients (avances)               | 2 371 000 Z   |
| ▪ Personnel                       | 6 457 000 Z   |
| ▪ Etat                            | 210 752 000 Z |
| ▪ Débiteurs et créditeurs divers  | 8 432 000 Z   |
| ▪ Compte de régularisation passif | 143 846 000 Z |

##### B. - EMPLOIS

B.a. - Emplois acycliques 19 955 000 Z

B.b. - Emplois cycliques (valeurs circulants)

B.c. - Stocks 298 395 000 Z

B.d. - Valeurs réalisables

|                                  |               |
|----------------------------------|---------------|
| ▪ Fournisseurs (avances)         | 85 742 000 Z  |
| ▪ Clients                        | 118 361 000 Z |
| ▪ Personnel                      | 5 511 000 Z   |
| ▪ Débiteurs divers               | 7 796 000 Z   |
| ▪ Régularisations d'actif        | 4 297 000 Z   |
| ▪ Chèques et coupons à encaisser | 11 324 000 Z  |

B.e. - Valeurs disponibles

|                           |              |
|---------------------------|--------------|
| ▪ Banques et institutions | 7 784 000 Z  |
| ▪ Caisse                  | 12 814 000 Z |

#### 4. - AUTRES INDICATEURS

|                              |               |
|------------------------------|---------------|
| • Charges et pertes diverses | 198 417 000 Z |
| • Charges de personnel       | 199 015 000 Z |
| • Contributions et taxes     | 1 450 000 Z   |
| • Intérêts                   | 79 095 000 Z  |
| • Dotation aux provisions    | 3 936 000 Z   |
| pour dépréciation exigible   | 50 000 Z      |
| • Impôts sur le résultat     |               |

#### 4.1. - PROGRAMME DE REHABILITATION FINANCIER

Le compte d'exploitation prévisionnel prévoit que les résultats d'exploitation seront négatifs jusqu'au 12<sup>ème</sup> mois de réhabilitation car la perte totale d'exploitation est de 745 507 000 Z.

Les résultats seront positifs à partir du 13<sup>ème</sup> mois, à cette date l'usine tournera à son rythme normal, les stocks intermédiaires et les matières premières seront constituées.

La trésorerie deviendra positive après le 27<sup>ème</sup> mois lorsque la perte de 1 408 247 000 Z aura été résorbée.

La trésorerie cumulée du 27<sup>ème</sup> au 48<sup>ème</sup> mois se chiffrerait à 2 521 411 000 Z.

Notons que le plan de réhabilitation de la société nécessite le déblocage de 140 000 000 FB.

#### 4.- CONCLUSION

FILTISAF est une affaire qui peut tourner dans des conditions normales d'exploitation. La remise en état nécessite le déblocage d'un montant de 140 000 000 FB. Les résultats d'exploitation seront positifs dès le 13<sup>ème</sup> mois.

FILTISAF est la seule usine de la sous-région du TANGANIKA. Les fabrications sont de première nécessité pour la population et ses tissus sont difficilement concurrentiels en raison des prix.



**REPUBLIQUE DU ZAIRE**

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

**CONFIDENTIEL**

**IDENTIFICATION ET PREPARATION DE  
STRATEGIES ET DE PLANS D' ACTIONS DES  
FILIERES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES**

**MONOGRAPHIES D' ENTREPRISE**

**SABUNI**

**PROJET DP/ZA1/86/008**

**AVRIL 1991**

**NOTE DE SYNTHESE SUR LA SOCIETE SABUNI**  
**DOMICILIEE AU 18 RE NIAHENGE LUBUMBASHI - ZAIRE**

**0. - INTRODUCTION**

**0.1. - HISTORIQUE DE LA SOCIETE**

Elle a été créée en 1963 pour la fabrication de savon.

**0.2. - FORME JURIDIQUE**

Elle est constituée sous forme de S.P.R.L ; immatriculée au registre du commerce sous le numéro 00029 et est identifiée sous le numéro A 046 14 Q.

Le responsable de l'entreprise est Monsieur PRAHMAD Parbhu qui est aussi son Directeur Général.

Le correspondant de l'enquête est Monsieur PORTIER Claude qui occupe la fonction de Directeur Financier dans l'entreprise.

**0.3. - LA REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL**

Le capital social qui se chiffre à 50.000.000 Zaires se répartit comme suit :

- ♦ 60% sont détenus par quatre étrangers ;
- ♦ 40% par un privé Zaïrois.

**1. - ANALYSE DE LA PRODUCTION**

| DESIGNATION<br>DES PRODUITS | QUANTITE<br>T/AN | PRIX DE VENTE<br>Z/KG | DESIGNATION<br>ZAI AFR CEE AUT |
|-----------------------------|------------------|-----------------------|--------------------------------|
| ZURI                        | 3.686            | 116,67                | 100                            |
| ALFRED                      | 180              | 137,33                | 100                            |
| BORA                        | 30               | 150,32                | 100                            |
| BAN                         | 18               | 229,17                | 100                            |
| JET                         | 8                | 286,55                | 100                            |

## 1.2. - DESCRIPTION DES INSTALLATIONS

### EQUIPEMENTS

L'ensemble des équipements est un bon état.

### CAPACITES DE PRODUCTION UTILISEES

L'ensemble des installations travaille à un taux de 21% de la capacité maximale. Les raisons principales sont le manque d'approvisionnement en matière première pour des causes financiers et la carence de production de l'huile de palme par suite du vieillissement des plantations.

Une autre difficulté propre aux régions de l'Est est la difficulté de navigation sur le fleuve.

### EFFICIENCE TECHNOLOGIQUE

Les technologies mises en oeuvre sont simples mais bien cernées par les interlocuteurs rencontrés.

Cette société est de taille moyenne dans la gamme des fabricants. Les produits élaborés sont nombreux et diversifiés.

Investissements de production : 2.411.000

Consommation :

Electricité : 1.161.000 Z  
Autres énergies : 4.127.000 Z

## 1.3. - LES INPUTS (CF - TABLEAU CI-DESSOUS)

Produit fabriqué : tous savons  
Tonnage produit : 3.922/an

| DESIGNATION<br>DES<br>PRODUITS<br>ENTRANTS | QUANTITE<br>(unité)<br>T/an | PRIX D'ACHAT<br>Z/T | POURCENTAGE<br>DES ENTRANTS<br>Zairois |
|--|-----------------------------|---------------------|--|
| Huile de palme                             | 3.652                       | 38.372              | 100                                    |
| Soude caustique                            | 949                         | 49.290              | 0                                      |
| Sel marin                                  | 388                         | 12.631              | 0                                      |

Les parfums et additifs sont uniquement pour mémoire.

## SUBSTITUTS POSSIBLES

Aucun pour les matières premières principales.

En ce qui concerne la soude caustique et le sel marin, les commentaires signalés pour les autres fabricants de savon sont valables.

La position géographique à l'Est du pays peut seulement compliquer le problème si l'implantation de l'éventuelle usine ne s'avérait rentable que dans la région de KINSHASA.

## GESTION DES STOCKS DE MATIERES CONSOMMABLES

Cette gestion est directement liée aux conditions et aux délais d'approvisionnement.

## PROBLEMES D'APPROVISIONNEMENT

Tous les achats en devises sont réglés par des CREDOC irrévocables et confirmés.

Cette difficulté s'ajoute à celles citées pour l'approvisionnement de l'huile de palme et sur la carence de la production de cette matière.

## FOURNISSEURS DE L'ENTREPRISE

| <u>Désignation du produit :</u> | <u>Fournisseurs:</u>                               | <u>§</u> |
|---------------------------------|--|----------|
| Huile de palme                  | P.L.Z.<br>J.Y.L.<br>Cultures Zaïroises<br>Sampedro |          |
| Soude caustique                 | MAREX (AFSUD)<br>SOLVAY (BELGIQUE)                 | 50<br>50 |
| Sel marin                       | MAREX  | 100      |
| CARTON                          | CARTOZAIRE   | 100      |

## 1.4. - DONNEES QUANTITATIVES DE LA PRODUCTION DE SAVON (EN TONNES)

| ANNEE            | MENAGE | TOILETTE | TOTAL | INDICE 1978 |
|------------------|--------|----------|-------|-------------|
| 1984             | 2.244  | 58       | 2.302 | 52          |
| 1985             | 3.453  | 71       | 3.530 | 83          |
| 1986             | 4.388  | 31       | 4.419 | 104         |
| 1987             | 3.866  | 56       | 3.922 | 92          |
| 1988             | 2.628  | 44       | 2.672 | 62,0        |
| 1989<br>(6 mois) | 1.009  | 6        | 1.015 |             |

La production a régressé de 11,2% en 1987 suite aux difficultés d'approvisionnement en huile de palme. Elle s'est nettement détériorée en 1989 pour n'atteindre que 1.015 Tonnes.

Alors que certains industriels de ce secteur avaient été contraints à des arrêts temporaires de production suite à la mévente de l'importance des stocks d'huile, la demande à connu une forte reprise en 1987 sur le marché intérieur, une partie des achats étant évacué en fraude à BRAZZAVILLE par des intermédiaires.

Il faut aussi noter le coût élevé du transport estimé en 1987 à :

- 1.669 Z la tonne sur trajet KINSHASA 6 ILEBO
- 3.275 Z la tonne sur trajet ILEBO - LUSHI
- 1.342 Z la tonne sur trajet KIKWIT - ILEBO

En outre, les frais de retour à vide des wagons-citernes donnent lieu à la facturation de 1.952 Z le wagon.

Le coût élevé de l'huile et sa rareté ont entraîné une augmentation sensible du prix du savon local qui n'est plus concurrentiel dans la région du SHABA, avec le savon importé en fraude d'Afrique Australe.

#### 1.4. - L'EMPLOI

##### VOLUME ET NATURE DES EMPLOIS (c.f. Infra)

| NIVEAU                | ZAI   | AFRI | AUSTR | AUTRES |         |
|-----------------------|-------|------|-------|--------|---------|
| CADRES SUBLTER        | 1     | -    | 2     |        |         |
| AGENTS<br>DE MAITRISE | 2     |      | 3     |        |         |
| OHQ                   | 1     |      |       |        |         |
| SEMI-QUALIFIES        | 40    |      |       |        |         |
| MANOEUVRES            | 79    |      |       |        |         |
| PERMANENTS            | 9.647 |      | 5     | 38.870 | 4.251,5 |

##### PRODUCTIVITE APPARENTE DU TRAVAIL

Il n'y a pas de commentaires particuliers en ce qui concerne cette société.

##### POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Travail poste : 4 équipes  
Travail fixe :

Embauche de salariés permanents : 9  
Départ de salariés permanents : 14

Le problème majeur réside dans le niveau des jeunes arrivant sur le marché du travail.

Il est nécessaire de reprendre la formation à zéro. Heureusement, la société possède son propre centre de formation

1.5. - COUT DE LA PRODUCTION (EN 1000 Z)

**MATIERES PREMIERE PRINCIPALE**

- Huile de palme : 140.134
- Soude caustique : 46.776
- Sel marin : 4.900

**ACCESSOIRES**

- Carton : 5.987
- Sachets plastiques : 2.135

**BIENS CONSOMMABLES ET CONSOMMES (1000 Z)**

- Electricité : 1.161
- Eau : 83
- DDTS pétroliers : 3.332
- Combustibles charbon : 745

**AUTRES COUTS (1000 Z)**

- Outillage : 1.545
- Matériel de bureau : 265
- Services : 8.299
- Equipement 1 : 758
- Equipement 2 : 1 753
- Equipement 3 : 6.500

**TAXES ET IMPOTS (1000 Z)**

- Impôts 86 : 6.158
- CERE : 3.032
- Taxe véhicule : 101
- CRAM : 7,5
- Autres : 95
- Masse salariale : 42.517
- Masse salariale temporaire : -

2. - ETUDE DE MARCHE

2.1. - PART DE MARCHE DE L'ENTREPRISE

50% du marché SHABIEN  
0% à l'exportation

2.2. - DESCRIPTION DU MARCHE NATIONAL : CLIENT DE L'ENTREPRISE

DESIGNATION DES PRODUITS : Tous les produits

CLIENTS : Locaux

% CA : 100

Il n'y a pas de vente sur le marché informel.

ANALYSE GEOGRAPHIQUE DES VENTES

Le Chiffre d'Affaires se réalise à 100% sur le SHABA.

RESEAUX DE COMMERCIALISATION

Tout est vendu directement à l'usine où à des grossistes locaux.

POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

L'entreprise a une très bonne image de marque due à la qualité et la diversité des produits fabriqués, incluant des savons médicaux et de toilette.

2.3. - DESCRIPTION DU MARCHE INTERNATIONAL

La description est inexistante pour cette société.

2.4. - CHIFFRES SUR LA VENTE

Quantité produit : 3.922 T  
Valeur (1000 Z) : 281.182  
Stock DEB : 3.171  
Capacité de production : 20.000 T

### 3. - SITUATION FINANCIERE

#### 3.1. - COMMENTAIRE SUR LE BILAN

Chiffre d'Affaires :

1985 : 123.754.699 Z  
1986 : 172.639.520 Z  
1987 : 280.826.330 Z

Stocks : 2.500.000 Z

Charges de personnel : 44.470.000 Z

Intérêts : Néant

Liquidités de caisse : 66.000 Z

Banques et institutions : 6.678.000 Z

Fonds propres : 57.279 (1000 Z)

Subventions : 0

Dettes à LT : 0

Dettes à CT : 51.333 (1000 Z)

Emplois : (1000 Z)

- Emplois ACYCLI : 13.431
- Stocks : 59.601
- Val. réalisables : 25.065
- Val. disponibles : 6.744

Autres indicateurs : (1000 Z)

- Charges et pertes diverses : 8.221
- Charges de personnel : 44.470
- Contributions et taxes : 3.334
- Dotation aux provisions : 3.422
- Impôts sur le résultat : 5.068

#### 3.2. - PROBLEMES DE LA TRESORERIE DE L'ENTREPRISE

Les causes majeures des problèmes de trésorerie sont liées au phénomène de l'inflation et au manque de disponibilités en ZAIRE. Il en résulte une capacité de financement réduite et un coût prohibitif de l'argent.

Les liquidités de l'entreprise doivent impérativement augmenter.

La fiscalité est étouffante.



4. - ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

**REPUBLIQUE DU ZAIRE**

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

**CONFIDENTIEL**

**IDENTIFICATION ET PREPARATION DE  
STRATEGIES ET DE PLANS D' ACTIONS DES  
FILIERES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES**

**MONOGRAPHIES D' ENTREPRISE**

**MARSAVCO**

**PROJET DP/ZAI/86/008**

**AVRIL 1991**

## MARSAVCO

### 0. - INTRODUCTION

#### 0.1. - HISTORIQUE DE LA SOCIETE

La MARSAVCO (Compagnie des Margarineries, Savons et Cosmétiques du ZAIRE) est créée en 1923.

La société s'est diversifiée outre les graisses et huiles, dans les produits de toilette.

Elle valorise et vend également la glycérine, produit récupéré de fabrication du savon. Bénéficiant d'installations ultra-modernes, MARSAVCO est la plus ancienne société des Margarines, savons et Cosmétiques du ZAIRE.

Elle continue à investir en moyenne \$ 1,5 million/an dans les divers secteurs de ses activités. En particulier, elle investit pour augmenter sa capacité de récupération de la Glycérine (amélioration du système de lavage et de l'évaporateur).

La technologie mise en place est bien maîtrisée par l'équipe en place.

#### 0.2. - FORME JURIDIQUE

Société Zaïroise à responsabilité limitée.

#### 0.3. - REPARTITION DU CAPITAL

Capital : 33.525.000

|                  | Nombre | Pourcentage |
|------------------|--------|-------------|
| Etat : Zaïrois   |        |             |
| Privés : Zaïrois |        |             |
| Etranger         |        |             |
| Total            |        |             |

## 1. - ANALYSE DE LA PRODUCTION

### 1.1. - DESCRIPTION DE LA PRODUCTION

MARSAVCO est totalement intégré dans le tissu industriel Zaïrois. Ces principales productions sont le Savon, la Margarine et l'Huile de table.

Elle utilise en amont des produits locaux:

- matières premières locales et surtout les huiles de palmes brutes et les huiles de palmistes provenant des unités agro-industrielles du ZAIRE ;
- la calcite de la cimenterie de LUKALA ;
- l'alcool dénaturé et la saccharine de la sucrerie de KWILU - NGONGO ;
- les emballages locaux ;
- pots, bouteilles, sceaux, étuis paquets en carton, fûts et touques métallique ;
- l'électricité locale.

En aval, la société fournit de la glycérine, des copeaux de savon, des graisses alimentaires spéciales des huiles raffinées et de la margarine aux industries locales.

La société est dotée d'instruments ultra-modernes. Elle a installé en 1988 une nouvelle chaudière électrique.

### 1.2. - PRODUCTION (EN TONNES)

| Produits               | 1984   | 1985   | 1986   | 1987<br>(6 mois) | 1988   | 1989<br>(6 mois) |
|------------------------|--------|--------|--------|------------------|--------|------------------|
| Savons, ménage, toile. | 16.528 | 17.555 | 17.591 | 19.623           | 22.348 | 12.046           |
| Chips export           | -      | -      | 504    | 990              | 107    | -                |
| Détergents pdre        | 466    | 646    | 1.031  | 909              | 1.015  | 420              |
| Pdre à récurer         | 76     | 90     | 120    | 104              | 64     | -                |
| Margarine              | 1.484  | 1.795  | 1.944  | 1.874            | 1.015  | 1.086            |
| Huile de table         | 1.965  | 3.283  | 3.134  | 3.248            | 3.880  | 2.634            |
| Graisse aliment.       | 624    | 706    | 1.110  | 1.889            | 1.953  | 1.009            |
| Produits toilette      | 159    | 295    | 383    | 487              | 355    | 124              |
| Glycérine brute        | 559    | 490    | 501    | 458              | 486    | 211              |

Le Chiffre d'Affaires a évolué comme suit :

|      |                 |
|------|-----------------|
| 1985 | 1.444.719.922 Z |
| 1986 | 1.983.072.668 Z |
| 1987 | 4.000.000.000 Z |

1.3. - EQUIPEMENTS UTILISES

La MARSAVCO est la plus ancienne compagnie des margarines, savons et cosmétiques du ZAIRE. Elle bénéficie cependant d'installations ultra-modernes. La technologie mise en oeuvre est bien cernée par l'équipe en place.

1.4. - LES INPUTS

| Désignation des produits entrants | Quantité unité Kg/t | Prix d'achat | Pourcentage des entrants Zaïrois |
|-----------------------------------|---------------------|--------------|----------------------------------|
| Huile de Palme                    | 750,4               | 134,5        | 100                              |
| Soude caustique                   | 100,7               | 231,02       | 0                                |
| Sel industriel                    | 20,2                | 68,61        | 0                                |
| Ingrédients                       | 17,3                | 371,91       | 0                                |

Emballages

| Types   | Nb/t | Z/unité | % Zaïrois |
|---------|------|---------|-----------|
| CARTONS | 112  | 68,61   | 100       |

| PRODUIT FABRIQUE : SAVON MONGONGA |                       |                   |                                |
|-----------------------------------|-----------------------|-------------------|--------------------------------|
| TONNAGE PRODUIT : 4 000 t/an      |                       |                   |                                |
| Désignation des Produits Entrants | Quantité (unité) kG/t | Prix d'Achat Z/kG | Pour-cent des Entrants Zairois |
| Huile de Palme                    | 825                   | 134,5             | 100                            |
| Soude Caustique                   | 109,7                 | 231,02            | 0                              |
| Sel Industriel                    | 30,98                 | 36,76             | 0                              |
| Ingrédients                       | 21,6                  | 891,34            | 0                              |
| Terre à Blanchir                  | 29,61                 | 169,82            | 0                              |
| EMBALLAGES                        |                       |                   |                                |
| Types                             | Nb/t                  | Z/Unité           | % Zairois                      |
| Cartons 90 G                      | 156                   | 76,31             | 100                            |
| Cartons 150 G                     | 140                   | 83,15             | 100                            |

| PRODUIT FABRIQUE : SAVON ELEPHANT |                       |                   |                                |
|-----------------------------------|-----------------------|-------------------|--------------------------------|
| TONNAGE PRODUIT : 2 000 t/an      |                       |                   |                                |
| Désignation des Produits Entrants | Quantité (unité) kG/t | Prix d'Achat Z/kG | Pour-cent des Entrants Zairois |
| Huile de Palme                    | 663                   | 134,5             | 100                            |
| Soude Caustique                   | 89,96                 | 231,02            | 0                              |
| Sel Industriel                    | 19,57                 | 36,76             | 0                              |
| Ingrédients                       | 10,7                  | 181,03            | 0                              |
| EMBALLAGES                        |                       |                   |                                |
| Types                             | Nb/t                  | Z/Unité           | % Zairois                      |
| Etiquettes                        | 123                   | 6                 | 0                              |
| Cartons                           | 120                   | 66,08             | 100                            |

| PRODUIT FABRIQUE : Poudre OMO<br>TONNAGE PRODUIT : 1000 t/an |                       |                   |                                |
|--|-----------------------|-------------------|--------------------------------|
| Désignation des Produits Entrants                            | Quantité (unité) kg/t | Prix d'Achat Z/kg | Pour-cent des Entrants Zairois |
| Ingrédients  | 956                   | 240,48            | 0                              |
| EMBALLAGES   |                       |                   |                                |
| Types  | Nb/t                  | Z/Unité           | % Zairois                      |
| Sachets 50 G   | 20 880                | 7,64/U            | 50                             |
| 100 G  | 10 250                | 12,23/U           | 0                              |
| 390 G  | 2 628                 | 32,27/U           | 0                              |
| 5 kg   | 285                   | 48,93/U           | 0                              |

| PRODUIT FABRIQUE : Margarine BLUE BAND<br>TONNAGE PRODUIT : 2 000 t/an |                       |                   |                                |
|--|-----------------------|-------------------|--------------------------------|
| Désignation des Produits Entrants                                      | Quantité (unité) kg/t | Prix d'Achat Z/kg | Pour-cent des Entrants Zairois |
| Huile de Palme   | 912,3                 | 134,5             | 100                            |
| Soude Caustique  | 23                    | 231,02            | 0                              |
| Sel Alimentaire  | 2,49                  | 36,76             | 0                              |
| Ingrédients  | 23                    | 411,00            | 0                              |
| Terre à Blanchir   | 3,78                  | 169,82            | 0                              |
| EMBALLAGES   |                       |                   |                                |
| Types  | Nb/t                  | Z/Unité           | % Zairois                      |
| Pots   | 4 100                 | 54,11             |                                |
| Boites 250 G   | 4 120                 | 62,67             |                                |
| Pots 450 G   | 2 278                 | 59,40             |                                |
| Pots 1 250 G   | 920                   | 187,02            |                                |
| Sachets 50 G   | 20 500                | 8,07              |                                |

PRODUIT FABRIQUE : HUILE DE TABLE SYMBA

TONNAGE PRODUIT : 3 000 t/an

| Désignation des Produits Entrants | Quantité (unité) kg/t | Prix d'Achat Z/kg | Pour-cent des Entrants Zairois |
|-----------------------------------|-----------------------|-------------------|--------------------------------|
| Huile de Palme                    | 1038                  | 134,5             | 100                            |
| Soude Caustique                   | 10,71                 | 231,02            | 0                              |
| Sel Alimentaire                   | 3,0                   | 36,76             | 0                              |
| Terre à Blanchir                  | 5,36                  | 169,82            | 0                              |
| EMBALLAGES                        |                       |                   |                                |
| Types                             | Nb/t                  | Z/Unité           | % Zairois                      |
| Bidons 5 Litres                   | 223                   | 476,14            |                                |
| Bouteilles 1 L                    | 1 117                 | 173,37            |                                |
| Touques 20 L                      | 56                    | 986,11            |                                |
| Bidons 20 L                       | 56                    | 1183,07           |                                |
| Sachets 120 ml                    | 9 352                 | 14,91             |                                |
| Fûts 220 L                        | 5                     | 1544,00           |                                |



PRODUIT FABRIQUE : HUILE DE TABLE LIVIO

TONNAGE PRODUIT : 500 t/an

| Désignation des Produits Entrants | Quantité (unité) kG/t | Prix d'Achat Z/kg | Pour-cent des Entrants Zairois |
|-----------------------------------|-----------------------|-------------------|--------------------------------|
| Huile de Palme                    | 1066,7                | 134,5             | 100                            |
| Soude Caustique                   | 10,92                 | 231,02            | 0                              |
| Sel Alimentaire                   | 3,05                  | 36,76             | 0                              |
| Terre à Blanchir                  | 21,74                 | 169,82            | 0                              |
| EMBALLAGES                        |                       |                   |                                |
| Types                             | Nb/t                  | Z/Unité           | % Zairois                      |
| Bouteilles 1 L                    | 1 117                 | 181,25            |                                |
| Bouteilles 2,25 L                 | 496                   | 255,43            |                                |
| Sachets 120 ml                    | 9 352                 | 14,91             |                                |
| Fûts 220 L                        | 5                     | 1544,00           |                                |

| PRODUIT FABRIQUE : BONA GRAISSE (Boulangerie)        |                       |                   |                                |
|--|-----------------------|-------------------|--------------------------------|
| TONNAGE PRODUIT:3 000 t/an (Boulangerie +Pâtisserie) |                       |                   |                                |
| Désignation des Produits Entrants                    | Quantité (unité) kG/t | Prix d'Achat Z/kG | Pour-cent des Entrants Zairois |
| Huile de Palme                                       | 780,59                | 134,5             | 100                            |
| Stéarine   | 304,25                | 138,94            | 0                              |
| Soude Caustique                                      | 10,8                  | 231,02            | 0                              |
| Sel Alimentaire                                      | 3,01                  | 36,76             | 0                              |
| Terre à Blanchir                                     | 4,52                  | 169,82            | 0                              |
| EMBALLAGES   |                       |                   |                                |
| Types  | Nb/t                  | Z/Unité           | % Zairois                      |
| Cartons 10 kG  | 101                   | 158,60            |                                |
| Touques 17 kG  | 59                    | 884,83            |                                |
| Fûts 180 kG  | 6                     | 1439,17           |                                |

| PRODUIT FABRIQUE : BONA GRAISSE (Pâtisserie)         |                       |                   |                                |
|--|-----------------------|-------------------|--------------------------------|
| TONNAGE PRODUIT:3 000 t/an (Boulangerie +Pâtisserie) |                       |                   |                                |
| Désignation des Produits Entrants                    | Quantité (unité) kG/t | Prix d'Achat Z/kG | Pour-cent des Entrants Zairois |
| Huile de Palme                                       | 799,40                | 134,5             | 100                            |
| Stéarine   | 126,40                | 138,94            | 0                              |
| Ingrédients  | 10,00                 | 485,50            | 0                              |
| Soude Caustique                                      | 10,6                  | 231,02            | 0                              |
| Sel Alimentaire                                      | 2,53                  | 36,76             | 0                              |
| Terre à Blanchir                                     | 3,90                  | 169,82            | 0                              |
| EMBALLAGES   |                       |                   |                                |
| Types  | Nb/t                  | Z/Unité           | % Zairois                      |
| Cartons 10 kG  | 101                   | 151,67            |                                |

Substituts possibles :

La soude caustique et le sel sont totalement importés. Cet état de fait impose une étude détaillée dans un pays où le sel gemme ne doit pas manquer et où l'électricité est bon marché. (Le sel de mer ne peut pas être récolté le long des côtes Zairoises à cause de la déconcentration de la mer par l'eau douce du fleuve sur une soixantaine de kilomètres autour de l'embouchure).

Les produits imprimés locaux sont de mauvaise qualité, ces fournitures sont donc importées.

Les emballages plastiques sont partiellement importés compte tenu du prix particulièrement élevé des fournitures locales de bonnes qualités : manque de concurrence dans les hauts de gamme.

Problèmes d'approvisionnement :

Les problèmes d'approvisionnement sont de deux ordres:

financier par suite du manque de devise, plus particulièrement pour le conditionnement des poudres de lessives (OMO) et les pâtes dentifrices (ruptures de stocks fréquentes),

agricole car l'absence de politique de renouvellement des plantations depuis de nombreuses années conduit à la mort des plus anciennes non compensée par la mise en production de nouvelles. Cette situation ne peut pour le moins qu'empirer au cours des 4 années à venir.

Les autres problèmes sont liés aux infrastructures fluviales et routières tant pour l'acheminement des matières premières locales (huile de palme) que pour l'écoulement des produits manufacturés sur l'ensemble du ZAIRE.

Les retards administratifs, douanes en particulier compliquent un paysage déjà complexe.

Fourisseurs de l'entreprise :

| Désignation des produits     | Fournisseurs            | % |
|------------------------------|-------------------------|---|
| Huile de Palme ( ( (         | PLZ<br>SCZ<br>CCP       |   |
| Soude Caustique              | Divers                  |   |
| Cartons                      | CARTOZAIRE<br>ZAPATE    |   |
| Bidons, Flacons<br>Pots .... | FRANCOPLAST<br>PLASTICA |   |
| Matériel Imprimé             | Divers Etrangers        |   |

1.5. - L'EMPLOI

La Société compte un total de 826 employés.

Productivité

La productivité est gênée par la basse qualification du personnel disponible.

Le problème majeur réside dans le niveau des jeunes arrivant sur le marché du travail. La société possède son propre centre de formation. Après une sélection très sévère les candidats retenus sont bien formés mais en nombre insuffisant si l'on veut maintenir le niveau.

Cette remarque est valable pour tous les niveaux et plus particulièrement pour les cadres.

Cette situation est un frein au développement de techniques modernes pour lesquelles il n'y a pas de candidats formables.

Structure et niveau des coûts de production :

Analyse non faite.

## 2. - ETUDE DE MARCHE

### Part de marché de l'entreprise :

40% du marché Zaïrois  
0% à l'exportation

Le Chiffre d'Affaires se réalise sur l'ensemble des régions. Il est très difficile de travailler avec l'intérieur du pays:

- télécommunications impossibles par les moyens normaux, seules les liaisons radio privées sont fiables,
- transports difficiles et aléatoires.

Le fleuve n'est plus dragué, les bateaux s'ensablent et il est impossible de naviguer de nuit.

L'état des routes est partout mauvais, il s'en suit un coût prohibitif des transports, une usure anormalement rapide des camions. Seul le transport aérien est fiable mais très coûteux et possible sur seulement quelques directions.

La distribution des produits est lente et coûteuse. Les délais de livraison sont difficiles à tenir et ont un impact important sur le fond de roulement.

Les opérations commerciales à l'intérieur du pays sont "énormément" difficiles à financer. La société possède son propre réseau de vente dans toute les régions avec 8 points principaux de répartition. Ces dépôts sont alimentés par tous les moyens de transport possibles.

L'entreprise a une bonne image de marque due à la qualité des produits fabriqués. Un système de contrôle qualité est en place.

Il existe par ailleurs une concurrence des petits transformateurs du marché informel qui travaillent avec des produits importés en fraude, à bas prix.

Les "avantages fiscaux" et autres "flexibilités" permettent à ce secteur un développement que les sociétés de structures internationales ne peuvent se permettre.

La société espère se développer par l'augmentation de sa production d'environ 3 à 5% en volume sur les 5 prochaines années.

Malgré cette augmentation, et celles qui ont précédé, la dévaluation permanente du Zaïre conduit à une situation stagnante.

### 3. - SITUATION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

Les causes majeures des problèmes de trésorerie sont liées au phénomène de l'inflation et au manque de disponibilité en ZAIRE.

Il en résulte une capacité de financement réduite et un coût prohibitif de l'argent.

Malgré l'accroissement du tonnage produit par l'entreprise depuis 4 ans, la valeur du Chiffre d'Affaires en terme réel ne cesse de diminuer.

Les programmes de financement sont aléatoires car les plafonds de crédit assignés par la banque du ZAIRE sont extrêmement serrés.

De plus les délais entre le paiement des matières premières et le règlement des clients sont très longs. A titre d'exemple l'ouverture et la couverture d'un credoc demande 6 mois, la fabrication 1 mois, le transport et la vente 2 mois, ce qui représente 9 à 10 mois d'immobilisation.

### 4. - CONCLUSION

La société est la plus ancienne compagnie de margarines, savons et cosmétiques du ZAIRE. Elle doit réserver une part importante des investissements à la rénovation du matériel d'exploitation.

Etant donné que son marché est principalement Zaïrois, MARSAVCO doit bénéficier d'un soutien plus accru de la part des institutions financières de ce pays pour faire face aux délais qui s'écoulent entre le paiement des matières premières et le règlement de ses clients.

# REPUBLIQUE DU ZAIRE

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

CONFIDENTIEL

IDENTIFICATION ET PREPARATION DE  
STRATEGIES ET DE PLANS D' ACTIONS DES  
FILIERES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES

MONOGRAPHIES D' ENTREPRISE

MIDEMA

PROJET DP/ZAI/86/008

AVRIL 1991

**NOTE DE SYNTHESE SUR LA SOCIETE MIDEMA**  
**DOMICILIEE AU BUILDING MIDEMA**  
**AV. MENGALE. KINSHASA. ZAIRE**

**0. - INTRODUCTION**

**0.1. - HISTORIQUE LA SOCIETE**

Elle a été créée en 1968.

**0.2. - FORME JURIDIQUE**

Elle est constituée sous forme de S.A.R.L. et immatriculée au registre du commerce sous le numéro 1 351. Elle est identifiée sous le numéro C 128 32 A.

Son siège social est à KINSHASA Av Mongala, Building MIDEMA BP 11 497.

**0.3. - LE CAPITAL SOCIAL**

Le capital social est de 80 000 000 de Dollars et se répartit comme suit :

• 40 % pour RG ZAIRE et 60 % pour Continental Grain New-York et autres.

**1. ANALYSE DE LA PRODUCTION**

**1.1. - DESCRIPTION DES PRODUCTIONS**

**MATIERES PREMIERES :**

♦ Froment : 80 % origine USA : 132 000 T  
20 % origine CEE : 34 000 T

♦ Produits finis :  
• Farine panifiable 128 500 T

♦ Sous produits :  
Sons 34 000 T  
Issues 3 500 T

Démarrage aliments bétail : poules pondeuses + porcs.



## 1.2. - DESCRIPTION DES EQUIPEMENTS

Les équipements sont en très bon état (BYLHER.SUISE). Cependant le rendement résulte de l'origine du blé (en provenance des U.S.A et du CEE). Ce qui implique des réglages constants du process.

## 1.3. - LES INPUTS

### Matières premières

Le blé est des U.S.A. (à 100 %). Depuis 1985 des essais culturaux sont réalisés dans le KIWU, les récoltes sont consommées totalement. Donc à très, très long terme; les importations pourront être substituées par les productions locales.

### Additifs et vitamines :

En principe, ils seront toujours importés, les quantités étant faibles.

Sacherie : jute et poly. Déjà produite localement, coton importé mais il est possible de le tisser au ZAIRE (on y trouve du coton).

### Pièces détachées et toutes maintenances

Tout ce qui a trait aux process sera toujours importé, quant à la maintenance, elle est déjà locale et interne. Il faut noter aussi que les stocks et en général tous les flux sont traités par ordinateur, toutefois le système CARDEX subsiste encore.

### Quantités produites (en tonnes)

| Année            | Farine<br>de Froment | Son et issues<br>de blé | Indice 1978 |
|------------------|----------------------|-------------------------|-------------|
| 1978             | 74.026               | 21.665                  | 100         |
| 1984             | 98 108               | 32 384                  | 133         |
| 1985             | 126 194              | 40 126                  | 170         |
| 1986             | 132 137              | 36 239                  | 179         |
| 1987             | 145 094              | 44 141                  | 196         |
| 1988             | 140 519              | 42 705                  | 190         |
| 1989<br>(6 mois) | 43 302               | 13 971                  |             |

### Commentaire sur la production

La capacité initiale de 80 000 tonnes par an défariné a été portée par paliers à 170.000 tonnes par an en 1986 et atteindra fin 1988 200.000 tonnes par an (coût F.S 4 millions).

La capacité de stockage de blé à MATADI s'élève à 29.000 tonnes. Début avril 1988, une usine d'aliments pour bétail de 2 T/h (24 T/jour de capacité a été mise en service à KINSHASA (\$ 300.000 d'équipements).

En 1987, la production de farine de froment s'est élevée à 145.094 T contre 132.137 T en 1986, soit une augmentation de 9,8%.

#### 1.4. - LES COUTS DE LA PRODUCTION (1000 Z)/AN

|                                  |                 |
|----------------------------------|-----------------|
| - Blé                            | : 4.731.000     |
| - Sacherie                       | : 74.000        |
| - Transport                      | : 15.366        |
| - Services                       | : 39.197        |
| - Electricité                    | : 102.800       |
| - Eau                            | : 514           |
| - Masse salariale                | : 101.415       |
| - Charges salariales et sociales | : 18.378        |
| - Impôts et taxes                | :               |
| - Impôts sur le résultat         | : 182 (1 000 Z) |

#### Conclusion sur le thème de la production

Il y a des problèmes d'approvisionnement liés aux :

- Difficultés d'obtention des devise
- La possibilité de communication est moyenne.

Il y a aussi à MALDI une perte de temps, trop de transbordement.

#### 1.5. - SITUATION DE L'EMPLOI

MO : 355  
M : 82  
C : 18  
E : 11  
-----

Total 456 (y compris MO 30 dans les cultures de blé).

Rappelons que la masse salariale représente 101.415 (1 000 Z).

L'entreprise pratique une politique de formation interne des boulangers et des stages à l'étranger.

## 2. - ETUDE DE MARCHE

### 2.1. - PART DE MARCHE DE L'ENTREPRISE

a) Sur le marché national : 100% des produits finis sont distribués et consommés au ZAIRE.

b) Le marché international : 0%

### 2.2. - DESCRIPTION DU MARCHE NATIONAL

Localisé au bas ZAIRE à 80%, la distribution à l'intérieur du pays est difficile à cause des moyens de communication.

### 2.3. - PERSPECTIVES DU MARCHE

- à court terme : de 6 à 700 T par jour,

- à moyen terme : de 1000 T par jour.

Si 100 Grs de pains par jour et pour 20 millions d'habitants

(0,100 K x 20.000.000) = 0,70  
= 1.400 T de farine/j x 365 jours  
= 511.000 T de farine  
= ± 73.000 T de froment

En Europe à 75 Q x HA = 97.300 HA = 973 KW2 = 31 KM/2

Au ZAIRE = ± 405.300 HA = 4.055 KM2

= ± 63,7 KW/2

### 2.4. - LA CLIENTELE

Ce sont essentiellement les boulangeries 128.000 T de farine de froment (pour le prix unitaire de 80.000) et les éleveurs qui achètent 37.000 T de sons et issus (pour le prix unitaire de 15.000).

## 3. - LA SITUATION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

### 3.1. - DONNEES DU BILAN

#### 3.1.1. - Ressources (1 000 Z)

- Fonds propres : 322.022

- Dettes à LT :

- Dettes à CT : 423.906

3.1.2. - Emplois (1 000 Z)

- Emplois ACYCLI : 154.588
- Stocks : 196.575
- Val réalisables : 394.764
- Val disponibles :

3.1.3. - Autres indicateurs (1 000 Z)

- Charges de personnel : 119.793
- Charges et pertes diverses
- Intérêts : 1.149
- Dotation aux provisions : 16.884
- Impôt sur le résultat : 182

3.2. - LA TRESORERIE DE L'ENTREPRISE

Elle n'a aucun problème de trésorerie.

3.3. - CHIFFRE D'AFFAIRES EN Z

- 1986 : 1.990.883.015
- 1987 : 2.220.835.339
- 1987 : 4.297.000.000

4. - ENVIRONNEMENT

- Au ZAIRE : seule = point faible
- Dans son secteur : seule = point faible
- Dans l'entreprise : bon

5. - CONCLUSION

Points forts

1. - Qualité de la farine
2. - Volonté de développement
3. - Bon suivi des boulangers par les services commerciaux et techniques
4. - Formation interne des boulangers et stages externes
5. - A l'étude la conduite informatique ainsi que la gestion des process

6. Développement au ZAIRE de la culture du blé
7. La proximité du port
8. Exonération (?) de la taxe de consommation
9. Mécanisme interne de certaines couvertures sociales et de retraite est en place

#### Points faibles

1. - Elle a d'abord un point faible pour la distribution des produits finis (trop de transbordement)
2. - Position de quasi-monopole des productions
3. - Les voies de communication sont très mauvaises ce qui a une incidence sur les approvisionnements en général et le développement de la société en particulier.

#### Aménagement à apporter

A court terme : Faire face au manque de devises, l'entreprise est au moment de cette enquête à la limite de l'arrêt technique par manque de blé à broyer.

A moyen terme : Augmenter la capacité de broyage ou construire de nouvelles unités.

A long terme : attendre le développement de la culture de blé.

**REPUBLIQUE DU ZAIRE**

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

**CONFIDENTIEL**

**IDENTIFICATION ET PREPARATION DE  
STRATEGIES ET DE PLANS D' ACTIONS DES  
FILIERES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES**

**MONOGRAPHIES D' ENTREPRISE**

**VAP**

**PROJET DP/ZAI/86/008**

**AVRIL 1991**

**NOTE DE SYNTHESE SUR LA SOCIETE VICTORIA**  
**ASSORTED PRODUCTS (V.A.P)**  
**B.P. 472 KINSHASA - ZAIRE**

**0. - INTRODUCTION**

**0.1. - HISTORIQUE**

La société a été fondée le 18 Novembre 1995 et d'origine Belge.

**0.2. - FORME JURIDIQUE**

La société est constituée sous forme de S.A.R.L.. Le numéro de registre du commerce est 425 LUSHI. Et le numéro d'identification de la société est A 04812 F.

L'adresse : 16 rue Lemete 699 B.P. 472  
Le responsable de la société Mr VERLEYEN.

Il faut noter qu'elle est implantée également à LUSHI :  
route Kauubu. 2) Kampemba. B.P. 2849. Qui est donc une  
deuxième unité de production.

**0.3. - LE CAPITAL SOCIAL**

Il est entièrement Belge (100 %) et se chiffre à 8 000 000  
de ZAIRES.

**1. - ANALYSE DE LA PRODUCTION**

**1.1. - DESCRIPTION DE LA PRODUCTION**

| Pour l'unité de Kinshasa en Tonnes |       |       |       | Pour l'unité de LUSHI |       |       |      |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-----------------------|-------|-------|------|
|                                    | 1988  | 1987  | 1986  | 1989<br>(5 mois)      | 1988  | 1987  | 1986 |
| Biscuit                            | 720   | 720   | 1 008 | 430                   | 1 981 | 1 757 |      |
| Aliment bébé                       | 510   | 510   | 714   | 109                   | 575   |       |      |
| Bubblegum                          | 210   | 210   | 294   | 10                    | 197   | 200   |      |
| Confiserie                         | 60    | 60    | 84    | 7                     | 38    | 64    |      |
| Cerevap                            |       |       |       |                       |       | 593   |      |
| Total                              | 1 500 | 1 500 | 2 100 |                       |       | 2 614 |      |



1.2. - EQUIPEMENT UTILISE

Le matériel est très performant et d'une technologie qui n'a rien à envier à la concurrence étrangère, et moins à celle nationale.

1.3. - LES INPUTS

| KINSHASA  | LUSHI |
|---|-------|
| Farine 620t X 90 000 Z = 55 m 800               |       |
| Sucre 365t X 135 000 Z = 49 275 KZ              |       |
| Graisses végétales 115t X 240 000 Z = 27 600 KZ |       |
| Huile végétale 40t X 270 000 Z = 31 950 KZ      |       |
| Maïs (bébé) 710t X 45 000 Z = 10 800 KZ         |       |
| Sacherie Plastique 1 900 000 X 17 = 32 000 KZ   |       |
| Cartonnage 1 200 x ?                            |       |
| Essence 40 000 L X 60 = 2 000 KZ                |       |
| Gasoil 120 000 X 52,5 = 6 300 KZ                |       |
| SNEL 240 000 KW =                               |       |
| Chimie 15t X ?                                  |       |
| Aromes 2t X 490 000 = OM 980                    |       |

|                |                |           |
|----------------|----------------|-----------|
| Vitamines      | 2T X 9 000 000 | = 18m 000 |
| Lait en poudre | 60T X 165 000  | = 9 900   |
| Germes         | 30T X 355 000  | = 10 050  |
| Glucoces       | 65T X 280 000  | = 18 200  |

|            |                  |
|------------|------------------|
| Emballages | 1) 5 000 000 X = |
| Spéciaux   | 2) 10T X =       |

Soja Zimbabwe 200T X 160 000 = 32m00  
 Soja local très peu à 60 000 Z/T.

V.A.P. s'approvisionne au maximum au ZAIRE. Les intrants importés ne semblent pas dans le CT ni dans le MT être substitués par des productions ou des fournitures locales. Toutefois des essais culturaux de soja et de maïs sont en cours.

Le glucose pourrait être produit par certaines sucreries si l'entreprise était équipée techniquement pour cette fabrication.

Des essais sont également réalisés pour les emballages spéciaux, il suffit d'importer le papier spécial.

Les différents flux sont gérés par informatique.

Il y a des difficultés d'approvisionnement liées au manque de devises.

#### 1.4. - L'EMPLOI

| KINSHASA          | ZAIROIS | LUSHI     |         | TOTAL |           |
|-------------------|---------|-----------|---------|-------|-----------|
|                   |         | EXPATRIES | ZAIROIS |       | EXPATRIES |
| Direction         | 1       | 3         | 1       | 3     | 4         |
| Cadres            | 18      | -         | 18      | -     | 18        |
| Agent de maîtrise | 32      | -         | -       | -     | 35        |
| OHQ               | 20      | -         | 35      | -     | -         |
| Ouvrier           | 229     | -         | 261     | -     | 261       |
| Permanents        | 300     | 3         | 315     | 3     | 618       |
| Saisonniers       | 13 701  | -         | 14 868  | -     | 285 694 H |

En supposant ces données comme exactes en sachant que ce personnel temporaire est embauché et rapidement licencié ; leur présence étant probablement de deux mois à plein temps, on peut poser la donnée suivante :

$$28\ 569 \times 2 = 4\ 761\ \text{UH}$$

12

Cette donnée tout en étant probable, reste réaliste dans les plantations.

La productivité apparente du travail est moyenne, le pourcentage n'est pas connu mais le nombre important des saisonniers laisse à penser qu'il y a un problème. Le faible nombre d'expatriés (4) pour les deux usines de VAP, ainsi que le peu d'encadrement (18) en est peut être la cause.

La formation générale de base des nationaux est très moyenne. VAP a donc de gros problèmes de recrutement et doit pratiquer la formation interne.

## 1.5 - STRUCTURE ET COUT DE LA PRODUCTION

VAP pratique une politique vigilante à savoir gérer non pas financièrement mais en volume de flux (entrées et sorties).

Le minimum pour VAP est de couvrir les investissements (officiellement, c'est impossible !!!).

A compter de 1989, elle aurait l'autorisation d'actualiser les actifs (taxes + -3 %).

## 2. - L'ETUDE DU MARCHE

### 2.1. - LA PART DU MARCHE NATIONAL

Une baisse sensible de la production est amorcée depuis 1987. Cela est dû à la dégradation du pouvoir d'achat ainsi qu'à la concurrence (fabrication et importation).

La part de VAP sur le marché Zaïrois est d'environ 40 %. D'ici à 5 ans, VAP souhaite passer à + de 65 %.

Part du marché international : Actuellement très peu d'exportation, alors qu'il aurait des possibilités si le ZAIRE était mieux desservi. En conséquence VAP étudie la possibilité de s'implanter à l'extérieur : CONAKRY pour créer l'unité de pâtes alimentaires et reprendre une boulangerie industrielle.

### 2.2. - DESCRIPTION DU MARCHE NATIONAL

En biscuiterie : ♦ 30 % et produits en luxe  
♦ 70 % en biscuits de masse

95 % des productions de KINSHASA sont consommées dans la région de KINSHASA les 5 % restants dans la région du bas ZAIRE et un faible pourcentage à l'intérieur. La production de LUSHI est consommée au SHABA et à KIWI.

Les ventes sont réalisées en majorité par de petits commerçant. Le reste par quelques magasins et grandes surfaces. Il est à noter que le développement de l'aliment "bébé" VAP va exploiter au maximum ce nouveau créneau.

|              |      |          |
|--------------|------|----------|
| Biscuiterie  | 48 % | 300 Z/Kg |
| Confiserie   | 4 %  | 683 Z/Kg |
| Bubulgum     | 14 % | 705 Z/Kg |
| Aliment bébé | 34 % | 357 Z/Kg |

Il s'agit de la production de KINSHASA (ci-dessus) c'est seulement sensiblement la même répartition pour l'unité de LUSHI.

LA DISTRIBUTION DE LA PRODUCTION

75 % de la production vont aux grossistes ; 25 % aux délégués commerciaux ; 2 % sont vendus à l'usine. Les réseaux commerciaux VAP sont très moyens mais une restructuration est en cours.

2.3. - LE MARCHE INTERNATIONAL

La politique à court vise à restructurer et développer les réseaux commerciaux au maximum pour le produit aliment pour bébé.

3. - SITUATION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

3.1. - BILAN : QUELQUES ELEMENTS (1 000 Z)

|                         | KINSAHSA | LUSHI   |
|-------------------------|----------|---------|
| Fonds propres           | 8 728    | 17 457  |
| Dettes L.T              | 39 046   | 78 092  |
| Dettes C.T              | 72 072   | 144 144 |
| Emplois Acycli          | 37 178   | 74 356  |
| Stocks                  | 32 400   | 91 262  |
| Val réalisables         | 21 285   | 42 565  |
| Val disponibles         | 32 274   | 32 274  |
| Charges et pertes       | 16 216   | 24      |
| 570                     |          |         |
| Charges de personnel    | 65 943   | 999 914 |
| Contributions et taxes  | 2 311    | 5 017   |
| Intérêts                | 2 142    | 18 397  |
| Impôts/résultats        | 33       | 50      |
| Dotations et provisions | 10 000   | -       |

L'équilibre est bon mais une politique de stabilisation du ZAIRE doit être rapidement mise en place. Actuellement VAP, comme toutes les autres entreprises çère et essait de s'accommoder au sinistre financier na...

### 3.2. - LA TRESORERIE

Elle relève de graves problèmes :

- ◆ Peu de crédit bancaire ;
- ◆ Le taux est très élevé ;
- ◆ Obligation de financer les importations 4 mois à l'avance (financement à 100 % des droits d'entrée) ;
- ◆ Impossibilité de calculer de manière exacte un prix de revient, d'où l'impossibilité de calculer la valeur d'une restructuration ;
- ◆ Globalement la situation financière est inquiétante ;
- ◆ Il faut noter aussi que l'économie de l'inflation est de + 7 % par mois et qu'il faut s'y adapter et la gérer ;
- ◆ Taxe CCA 12 % ; Aliment bébé 0 % Exo ; En revanche les taxes supplémentaires sont appliquées dans les autres régions.

#### FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE

- ◆ Le service commercial est à restructurer et redynamiser.
  - ◆ Des éléments de trésorerie communiqués par téléphone au sujet des investissements :
- |            |               |
|------------|---------------|
| • UNIBRA : | 200 000 000 Z |
| • ABF 2 :  | 500 000 000 Z |
| • AUTRES : | 300 000 000 Z |

-----  
1 000 000 000 Z

Cela en société ; si l'Etat avait pris en main l'opération de maintenance et d'exploitation sérieusement, cela n'aurait pas coûté beaucoup plus cher.

#### AMENAGEMENT DANS LE COURT TERME

VAP souhaite investir et augmenter ses productions mais tout est conditionné par le pouvoir d'achat de la clientèle.

#### AMENAGEMENT DANS LE MOYEN TERME

Au regard de la situation actuelle du ZAIRE, il faut gérer le présent en espérant que ce présent dure le plus longtemps possible.

### 3.3. - LES CHIFFRES D'AFFAIRES EN ZAIRE

|      | KINSHASA    | LUSHI       |
|------|-------------|-------------|
| 1985 | 111 862 000 | 86 257 000  |
| 1986 | 150 228 000 | 125 902 000 |
| 1987 | 195 456 766 | 177 968 876 |

#### 4. - ANNEXE AUX ELEMENTS DU BILAN

|  |                  |
|--|------------------|
| • Immobilisation                               | 33 000 000 Z     |
| • Amortissements                               | 10 000 000 Z     |
| • Investissement 1987                          | 50 000 000 Z     |
| • Capital social                               | 8 000 000 Z      |
| • Valeur d'exploitation                        | 60 000 000 Z     |
| • Marchandise négoce                           | 130 000 Z        |
| • Matières premières et fourniture             | 15 000 000 Z     |
| • Emballages                                   | 28 000 000 Z     |
| • Produits finis en stock                      | 1 600 000 Z      |
| • Stocks extérieurs                            | 15 800 000 Z     |
| • CA 1987                                      | 105 456 000 Z    |
| • T.F.S.E.                                     | 1 600 000 Z      |
| • Charges d'exploitation<br>(Dif 18 000 000 Z) | 213 000 000 Z    |
| • Produits d'exploitation                      | 195 000 000 Z    |
| • Coût Mo                                      | 60 000 000 Z     |
|  | (dont charges ?) |

#### 5. - ELEMENTS DE CONCLUSION

##### 5.1. - FACTEURS FAVORABLES

- ◆ Développement de l'aliment bébé
- ◆ Marque connu
- ◆ Possibilité de développement dans toutes les production
- ◆ Emploi de nouveau code des investissements incitatif et intéressant
- ◆ L'entreprise possède une technologie de pointe
- ◆ Compétence des responsables

##### 5.2. - FACTEURS DEFAVORABLES

- ◆ Inflation
- ◆ Manque de devises
- ◆ Concurrence déloyale : petits artisans et importation sauvage (c'est une habitude Zaïroise de travailler dans ce système)
- ◆ Moyen de communication à recevoir.

**REPUBLIQUE DU ZAIRE**

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

**CONFIDENTIEL**

**IDENTIFICATION ET PREPARATION DE  
STRATEGIES ET DE PLANS D' ACTIONS DES  
FILIERES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES**

**MONOGRAPHIES D' ENTREPRISE**

**CHANIMETAL**

**PROJET DP/ZAI/86/008**

**AVRIL 1991**

**NOTE DE SYNTHESE SUR LA SOCIETE CHANIMETAL**  
**DOMICILIEE AU 1527 AVENUE COL MONDJBA NGULIENMA - KINSHASA**

**0. - INTRODUCTION**

**0.1. - HISTORIQUE DE LA SOCIETE**

Le Groupe CHANIMETAL est le premier chantier naval du ZAIRE et le plus grand constructeur dans le domaine des fabrications métalliques et mécaniques.

Il est l'une des sociétés les plus anciennes du ZAIRE.

Il comprend trois départements industriels et de départements de représentation, à savoir :

- Le chantier NAVAL/CHAMIMETAL à KHINSHASA
- Fabrications nouvelles à KINSHASA
- Chanitec à KINSHASA

Les trois représentations citées ci-dessus sont celles industrielles et les départements de représentation sont :

- CHAMIMAT à KINSHASA, BOUMA, KISANGAMI et à GBADOLITE
- SODIMAT à LUMBASHI

La présente synthèse est relative au département industriel "Fabrications industrielles".

**0.2. - FORME JURIDIQUE**

Le Groupe CHANIMETAL est une S.Z.A.R.L. (Société Zaïroise par action à responsabilité limitée).

**0.3. - REPARTITION DU CAPITAL (1 000 Z)**

Il se chiffre à 6.475.000 et se répartit entre privés qui détiennent 0,03%, l'état Zaïrois qui en détient 40% et des étrangers qui en détiennent 59,97%.



## 1. - ANALYSE DE LA PRODUCTION

### 1.1. - DESCRIPTION DE LA PRODUCTION

La production de l'entreprise comprend 4 domaines d'activités :

- 1° - La fonderie pour la production d'acier, de fonte et de produits ferreux.
- 2° - les machettes qui sont de plusieurs types :
  - le type CNIS
  - les coupe-herbes
  - les coupe-fruits
  - les machettes type 700 polies
  - les machettes type 700 vernies
  - les machettes type PNE
- 3° - Les articles aratoires qui sont aussi de plusieurs types
  - Houes East-India

La production du Groupe évolue comme suit :

| Produits                | Unité               | 1989 | 1988 | 1987<br>(6 mois) | 1986  | 1978  |
|-------------------------|---------------------|------|------|------------------|-------|-------|
| Acétylène               | /000 kg             | ...  | 73   | 59               | 48    | 79    |
| Oxygène                 | /000 m <sup>3</sup> | ...  | 161  | 181              | 154   | 386   |
| Coupe-fruits            | /000pce             | -    | -    | -                | -     | -     |
| Coupe-herbes            | "                   | 38   | 54   | 41               | 18    | 39    |
| Houes                   | "                   | 14   | 83   | 92               | 68    | 111   |
| Machettes               | "                   | 206  | 393  | 496              | 413   | 324   |
| Pelles et bêches        | "                   | 2    | 40   | 44               | 64    | 82    |
| Couverts en alumin.     | t                   | -    | -    | -                | -     | 10    |
| Quincaillerie           | t                   | -    | ...  | ...              | 80    | 183   |
| Emaillés                | /000pce             | 65   | 253  | 233              | 117   | 402   |
| Toiture aluminium       | t                   |      |      |                  | 65    | 53    |
| Toiture galvanisée      | t                   |      |      |                  | 176   | 99    |
| Menuiserie métall.      | t                   | ...  | 500  | 699              | 144   | 165   |
| Menuiserie alumin.      | t                   |      |      |                  | 7     | 21    |
| Charpentes              | t                   |      |      |                  | 266   | 175   |
| Rivets                  | t                   | -    | -    | -                | -29   |       |
| Boulons                 | t                   | -    | -    | 1                | 13    | 21    |
| Brouettes               | pce                 | ...  | 500  | 885              | 800   | 4.300 |
| Coffres-forts           | pce                 | ...  | 104  | 75               | 147   | 314   |
| Fonderie acier          | t                   | 86   | 208  | 126              | 110   | 83    |
| Fonderie fonte          | t                   | 54   | 77   | 279              | 907   | 219   |
| Fonderie non<br>ferreux | t                   | 7    | 29   | 17               | 33    | 53    |
| Bennes                  | pce                 | ...  | 24   | 80               | 125   | 49    |
| Citernes-réservoirs     | pce                 | ...  | 6    |                  | 60    | 242   |
| Grosse chaudronnerie    | t                   | ...  | ...  | 2.056            | 3.918 | 3.016 |
| Moyenne chaudronner.    | t                   | ...  | ...  |                  | 363   | 415   |
| Constructions nava.     | pce                 | ...  | 9    | 12               | 25    | 19    |
| Réparations navales     | pce                 | ...  | 54   | 44               | 67    | 80    |

## 1.2. - LES EQUIPEMENTS UTILISES

Selon les informations données, il semblerait que les installations soient très anciennes avec des équipements de plus de 40 ans qui entraînent des coûts de production très élevés et des frais de maintenance importants.

## 1.3. - LES INPUTS

### 1.3.1. - Articles aratoires et machettes

Le tableau ci-après précise les quantités d'acier mises en oeuvre pour la fabrication de chaque machette et d'articles aratoires.

| DESIGNATION                | POIDS<br>UNITAIRE KG | ACIER  | EMBALLAGE       |
|----------------------------|----------------------|--------|-----------------|
| Machettes<br>(type 670 cm) | 0,7                  | 5 T 60 | caisse de 100 P |
| (type 540 cm)              | 0,6                  |        |                 |
| (type 3 412 cm)            | 0,6                  |        |                 |

## LES BESOINS ANNUELS

### Les besoins annuels des matières premières :

Pour la fabrication des machettes et des articles aratoires sont récapitulés ci-après :

| <u>NATURE DES PRODUITS</u>              | <u>BESOINS ANNUELS</u> | <u>ORIGINE</u> |
|---|------------------------|----------------|
| 1° <u>ACIER</u>                         |                        |                |
| . Feuillards 118 x 2,55 mm              | 420 T                  | étranger       |
| . Plats 110 x 18 mm                     | 240 T                  | étranger       |
| 100 x 14 mm                             |                        |                |
| 90 x 14 mm                              |                        |                |
| 2° <u>BOIS</u>                          |                        |                |
| . Lattes pour machettes                 |                        |                |
| . Triplex<br>(pour emballage machettes) | 6000 P/an              | ZAIRE          |
| 3° <u>VERNIS NOIR</u> (pour machettes)  | 800 L/an               | ZAIRE          |
| 4° <u>RIVETS</u> (pour machettes)       | 6000 Kg/an             | étranger       |
| 5° <u>RONDELLES</u> (pour machettes)    | 1800 Kg/an             | étranger       |
| 6° <u>BANDES ABRASIVES</u>              | 6000 bandes/an         | étranger       |
| 7° <u>GASOIL</u> (pour machettes)       | 480 L/an               | ZAIRE          |

### 1.3.2. - Emaillerie

On trouvera ci-dessous les quantités d'acier et d'émail mises en oeuvre pour la fabrication de chaque type d'articles émaillés.

| <u>DESIGNATION</u>          | <u>POIDS<br/>TOLE</u> | <u>MATIERE (G)<br/>EMAIL</u> |
|-----------------------------|-----------------------|------------------------------|
| 1. <u>FAITOUTS PROFONDS</u> |                       |                              |
| φ 22 cm                     | 1.188                 | 328                          |
| φ 24 cm                     | 1.194                 | 389                          |
| φ 26 cm                     | 1.575                 | 473                          |
| φ 28 cm                     | 1.853                 | 544                          |
| φ 30 cm                     | 1.960                 | 640                          |
| φ 32 cm                     | 2.018                 | 682                          |

|  |       |     |
|--|-------|-----|
| <b>2. <u>SERIE SEMI-LUXE</u></b>               |       |     |
| φ 20 cm  | 1.420 | 335 |
| φ 22 cm  | 1.431 | 471 |
| φ 24 cm  | 1.871 | 486 |
| <b>3. <u>SERIE LUXE Y COMPRIS COUVERTS</u></b> |       |     |
| φ 20 cm  | 2.063 | 335 |
| φ 22 cm  | 2.062 | 417 |
| φ 24 cm  | 2.716 | 483 |
| <b>4. <u>CASSEROLES CYLINDRIQUES</u></b>       |       |     |
| φ 22 cm  | 1.200 | 373 |
| φ 24 cm  | 1.185 | 427 |
| φ 26 cm  | 1.572 | 513 |
| φ 30 cm  | 1.918 | 676 |
| <b>5. <u>FAITOUTS-BAS</u></b>                  |       |     |
| φ 24 cm  | 1.190 | 375 |
| φ 26 cm  | 1.324 | 440 |
| φ 28 cm  | 1.827 | 544 |
| φ 30 cm  | 1.947 | 649 |
| φ 32 cm  | 1.997 | 682 |
| <b>6. <u>BASSINES BLANC ET DECOR</u></b>       |       |     |
| Type 2   | 4.808 | 980 |
| Type 3   | 3.243 | 850 |
| Type 40  | 1.385 | 460 |

#### BESOINS ANNUELS

Les besoins annuels de matières premières pour la fabrication des articles émaillés sont répertoriés ci-après.

| NATURE DES PRODUITS        | BESOINS ANNUELS | ORIGINE  |
|----------------------------|-----------------|----------|
| <b>ACIER</b>               |                 |          |
| - Tôle CAC SAE 1040 - 2 mm | 240 T           | BELGIQUE |
| - Tôle LAF 2000 x 1000     | x 0,5 m         |          |
|                            | x 0,6 m }       |          |
|                            | x 0,7 m }       | 360 T    |
|                            | x 1 m }         | BELGIQUE |
| - Acide sulfurique         | 5000 L          | ZAIRE    |

### 1.3.3. - Fonderie

Là encore on trouvera répertoriés ci-après les besoins annuels :

| NATURE DES PRODUITS                 | BESOINS ANNUELS | ORIGINE  |
|-------------------------------------|-----------------|----------|
| 1. Bois pour modelage               | PM              | ZAIRE    |
| 2. Electricité pour four électrique | 3.924 KW        | ZAIRE    |
| 3. Mitrailles :<br>Fonte et acier   | 480 T           | BELGIQUE |
| 4. Ferro alliages                   | 12 T            | BELGIQUE |
| 5. Bentonite                        | 36 T            | BELGIQUE |
| 6. Olivine                          | 36 T            | BELGIQUE |
| 7. Cuivre                           | 40 T            | ZAIRE    |
| 8. Etam                             | 6 T             | ZAIRE    |
| 9. Plomb                            | 2,5 T           |          |
| 10. Disques à meubler               | 600 P           |          |
| 11. Disques à tronçonner            | 600 P.          |          |
| 12. Brosses circulaires             | 360 P.          |          |

### 1.3.4. - L'ensemble des fabrications

Pour l'ensemble des fabrications, les besoins des matières premières sont répertoriés ci-après :

| NATURE DES PRODUITS                   | BESOINS ANNUELS | ORIGINE  |
|---------------------------------------|-----------------|----------|
| 1. Aciers spéciaux pour outillage     | 4 T             | étranger |
| 2. Meubles, Machette, Houes, Fonderie | 2 000 P         | étranger |
| 3. Jeux de taraux                     | 1 500 j         | étranger |
| 4. Filières rondes                    | 500 P           | étranger |
| 5. Limes                              | 600 P           | étranger |
| 6. Electrodes                         | 4 800 P         | étranger |
| 7. Mèches                             | 2 500 P         | étranger |
| 8. Fraises                            | 1 000 P         | étranger |

### 1.3.5. - Problèmes d'approvisionnement

Les principaux fournisseurs de l'entreprise sont :

| DESIGNATION DE L'INPUT  | PRINCIPAUX FOURNISSEURS<br>ET NATIONALITE |
|-------------------------|---|
| 1. Cuivre               | GELAMINE (ZAIRE)                          |
| 2. Etain                | ZAIRETAIM (ZAIRE)                         |
| 3. Miraille             |   |
| 4. Ponte                | Marchands de miraille (ZAIRE)             |
| 5. Acier                | Miraille de récupération<br>de l'usine    |
| 7. Bois                 | AGRIFOR (ZAIRE)                           |
| 8. Emaux                | Bureaux d'achat à Bruxelles               |
| 9. Ferro-alliage        | Bureaux d'achat à Bruxelles               |
| 10. Olivine (additif)   | Bureaux d'achat à Bruxelles               |
| 11. Meubles             | Bureaux d'achat à Bruxelles               |
| 12. Electrodes          | UTENLA (ZAIRE)                            |
| 13. Rivets              | TREFILKIN (ZAIRE)                         |
| 14. Tôles (L.A.F)       | Bureaux d'achat à Bruxelles               |
| 15. Bentonite (additif) | Bureaux d'achat à Bruxelles               |

Les approvisionnements en inputs sont irréguliers et difficiles à cause d'une trésorerie très serrée et de la rareté des devises.

Il faut y ajouter les difficultés de transport entre MATADI et KINSHASA - L'ONATRA. L'Office National des Transports par Voie Ferrée et Fluvial est déficient. Seul reste possible le transport par camions mais l'état des routes étant plus que défectueux entraîne très rapidement l'endommagement des véhicules.

#### LES MATIERES LOCALES

La conjoncture rend également difficile les approvisionnements en fournitures locales. La fourniture par exemple des manches de bois pose un problème et les stocks de fournitures de ces matières locales d'un mois.

Il faut rappeler que les difficultés d'approvisionnement liées à des problèmes de trésorerie et au manque de devises ont entraîné une rupture de plus de cinq mois pour la fabrication des pelles et des bèches.

Pour les mêmes raisons, la rupture de stocks a entraîné un arrêt de fabrication de plus d'un mois pour les casseroles émaillées qui sont les plus demandées.

Dans l'état actuel de l'économie Zaïroise, il est difficile de substituer les inputs importés par des inputs locaux.

Il serait intéressant de substituer aussi les fours à gasoil par des fours électriques dont le coût d'énergie est moins élevé.

Cette substitution apporterait une économie de 40 000 Z de gasoil par mois et éviterait la rupture de stock que connaît souvent les fournisseurs des produits pétroliers.

#### 1.4. - L'EMPLOI

a) Effectifs : Les effectifs du département "Fabrication nouvelle" étaient en 1987 de 286. Les effectifs du groupe en 1989 étaient de 2.167 et se répartissent comme suit :

|                              |               | Agents<br>de<br>maîtrise | Ouvriers<br>Ouvriers |
|------------------------------|---------------|--------------------------|----------------------|
| Effectifs totaux             | : 2.167       | 117                      | 183,5                |
| Effectifs étrangers          | : 163         | 5                        | 61                   |
| Masse salariale<br>(1 000 Z) | : 553.235.547 | 25.616.749               | 187.856.159          |

b) La durée de travail

Le nombre des jours travaillés dans l'année est de 299 à raison de 7,30 heures par jour et un seul poste de travail.

c) Variation des effectifs

Durant l'année 1987, il a été procédé à l'embauche de 22 personnes réparties comme suit :

- 1 cadre subalterne
- 8 ouvrier qualifiés
- 13 manoeuvres



et simultanément 21 personnes ont quitté l'entreprise pour les causes ci-après :

- Retraite : 2
- Démission : 1
- Fin de contrat : 13
- Licenciement : 5

Les variations d'effectifs sont très faibles et la création d'emploi se heurte à l'absence de connaissance de l'entreprise dû aux contraintes économiques du ZAIRE.

d) Formation de la main d'oeuvre

Il existe depuis peu un centre de formation de l'entreprise qui s'inscrit dans la politique générale de l'entreprise et qui permet de former :

- des agents commerciaux
- des secrétaires de direction
- des contremaîtres
- des chefs d'équipe
- des soudeurs classifiés

Au niveau du département "Fabrications nouvelles" la formation et la sélection du personnel sont déjà faites.

L'intégration des jeunes dans les effectifs est rendue difficile par le vieillissement de la main d'oeuvre (20 à 25 d'ancienneté) qui se traduit par la défense des anciens face aux jeunes qui n'ont que des connaissances théoriques.

Ce vieillissement de la main d'oeuvre est dû à l'impossibilité pour les anciens de prendre une retraite dont le montant n'est pas révisé. L'âge moyen des employés du Groupe CHANIMETAL est de ce fait de 43 ans, ce qui est vieux pour le ZAIRE.

e) Le chômage technique

Durant l'année 1987 le département "FN" a été contraint de procéder à un chômage technique de l'ordre de un à deux mois. Cependant ce chômage est payé à 50% du salaire.

f) Rémunération

Les salaires moyens des ouvriers sont de 8.000 Zaires par mois. Il faut noter que l'impôt sur le revenu est directement prélevé par l'employeur et que les montants de pension de retraite qui ne sont pas réactualisés sont de 200 Zaires par mois ; qu'enfin, les allocations familiales sont de 15 Zaires par mois et par enfant.

1.5. - LA STRUCTURE ET LE NIVEAU DES COUTS DE PRODUCTION

1.5.1. - La fonderie

A) Acier A2 et A6

Le prix de revient du Kg d'acier produit s'établit comme suit :

a) Matière

|                                   | 1.1.87      | 1.6.87      | ORIGINE  |       |
|-----------------------------------|-------------|-------------|----------|-------|
|                                   |             |             | ETRANGER | ZAIRE |
| <u>Mitraille</u>                  |             |             |          |       |
| Provenant des différents ateliers |             |             |          |       |
| - Bloc                            | 2,06        | 3,09        |          | 100%  |
| - CN                              | 0,80        | 0,74        |          | 100%  |
| - Houes                           | 0,21        | 0,20        |          | 100%  |
| <u>Ferro-alliage</u>              |             |             |          |       |
| - Fe MM                           | 0,10        | 0,25        | 100%     |       |
| - Fe SI                           | 1,11        | 1,86        | 100%     |       |
| - Fe SI ZR                        | 0,85        | 1,42        | 100%     |       |
| <u>Carbone</u>                    | 0,15        | 0,24        | 100%     |       |
| Aluminium                         | 0,01        | PN          |          | 100%  |
| <b>Sous-total :</b>               | <b>5,29</b> | <b>7,80</b> |          |       |
| - Perte au feu (% matière lère)   | 20%         | 20%         |          |       |
| - Total prix (matière lère)       | 6,61        | 9,75        |          |       |
| b) Main d'oeuvre                  |             |             |          |       |
| - c906 + c907 + c970+ c923        |             | 98,45       |          |       |

|  |   |        |
|--|---|--------|
| c) Prix sortie atelier                   | - | 108,20 |
| d) Charges communes                      | - | 40     |
| e) Prix de revient                       | - | 148,20 |
| f) Prix de revient-<br>avec bénéfice 28% |   | 177,84 |
| Prix de revient arrondi à                | - | 180    |

#### B) Fonte

Le prix de revient du KG de fonte produit d'une part pour les usages mécaniques et d'autre part pour les sabots de frein s'établit comme suit :

1.5.2. - Ensemble des fabrications

A - Achats des produits fabriqués au ZAIRE (1987)

Les achats des produits fabriqués au ZAIRE concerne la production du Groupe. Il n'a pas été possible d'obtenir de l'entreprise une décomposition plus précise de ses prix.

- 1 - SCIBE ZAIRE 5%
- 2 - BA ZARCO 5%
- 3 - SIMIS 5%
- 4 - PROBELKIN 5%
- 6 - SOGELOKIN et SOCOKIN
- 7 - SAGRIKO 6
- 8 - NEZIFA 5%
- 9 - PLZ
- 10 - SOCOGE 5%
- 11 - ZACODEL 3%
- 12 - KILOU GROS 3%
- 13 - PW AMARAL 3%
- 14 - QUINCAILLERIE 3 FRERES 3%
- 15 - PIES AUTO 3%
- 16 - UNICO 3%
- 17 - LINGELE 2%
- 18 - GROUPE TRAUHYDRO 2%

B - Achat des produits importés

C - Achats des facteurs techniques de production

Pour l'ensemble des fabrications

Prix

|                             |              |
|-----------------------------|--------------|
| - Electricité 3.526.725 KWH | 10.141.000 Z |
| - Eau                       | 2.648.000 Z  |
| - Gaz 3000 N m3             | 1.039.000 Z  |
| - Produits pétroliers       | 11.003.000 Z |

D - Achat de fournitures de matériel

|          |              |
|----------|--------------|
| - Bureau | 23.935.000 Z |
|----------|--------------|

E - Autres charges  
(pour l'ensemble des fabrications)

|                   |              |
|-------------------|--------------|
| - Transport       | 3.385.000 Z  |
| - Autres services | 42.444.000 Z |
|                   | -----        |

Total

45.829.000 Z

F - Frais de personnel  
(1989 = 661.165.148 (1 000 Z) )

|                            |                      |
|----------------------------|----------------------|
| G - Contributions et taxes | 38.305.645 (1 000 Z) |
|----------------------------|----------------------|

## 2. - ETUDE DE MARCHÉ

### 2.1. - PART DU MARCHÉ DE L'ENTREPRISE

L'entreprise n'est pas à même de situer la part de marché national pour chacun de ses produits.

Quant à sa part du marché international, elle est nulle.

### 2.2. - DESCRIPTION DU MARCHÉ NATIONAL

a) Clients de l'entreprise : pour les articles de série qui correspondent aux articles aratoires, machettes et articles émaillés, la clientèle se répartit comme suit :

- 1 - SCIBE ZAIRE 5%
- 2 - BA ZARCO 5%
- 3 - SIMIS 5%
- 4 - PROBELKIN 5%
- 5 - BELTEX CO 5%
- 6 - SOGELOKIN 5%
- 7 - SAGRIKO
- 8 - NEZIFA 5%
- 9 - PLZ
- 10 - SOCOGE 5%
- 11 - ZACODEL 3%
- 12 - KILOU GROS 3%
- 13 - PW AMARAL 3%
- 14 - QUINCAILLERIE 3 FRERES 3%
- 15 - PIES AUTO 3%
- 16 - UNICO 3%
- 17 - LINGELE 2%
- 18 - GROUPE TRAUHYDRO 2%
- 19 - CELZA 1%
- 20 - BOUKOMOU 2%
- 21 - QUIM VACELE 1%
- 22 - QUIN BONDO 1%
- 23 - CDI 1%
- 24 - PRODALU 1%
- 25 - C.K.E 1%

#### b) Régionalisation des ventes et réseau de commercialisation

La régionalisation des ventes est assurée par CHANIMAT pour KINSHASA, BONLA, KISANGANI et GBADOLITE et SODIMAT pour LUNMBASHI.

La commercialisation des produits du département "FM" s'effectue pour les outils aratoires machettes et articles émaillés depuis l'usine de production.

Schéma n° 1

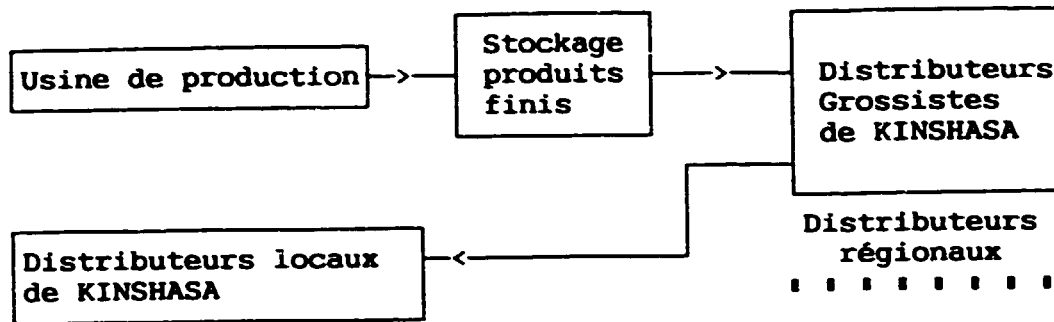
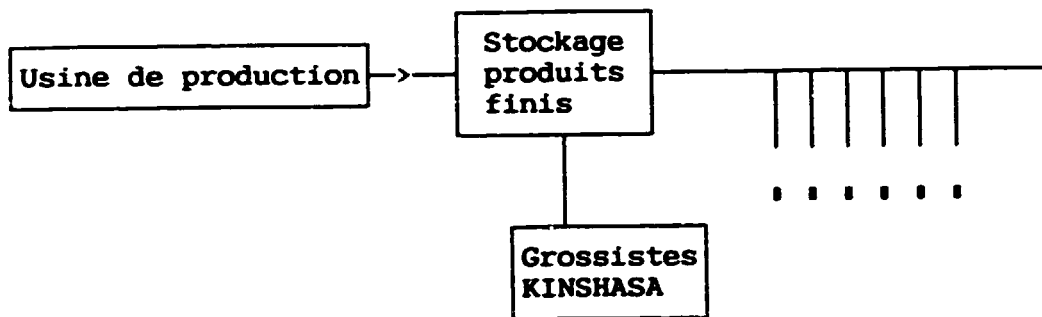


Schéma n° 2



Le schéma n° 1 correspond à une commercialisation des produits adaptés au ZAIRE qui évite à l'entreprise le transport de ses produits vers les régions.

Avant 1973, l'entreprise approvisionnait directement les distributeurs régionaux. Depuis compte tenu des difficultés de transport, elle n'alimente que les distributeurs de KINSHASA. A charge pour eux d'alimenter les régions.

Le schéma n° 2 correspond à une nouvelle politique commerciale de l'entreprise qui consiste à alimenter directement les distributeurs locaux de KINSHASA (magasins, marchés etc) et à effectuer directement des ventes promotionnelles dans les kermesses et les foires.

Cette politique n'a pu être généralisée à l'ensemble du ZAIRE compte tenu des difficultés de transport déjà signalé.

c) - Positionnement de l'entreprise par rapport à la concurrence

### 3.2. - PROBLEMES DE TRESORERIE

Ils sont les mêmes que l'ensemble des entreprises du ZAIRE, à savoir :

- des crédits insuffisants
- Inflation et dévaluation de la monnaie
- Manque de devises
- Absence de couverture du risque de change
- Créances impayés par les gros clients

### 4. - ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

#### 4.1. - FACTEURS FAVORABLES

L'ancienneté de la société : le Groupe CHANIMETAL reste la société privée la plus importante du ZAIRE dans sa spécialité. Il est représenté dans l'ensemble du ZAIRE.

Par le biais de son centre de formation, il a un personnel de qualité et une fabrication de qualité.

#### 4.2. - FACTEURS DEFAVORABLES

- l'inflation galopante ;
- la dévaluation permanente du ZAIRE ;
- la difficulté d'obtention des devises ;
- la faiblesse de la politique du crédit ;
- la concurrence du secteur informel est très sévère dans le domaine des articles de série (machettes, articles émaillés, outils aratoires) par l'implantation frauduleuse de fabrications artisanales de bas niveau ;
- l'infrastructure du ZAIRE est défectueuse dans tous les domaines (routes, voies ferrées, téléphone, télex et électricité ;
- les lourdeurs administratives

## 5 - CONCLUSION

Avec des effectifs de plus de 2.000 personnes, le Groupe CHANIMETAL est l'une des sociétés les plus importantes du ZAIRE.

L'ancienneté du Groupe et sa renommée sont des facteurs favorables.

Il n'en demeure moins qu'elle souffre de l'environnement défectueux du pays dans pratiquement tous les domaines :

- Bancaires
- Administratifs
- Communications

L'âge de certaines de ses installations est trop important (ce qui entraîne des coûts de production et de maintenance trop importants).

Des investissements seraient nécessaires mais la conjoncture s'y prête mal bien que le département "FN" se dote d'un atelier de fabrication de compteurs d'eau est que le changement des équipements soit à l'ordre du jour.



**REPUBLIQUE DU ZAIRE**

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

**CONFIDENTIEL**

**IDENTIFICATION ET PREPARATION DE  
STRATEGIES ET DE PLANS D' ACTIONS DES  
FILIERES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES**

**MONOGRAPHIES D'ENTREPRISE**

**CYCLOR**

**PROJET DP/ZAI/86/008**

**AVRIL 1991**

**NOTE DE SYNTHÈSE SUR LA SOCIÉTÉ CYCLOR**  
**DOMICILIÉE À LA 12<sup>E</sup> RUE LIMÈTE**  
**B.P.2 KINSHASA - ZAIRE.**

**0. - INTRODUCTION**

**0.1. - HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ**

Elle a été créée en 1929 et est actuellement dirigée par le petit fils du fondateur ; Monsieur Georges ORBAN est l'administrateur délégué de la société S.Z.R.L CYCLOR. Société nouvelle des cycles ORBAN.

**0.2. - FORME JURIDIQUE**

Elle est constituée sous forme de Société Zairoise par action à responsabilité limitée (S.Z.A.R.L).

**0.3. - LE CAPITAL SOCIAL**

Il se chiffrait en 1987 à 1 500 000 Zaires et est à 100% d'origine étrangère (Belge).

**1. - ANALYSE DE LA PRODUCTION**

**1.1. - DESCRIPTION DE LA PRODUCTION**

La production de l'entreprise porte sur trois produits principaux :

a) Les bicyclettes :

Les bicyclettes sont spécialement fabriquées pour les conditions particulières du ZAIRE. Elles sont à cet effet renforcées par des tubes d'épaisseur plus forts que ceux utilisés en général pour la fabrication de bicyclettes. (les freins, le porte-bagage et les pneus sont donc très consistants).

En revanche, elles ne sont pas équipées d'appareils d'éclairage.

A ces bicyclettes "utilitaires" s'ajoutent quelques produits de prestige :

- vélos de course à cadres allégés ;
- vélos destinés à l'utilisation pour enfants.

b) Les cyclomoteurs :

Ce type de produit n'est plus fabriqué actuellement.

c) Les motos :

Elles sont simplement assemblées à partir de composants reçus du JAPON. Elles sont de marque YAMAHA (de 2 types, 2 temps, 1 cylindre).

La valeur ajoutée porte essentiellement sur l'emballage par soudure des deux demi-coquilles constituant le cadre en utilisant un bâti de soudage fourni par la firme Japonaise.

De même sont réalisés dans les ateliers :

- le montage des roues (jantes, rayons...) ;
- la peinture des différents constituants ;
- la mise en place du moteur qui est entièrement monté au JAPON.

La direction envisageait de commercialiser un nouveau type (marque YAMAHA) mieux adapté aux conditions particulières du ZAIRE, tenant compte de l'état des pistes et des routes.

Il faut noter que la Société assure la commercialisation et le service après-vente de la marque LADA.

## 1.2. - DESCRIPTION DES EQUIPEMENTS UTILISES

a) Pour la production de bicyclettes

- des cintreuses pour le façonnage des guidons ;
- une installation de chromage électrolytique des guidons ;
- des postes de soudage par brasure des éléments constitutifs des cadres à partir des pièces de raccordement ;
- une installation de traitement de surface et d'application de peinture comportant : des bains de dégraissage et de rinçage ;
- l'étage de séchage ;
- un four tunnel pour l'application de la peinture par procédé électro-statique (il marche en continu ; compte tenu de la capacité de traitement de l'installation, les produits sont stockés, puis la peinture a lieu par campagne de deux à trois jours par semaine ;

- une chaîne de montage comportant les pistes d'assemblage ci-après: le montage du pédalier, le montage des gardes-borne, le montage de la fourche, le montage des porte-bagages et le montage des roues, des chaînes et des pneus.

Les roues sont fabriquées annuellement à partir d'éléments importés.

b) Pour la production des motos

- Un châssis hydraulique pour le montage des deux semi-coquilles du cadre pour leur emballage par soudure ; autogène
- Des pistes fixes pour le montage des sous-ensembles importés directement du JAPON.

Les équipements utilisés sont adaptés au pays et sont très largement suffisants pour l'ensemble des besoins.

Il serait certes possible de moderniser les installations mais les séries de production trop faibles ne permettraient pas d'amortir les nouveaux équipements et risqueraient d'entraîner des licenciements de personnel.

Cependant, les installations de peinture pourraient être améliorées par l'adjonction d'équipements de contrôle (contrôle des températures notamment du four de tunnel).

1.3. - LES INPUTS

L'usine importe la quasi-totalité des inputs nécessaires à sa production à savoir :

a) Pour les bicyclettes :

- Des tubes en acier en provenance de la R.F.A.
- Des pédaaliers, raccords, roulements à bille et freins en provenance pour une part de la France et pour l'autre de la R.F.A.
- Les pneus de type "ballon" sont fournis par une entreprise zairoise : La CAMEZA.

De même la peinture est fournie par la PENEZA qui est aussi une entreprise zairoise.

b) Pour les motos

L'ensemble des composants sont en provenance du JAPON sous forme de kit.

La quantité des inputs nécessaires à la fabrication des bicyclettes est trop faible pour envisager leur fabrication au ZAIRE.

Les problèmes concernant les approvisionnements sont excessivement aigus. L'absence de devises par les voies officielles entraîne des difficultés majeures d'acheminement des produits importés ; ce qui constitue un frein considérable à la constitution des stocks de matières premières.

#### 1.4. - L' EMPLOI

L'ensemble du personnel employé par CYCLOR se situe autour de 200 personnes réparties comme suit :

|                                |                      |
|--------------------------------|----------------------|
| - Cadres de direction          | : 7 dont 4 expatriés |
| - Cadres de subalternes        | : 17 dont 1 expatrié |
| - Agents de maîtrise           | : 1,3                |
| - Ouvriers hautement qualifiés |                      |
| - Personnes semi-qualifiées    | : 13,5               |
| - Manoeuvres                   | : 4                  |

Soit un TOTAL de 201 en fin 1987.

La production apparente du personnel semble satisfaisante.

En cas de besoin, le personnel serait à même de faire l'effort nécessaire pour atteindre les objectifs de production très nettement supérieurs à ceux d'aujourd'hui sans pour autant qu'on ait à augmenter les effectifs.

Les rapports de la direction avec le personnel donnent l'impression d'être bons. Les horaires de travail sont de 8 heures par jour.

Les mouvements de personnel sont pratiquement nuls et ne sont perceptibles que par le décès de trois personnes en cours d'année pour cause de maladie.

#### 1.5. - STRUCTURE ET NIVEAU DES COUTS DE PRODUCTION

##### 1.5.1. - Bicyclettes :

La base de production est de 9.904 bicyclettes en 1987.

Les charges communes sont de 3/4 pour la fabrication de bicyclettes et de 1/4 pour la fabrication de motocyclettes.

## Coût de production d'une bicyclette

### Les composants :

|                      |          |
|----------------------|----------|
| - Eléments importés  | 12.960 Z |
| - Pneus "26"         | 1.044 Z  |
| - Chambre à air      | 424 Z    |
| - Emaux et vernis    | 901 Z    |
| - Carton d'emballage | 290 Z    |
|                      | -----    |
| - Sous-Total         | 15.039 Z |

### Facteurs techniques de production :

|               |       |
|---------------|-------|
| - Gasoil      | 180   |
| - Gaz         | 16    |
| - Electricité | 102   |
| - Eau         | 3,5   |
|               | ----- |
| - Sous-Total  | 333 Z |

### Achat de fournitures d'atelier de bureau :

|   |       |
|---|-------|
| - Pièces de rechange et petit outillage | : 100 |
| - Fourniture de matériel de bureau      | : 156 |
|   | ----- |
| - Sous-Total                            | 256 Z |

### Autres charges :

|              |       |
|--------------|-------|
| - Transport  | 405   |
| - Assurances | 155   |
|              | ----- |
| - Sous-Total | 560 Z |

### Frais de personnel :

|                                  |          |
|----------------------------------|----------|
| - Masse salariale                | 1.498    |
| - Contributions sociales         | 2.362    |
| - Activités politico-culturelles | 95       |
| - Formation et recyclage         | 107      |
|                                  | -----    |
| - Sous-Total                     | 4.062 Z  |
| - TOTAL                          | 20.240 Z |

### 1.5.2. - Motocyclettes

La base de production est de 600 motos (1987).

Les charges communes sont de 3/4 pour la fabrication de bicyclettes et d'un 1/4 pour celle des motocyclettes..  
Composants :

|                     |   |         |
|---------------------|---|---------|
| - Eléments importés | : | 129.410 |
| - Essence           |   | 2.233   |
| - Huile             |   | 815     |
| - Bois d'emballage  |   | 1.170   |
|                     |   | -----   |
| - Sous-Total        |   | 133.628 |

Facteurs techniques de production :

|               |  |         |
|---------------|--|---------|
| - Gaz         |  | 85      |
| - Gasoil      |  | 990     |
| - Electricité |  | 743     |
| - Eau         |  | 258     |
|               |  | -----   |
| - Sous-Total  |  | 2.076 Z |

Achat de fournitures d'atelier et de bureau :

|   |  |         |
|---|--|---------|
| - Pièces de rechange et petit outillage |  | 549     |
| - Fourniture et matériel de bureau      |  | 858     |
|   |  | -----   |
| - Sous-Total                            |  | 1.407 Z |

Autres charges

|              |  |          |
|--------------|--|----------|
| - Transport  |  | 2.227    |
| - Assurances |  | 85,5     |
|              |  | -----    |
| - Sous-Total |  | 3.082 Z. |

Frais de personnel

|                                       |  |                |
|---------------------------------------|--|----------------|
| - Masse salariale                     |  | 8.241          |
| - Contributions sociales              |  | 12.955         |
| - Activité culturelle                 |  | 521            |
| - Formation et recyclage du personnel |  | 592            |
|                                       |  | -----          |
| - Soit un Sous-Total de               |  | 22.349.Z       |
| et un Total de                        |  | 162.542 Zaïres |

1.5.3. - Les véhicules LADA importés :

18.934 : 24 = 788.925 Z

1.5.4. - Rappel des données quantitatives des productions  
(R.Z. de cycle)

| Année         | Bicyclettes | Motos |
|---------------|-------------|-------|
| 1985          | 14.826      | 804   |
| 1986          | 13.500      | 800   |
| 1987          | 9.997       | 726   |
| 1988          | 10.575      | 1.165 |
| 1989 (6 mois) | 1.911       | 407   |

Depuis 1985, l'entreprise connaît une tendance baissière régulière et très marquée en 1987.

Cependant, il y a lieu de remarquer une certaine modération dans le prélèvement en faveur du fonds des conventions passant de 7 à 2% sur le prix de revient.

1.5.5. - Rappel ou synthèse des coûts de production (1989)  
(1.000 Z)

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| - Kit moto               | 77.646 |
| - Huile                  | 489    |
| - Bois d'emballage       | 489    |
| - Essence                | 1.339  |
| - Electricité            | 1.345  |
| - Eau                    | 466    |
| - Gaz                    | 205    |
| - Produits pétroliers    | 2.364  |
| - Petit outillage        | 1.317  |
| - Matériel de bureau     | 2.060  |
| - Transport              | 5.344  |
| - Services               | 10.693 |
| - Masse salariale        | 19.778 |
| - Contributions et taxes | 2.748  |

2. - ETUDE DE MARCHÉ

2.1. - PART DU MARCHÉ DANS L'ENTREPRISE :

a) bicyclettes



Pour les dernières années le marché s'établit comme suit :

|      |             |
|------|-------------|
| 1984 | 24.000 / an |
| 1985 | 24.000 / an |
| 1986 | 26.000 / an |
| 1987 | 22.000 / an |
| 1988 | 31.000 / an |

(cette dernière estimation tient compte de l'achat de 9.000 unités importées par GECAMINE).

Le marché est actuellement assuré par trois sources :

1) CYCLOR

2) Fraude en provenance des pays limitrophes à l'Est du ZAIRE.

3) L'importation dans le cadre de projets internationaux.

La part de CYCLOR dans le marché décroît en raison de la fraude des importations et des difficultés d'approvisionnement

Cependant, il faut observer que la bicyclette CYCLOR en raison de son adaptation et de sa robustesse serait capable de reconquérir les marchés d'importation.

Les bicyclettes européennes importées étant trop fragiles. Toutefois, on sait que des intérêts particuliers sont liés à ces importations et peuvent donc freiner le mouvement de reconquête.

En ce qui concerne le marché international, CYCLOR a peu de chances de s'y introduire pour la simple raison que beaucoup de pays africains ont déjà des unités de production dans ce secteur là.

En outre pour plusieurs d'entre eux, les importations peuvent être réalisées en franchise de droits, et les paiements peuvent être effectués après commercialisation ; ce qui crée des conditions d'importation très favorables et empêche donc CYCLOR de s'introduire sur le marché.

#### b) Les motos

L'existence des chaînes de montage dans les pays africains notamment au CAMEROUN et au NIGERIA ne permet pas à CYCLOR dans les conditions de fabrication qui sont les siennes de s'y introduire.

Il y a du reste une concurrence sur les marchés à cause de l'importation de motos en provenance du NIGERIA (par le biais d'un trafic de devises C.F.A. via Le CONGO).

## 2.2. - DESCRIPTION DU MARCHÉ

Avant l'indépendance, le marché des bicyclettes étant de 100.000 unités/an dont 24.000 unités vendues à KINSHASA, il existait des magasins de vente en gros.

Actuellement, il n'existe plus que 3 magasins de vente à KINSHASA et 30 points de vente dans les régions qui vendent bicyclettes et motos.

Les clients sont ceux pour lesquels les 2 roues constituent le moyen de transport utilitaire grâce à ses 100 kg de charge utile.

Les clients résident essentiellement dans les régions car à KINSHASA il est très dangereux en "cycle" (circulation dense et mauvais état de la chaussée).

En ce qui concerne la moto, l'option prise par CYCLOR de commercialiser la moto "tout terrain" plus robuste devrait maintenir voire augmenter sa part de marché.

D'un point de vue concurrentiel, l'entreprise se heurte essentiellement aux importations illégales mais aussi au poids très fort des taxes et la dévaluation du ZAIRE.

A titre indicatif, les taxes applicables à l'Entreprise sont de :

- 10 % pour tous les intrants
- 3 % C.C.A. (contribution sur le Chiffre d'Affaires)
- 7,2 % C.P.V. (contribution sur le prix de vente)

Soit plus de 20 % au total.

A titre indicatif, la dévaluation du Zaïre a été plus de 50 % en 10 mois. A ceci, s'ajoute l'incidence des frais occasionnés pour l'obtention des devises nécessaires aux approvisionnements.

## 2.3. - LE MARCHÉ INTERNATIONAL

Il est inexistant.

## 2.4. - PERSPECTIVES DU MARCHÉ

Le marché de l'entreprise est caractérisé par la nécessité immédiate de transformer en devises le produit de la vente pour permettre l'achat des inputs.

La croissance de l'entreprise est directement liée à ses approvisionnements ; leur rupture pouvant entraîner le chômage technique et une concurrence extérieure beaucoup plus grande.

Cette quête aux devises qui se traduit par un surcroît de 30 à 40% des cours officiels, étant seulement résolue, des perspectives favorables pourraient être envisagées.

Dans cette perspective, on peut retenir la remarque de la profession qui estime que le marché de la bicyclette pourrait être de 4% de la population.

Ce qui représente :

$33.000.000 \times 0,04 = 1.320.000$ /an de bicyclettes

et

$33.000.000 \times 0,03 = 99.000$  motos/an  
(sur la base du pourcentage Nigérien)

et

$33.000.000 \times 0,0003 = 9.900$  motos  
(sur la base des autres pays africains).

Sur ces bases, dans la mesure où la dégradation de l'économie zaïroise qui est constatée aujourd'hui est jugulée, des perspectives de marchés favorables à court terme peuvent être escomptées.

Par contre, pour les perspectives à moyen terme et même à long terme, il est nécessaire que des réformes profondes soient entreprises, qui passent nécessairement par un assainissement du marché des changes et une amélioration des voies de circulation ainsi que la création de pistes cyclables qui permettrait (notamment à KINSHASA) à CYCLOR de retrouver sa part de marché.

### 3. - SITUATION FINANCIERE

#### 3.1. - LE BILAN

##### a) Achats importés (1987)

|  | Quantités | Montant Total |
|--|-----------|---------------|
| Pièces constitutives de bicyclettes (stock résiduel exclu)   | 9.925     | 152.242.000   |
| Pièces constitutives de motocyclettes (stock résiduel exclu) | 600       | 57.270.825    |
|  |           | 209.512.850   |

b) Chiffres du bilan (1988) - (1.000 Z)

| Ressources                | Emplois                   |
|---------------------------|---------------------------|
| - Fonds propres : 196.946 | - Emplois acycli : 22.881 |
| - Dettes à L.T : 4.206    | - Stocks : 70.614         |
| - Dettes à C.T : 26.549   | - Val. disponib. : 44.774 |
|                           | - Val. réalisab. : 89.226 |

Autres indicateurs (1.000 Z)

|                              |         |
|------------------------------|---------|
| - Charges et pertes diverses | : 1.774 |
| - Charges de personnel       | : 954   |
| - Contributions et taxes     | : 2.748 |
| - Intérêts                   | : 9.093 |

3.2. - TRESORERIE

Compte-tenu de l'inflation, l'entreprise doit convertir immédiatement le produit de ses ventes en devises pour permettre l'approvisionnement des matières premières et éviter les ruptures de stock.

En outre, les banques ne permettent pas de crédit, donc l'entreprise doit assurer le provisionnelle des achats importés.

Enfin, il appartient à l'entreprise de prendre ses dispositions pour garantir le risque de change.

Toutes ces difficultés fragilisent l'entreprise qui ne peut avoir des stocks en quantités suffisantes pour palier les défaillances d'approvisionnement.

4. - ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

4.1. - FACTEURS FAVORABLES

Le marché des bicyclettes et motocyclettes au ZAIRE devrait normalement être en expansion. Tout redressement économique devrait en principe favoriser ce secteur.

La concurrence sur le marché intérieur en fabrication locale n'existe pas.

La connaissance des impératifs du pays a permis à CYCLOR de fabriquer un produit très adapté.

Cette connaissance permettra de fabriquer une motocyclette adaptée au réseau routier existant.

Compte tenu aussi de l'ancienneté de la société (qui existe depuis 1929), sa main d'oeuvre est stable et est d'un bon niveau.

#### 4.2. - FACTEURS DEFAVORABLES

Toute la fabrication repose sur des produits importés (90 %).

En second lieu, toute difficulté rencontrée dans l'obtention des devises risque d'entraîner une rupture de stock pouvant causer à son tour un chômage technique de l'entreprise (ex. 1 mois en 1987, 1 mois en 1988).

#### 5. - CONCLUSION

L'entreprise est adaptée au ZAIRE actuel. Tous les efforts sont concentrés à la survie.

La connaissance du milieu permet de tenir cet objectif avec des hauts et des bas entraînant parfois le chômage technique.

La concurrence frauduleuse ou officielle n'a pas le caractère de compétitivité qu'il devrait avoir normalement.

Le jeu est faussé par la structure même des industries et de leur rapport avec l'état qui fait porter sur les entreprises sa carence dans le domaine social et pour permettre à une entreprise de fonctionner normalement, il faut qu'un effort soit fait dans les domaines ci-après :

- Allégement des charges sociales ;
- Assainissement du marché des devises pour permettre l'approvisionnement des matières premières ;
- Accès au crédit bancaire pour faciliter les problèmes de trésorerie ;
- Abaissement du taux de douane à l'importation de matières premières de base.

**REPUBLIQUE DU ZAIRE**

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

**CONFIDENTIEL**

**IDENTIFICATION ET PREPARATION DE  
STRATEGIES ET DE PLANS D' ACTIONS DES  
FILIERES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES**

**MONOGRAPHIES D' ENTREPRISE**

**CIMSHABA**

**PROJET DP/ZAI/86/008**

**AVRIL 1991**

## CIMSHABA

### 0. - INTRODUCTION

#### 0.1. - HISTORIQUE DE LA SOCIETE

Créée en 1922, sous le nom de "CIMENTS DU KATANGA", CIMSHABA (ciments et matériaux du SHABA) produisent pour l'Union Minière du KATANGA.

Les premières lignes, avec des fours voie humide de 100 T/jour sont actuellement hors d'usage. Un troisième four fut installé plus tardivement vers la fin de la seconde guerre mondiale. Le four produisant 150 T/jour. Il a été définitivement arrêté en 1985.

Actuellement seuls deux fours Carton, primitivement en voie humide, sont en état de marché. Le four N°5 installé en 1954 a été transformé en voie sèche, en 1973 pour les Ateliers Carton.

#### 0.2. - FORME JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE

SZARL à capitaux Zaïrois et Belges.

#### 0.3. - REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL

CIMSHABA présente aujourd'hui un capital social de 6.685.918 Zaïres répartis entre les actionnaires suivants :

- ♦ 50,28 % Egecim
- ♦ 49,72 % Gécamines (société d'état zaïroise)

### 1. - ANALYSE DE LA PRODUCTION

#### 1.1.- DESCRIPTION DES PRODUCTIONS ET DES EQUIPEMENTS UTILISES

##### 1.1.1. - Les carrières de calcaire et de calcschiste

Dans la fabrication du ciment de CIMSHABA, on utilise environ 75 % de calcaire riche et 25 % de calcschiste.

Le matériel de carrière comporte :

- une foreuse Stenvick
- une pelle
- un chargeur caterpillar 980 B Beane de 6 tonnes
- deux bulldozers (avec ripeur) Komatsa
- deux dumpers R.20 capacité unitaire 18 tonnes
- deux dumpers R.21 capacité unitaire 20 tonnes

#### 1.1.2 - Le concassage des matières premières

Il est double :

- Concassage primaire grâce à un concasseur briotor à marteaux (24 marteaux de 90 kg avec grille de sortie).

Débit théorique 150 T/h - Débit pratique 100 T/h.

- Concassage secondaire, constitué par 2 concasseurs à percussion (fléaux et plaques de chocs) placés rigoureusement en parallèle.

Débit théorique de chaque appareil 90 T/h.

Débit réel 50 T/h.

En déviation du circuit principal, il existe la sortie du concassage, une petite installation de criblage capable de fournir, pour les besoins de l'usine des graviers aux granulométries suivantes : 0 - 3 mn , 3 - 12 mn, 12 - 25 mn et 25 - 50 mn.

Les matières premières sortant des concasseurs secondaires sont envoyés par transporteur à courroie (longueur environ 300 mètres au sommet d'un silo rectangulaire en béton.

La capacité totale du silo est de 4.000 tonnes.

#### 1.1.3. - Voie humide Four N°4

Le circuit voie humide comprend les phases suivantes :

##### a) préparation de la pâte

L'installation comporte 4 broyeurs à porte, qui débitent 8 à 9 T/h de pâte sèche à 36 % d'eau.

##### b) Homogénéisation de la pâte

La pâte produite est envoyée par gravité dans 3 cuves en béton pouvant contenir chacune 150 m<sup>3</sup> de pâte.



La pâte est par la suite envoyée par pompes dans un bac à niveau constant (avec retour du trop plein vers les bassins de stockage) d'où elle est soutirée par un distributeur rotatif à godets qui l'envoie au four à débit connu et constant.

c) Four rotatif

Le four a une capacité de production de 250 T/jour.

Il produit cependant 180 à 200 T/jour et consomme 500 à 520 kg de charbon par tonne de clinker produite. C'est un four long de 70 mètres avec 4 appuis 4 % de pente et 10 ballonnets descendant pour le refroidissement du clinker.

Le clinker produit tombe dans un convoyeur horizontal à godets puis dans un convoyeur à courroie sur l'envoi au stock.

Le hall de stockage est un bâtiment couvert de 20 mètres de longueur sur 80 m.

1.1.4. - Voie sèche Four N°5

La voie sèche du four N°5 est un circuit parallèle à celui de la voie humide et comprend :

a) Présentation de la farine

Le matériel comprend deux broyeurs de farine identiques en dimension aux broyeurs à pâte (diamètre 1,8 m, longueur utile 10 m environ, puissance installée par un broyeur ; 260 KN), débiteur chacun de 12,5 m<sup>3</sup>/h de farine.

b) Homogénéisation de la farine

La farine produite à partir du séparateur et du dépoussiérage de l'installation est envoyée dans 4 silos de stockage de 200 tonnes unitaires, puis soutirée et envoyée en proportions convenables dans un silo d'Homogénéisation, par quadran, d'une contenance de 550 tonnes. Après homogénéisation la farine est stockée dans un grand silo en béton de 1.1000 tonnes.

c) Four rotatif

Le four N°5 installé en 1954 était à l'origine rigoureusement semblable au four N°4 et marchait en voie humide.

Ce four qui peut débiter jusqu'à 350 T/jour produit actuellement en moyenne 276 tonnes/jour. La consommation garantie est égale à 1.200/1.250 t Kcal/kg de clinker.

En fait, il consomme 1.400 à 1.500 Kcal par kg de clinker.

Le charbon servant à la chauffe des fours 3, 4 et 5 provient de la mine de Luent. Le charbon est d'abord concassé dans un broyeur à marteaux type PM 150 puis séché dans un sécheur rotatif.

Le charbon séché, contenant encore 2 à 3 % d'eau est envoyé dans un broyeur sécheur à boulets Carton qui produit environ 12 T/h de charbon sec.

#### 1.1.5. Broyage du ciment

CIMSHABA, en dehors du clinker qu'elle vend à l'état, produit deux sortes de ciment :

- le ciment Portland normal contenant 94% de clinker et 6% de gypse.
- le ciment métallurgique comportant 46% de scories, 4% de gypse et 50 de clinker.

Le ciment est produit dans une installation de broyage en circuit fermé comportant essentiellement un broyeur à Boulets Carton (puissance installée 1.250 Cv ou 920 Kw).

#### 1.1.6.- Stockage et ensachage

Le ciment produit est envoyé par pompe pneumatique dans 4 silos béton de 800 tonnes de capacité unitaire.

Actuellement, tout le ciment est ensaché grâce à une ensacheuse Smidt à 12 becs (type flux).

#### 1.1.7 - Ateliers annexes

CIMSHABA dispose d'ateliers secondaires qui sont de véritables petites usines :

- a) Gauge avec entretien des véhicules
- b) Atelier d'entretien avec machines-outils
- c) Fonderie de fonte avec un four électrique de 1.000 Kva pour couler le minerai de manganèse ou la fonte.
- d) Fabrique de fibrociment en plaques ou en tuyauteries
- e) Centrales de production de courant

1.2. - PRODUCTION

La production de CIMSHABA est en grande partie liée à la disponibilité du charbon de Luena d'une part, à l'évacuation des produits par les chemins de fer SNCZ d'autre part.

La production a évolué comme suit :

| Année  | Clinker  |        | Ciment (tonnes) |               |        |
|--------|----------|--------|-----------------|---------------|--------|
|        | Cimshaba | Gcm    | Portland        | Métallurgique | Total  |
| 1981   | 57 019   | 6 371  | 39 906          | 20 000        | 59 906 |
| 1982   | 57 908   | 6 987  | 40 107          | 26 904        | 67 011 |
| 1983   | 54 496   | 4 654  | 40 145          | 27 056        | 67 201 |
| 1984   | 50 270   | 10 119 | 36 961          | 22 246        | 59 207 |
| 1985   | 50 729   | 6 012  | 36 995          | 29 886        | 66 881 |
| 1986   | 26 630   | 12 558 | 21 154          | 12 158        | 33 312 |
| 1987   | 43 728   | 8 018  | 36 095          | 16 115        | 52 210 |
| 1988   | 42.665   | 5.461  | 27.939          | 24.184        | 52.123 |
| 1989   | 27.341   | 3.491  | 13.552          | 11.824        | 25.376 |
| 6 mois |          |        |                 |               |        |

Le Chiffre d'Affaires a évolué comme suit :

1985 = 287 296 690 Z  
 1986 = 235 986 524 Z  
 1987 = 624 812 053 Z

### 1.3. - NIVEAU TECHNIQUE

Les équipements sont vieux, dans l'ensemble, de 40 ans. Il est clair que la transformation du four en voie humide en un four en voie sèche nécessite l'utilisation d'un procédé moderne.

Le procédé de précalcination sur la voie humide (transformée ainsi en voie sèche) devrait permettre de doubler facilement la production du four tout en diminuant très notablement sa consommation calorifique (de l'ordre de 2 à 1).

### 1.4 - LES INPUTS

CIMSHABA possède une excellente carrière mais le charbon utilisé est de mauvaise qualité.

Pour faire une tonne de ciment, il faut en moyenne :

- 1.084 kg de calcaire
- 360 kg de calcschiste
- 260 kg d'explosifs
- 145 Kwh
- 20 sacs de papiers
- 410 kg de charbon de Luena
- 750 à 800 g de boulets Margotteaux
- 200 g de blindages
- des briques, des huiles et graines et de l'eau de refroidissement.

Il s'agit bien sûr du ciment Portland. Le ciment métallurgique comporte quant à lui :

- ♦ 46 % de scories
- ♦ 4 % de gypse
- ♦ 50 % de clinker

En 1987, la société a procédé à l'achat des inputs :

|                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| Electricité         | 7.546.000 Zaires   |
| Produits Pétroliers | 21.876.000 Zaires  |
| Charbon             | 52.130 000 Zaires  |
| Petit outillage     | 35 147 000 Zaires  |
| Mobilier Bureau     | 1 880 000 Zaires   |
| Services            | 102 885 000 Zaires |
| Transport           | 32 457 000 Zaires  |

## 1.5. - L'EMPLOI

Le personnel se répartit de la façon suivante :

432 personnes pour l'exécution  
32 agents de maîtrise  
25 cadres dont 6 européens

Total : 489 heures

Cet effectif comprend le personnel administratif, le personnel de conduite et d'entretien, celui-ci est nécessaire à la bonne marche des ateliers, du laboratoire de la production d'eau et de la conduite des centrales hydro-électriques.

La masse salariale versée en 1987 était de 94.864 Zaires. Les contributions sociales sont égales à 36 % de la masse salariale.

## 2. - ETUDE DE MARCHE

Tout le ciment métallurgique et tout le clinker sont vendues à la GECAMINE de Likasi. Le Gécamine a acheté environ 50 % des produits CIMSHABA. Elle fournit ses propres sacs en provenance de Sacza ou directement de l'Afrique du Sud par Chemin de Fer.

Le ciment Portland est vendu localement ou exporté au BURUNDI. Le ciment de la cimenterie Zambienne de Kinshasa se vend également au SHABA et au BURUNDI.

Le prix de vente a considérablement évolué entre 1987 et 1988 :

|                      | Juillet<br>1987 | Fin Nov.<br>1988 |
|----------------------|-----------------|------------------|
| Ciment portland      | 111 103 Z/T     | 32 000 Z         |
| Ciment métallurgique | 10 122 Z/T      | 23 000 Z         |

Cette évolution qui est due aux changements des éléments du prix de revient influe beaucoup sur les ventes déjà influencées par la concurrence du ciment zairois.

### 3. - SITUATION FINANCIERE

La situation financière de la société présentait ainsi :

#### I. - RESSOURCES

|                    |               |        |
|--------------------|---------------|--------|
| Fonds propres      | 1 011 204 000 | Zaires |
| Dettes L.M terme   | 196 930 000   | Zaires |
| Dettes court terme | 241 475 000   | Zaires |

#### II. - EMPLOI

|                     |               |        |
|---------------------|---------------|--------|
| Emplois acycliques  | 1 159 155 000 | Zaires |
| Stocks              | 166 048 000   | Zaires |
| Valeurs réalisables | 180 786 000   | Zaires |
| Valeurs disponibles | 40 605 000    | Zaires |

#### III. - AUTRES INDICATEURS

|                            |             |        |
|----------------------------|-------------|--------|
| Charges et pertes diverses | 70 551 000  | Zaires |
| Charges de personnel       | 129 366 000 | Zaires |
| Contributions et taxes     | 28 800 000  | Zaires |
| Intérêts                   | 16.083 083  | Zaires |
| Dotations aux prévisions   | 72 394 000  | Zaires |

### 4. - CONCLUSION

CIMSHABA se trouve confrontée aux problèmes d'approvisionnement en charbon ce qui entraîne une diminution considérable des ventes.

Le gouvernement doit également envisager des mesures relatives à la protection du ciment produit localement pour les cimenteries ne souffrent pas de la concurrence du ciment zairois.

Le gouvernement doit prendre un certain nombre de mesures incitatives :

- meilleur transport SNCZ
- nouveau réseau téléphonique entre GECAMINES, le charbonnage (Luena) et CIMSHABA établi à Lubudi

# REPUBLIQUE DU ZAIRE

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

CONFIDENTIEL

IDENTIFICATION ET PREPARATION DE  
STRATEGIES ET DE PLANS D' ACTIONS DES  
FILIERES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES

MONOGRAPHIES D' ENTREPRISE

CIMENTS - LACS

PROJET DP/ZAI/86/008

AVRIL 1991

## CIMENTS-LACS

### 0. - INTRODUCTION

#### 0.1. - HISTORIQUE DE LA SOCIETE

Créée en 1954, et implantée à Kalimba (Kalémie), région de Shaba, l'usine a connu une évolution très perturbée par des années de guerres civiles. Elle a été fermée de 1960 à 1978. Après une remise en marche, sa production variait entre 15 000 et 20 000 Tonnes par an. La production a atteint 35 000 Tonnes en 1986.

L'usine est une installation par voie humide qui ne produit que du ciment PORTLAND ordinaire, avec une forte proportion de gypse (4% environ). Les ventes qui sont essentiellement orientées vers Bujumbura (80%) sont fortement concurrencées par la production Zambienne.

#### 0.2. - FORME JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE

CIMENTS-LACS est une SARL à capitaux étrangers.

#### 0.3. - REPARTITION DU CAPITAL

Ciments lacs présente un capital social de 4 664 746 Zaires.

|                |       |
|----------------|-------|
| Privés Zairois | 0 %   |
| Etat Zairois   | 0 %   |
| Etranger       | 100 % |

### 1. - ANALYSE DE LA PRODUCTION

#### 1.1. - DESCRIPTION DES PRODUCTION ET EQUIPEMENTS UTILISES.

CIMENTS-LACS dispose d'équipements très usagés de technologie ancienne. Le schéma général de l'unité de production est celui des anciennes usines voies humides avec un hall de stockage le long duquel est placé en parallèle le four rotatif protégé par une couverture.



Le ciment produit est envoyé par un convoyeur à bande au sommet des 3 silos de stockage sous lesquelles sont placées les ensacheuses qui expédient les sacs vers le port.

Les différences de niveau sont très importantes dans cette usine :

|  |                |
|--|----------------|
| Niveau du lac                                      | + 734,5 mètres |
| Niveau de l'exploitation                           | + 772 mètres   |
| Niveau des carrières                               | + 820 mètres   |
| Niveau des maisons des Cadres en moyenne à plus de | 844 mètres.    |

### LES CARRIERES

#### \* Carrière de calcaire

C'est une carrière très hétérogène contenant de gros blocs de calcaire au milieu d'argile marneuse.

Exploitation par 2 wagons-drills, une chargeuse, un bulldozer et 2 drumpers de 10 Tonnes.

L'abattage se fait par explosif composé de nitrate, gasoil dynamité. Il faut en moyenne 210 à 230 grammes d'explosifs pour abattre et pétarder une tonne de calcaire.

#### \* Carrière de sable (sablière)

Il s'agit d'un sable très siliceux, fin contenant beaucoup d'alumine.

Le sable est amené à l'usine par camion.

#### \* Carrière d'argile latéritique

C'est une terre composée d'éléments fins qui ne nécessite pas de fragmentations ultérieures avant broyage.

### CONCASSAGE

Un très long alimentateur à tablier métallique déverse les produits dans un concasseur.

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Débit théorique : | 60 Tonnes / heure |
| Débit réel :      | 40 Tonnes / heure |

Le concasseur comporte 2 moteurs de 50 kw. Le calcaire concassé est envoyé par convoyeur dans le hall dans une trémie en charge sur le troyeur cru.

#### BROYAGE DU CRU

Le broyeur à pâte travaille en humide il est fourni par la firme CARTON.

Moteur : 400 kw  
Débit : 18 Tonnes / heure de pâte sèche

#### HOMOGENEISATION DE LA PERTE

Des pâtes qui contiennent 36% ou 55% d'eau sont envoyées dans des cuves qui sont brassées alternativement par de l'air comprimé soufflé par une couronne disposée à la base de chaque cuve.

#### FOUR ROTATIF

Four à 3 diamètres pente 3,5%. Le four fournit actuellement 160 à 170 Tonnes / jour de Clinker.

Il existe un groupe électrogène pour la rotation du four en cas de panne électrique.

#### HALL DE STOCKAGE ET GYPSE

Parallèle à l'axe du four se situe le hall réservé au stockage de différents produits.

#### CHAUFFE AU CHARBON

Le charbon provient de la mine de Makala de la Société des Charbonnages du TANKANYIKA.

L'installation de broyage de charbon comporte une sole doseuse, un broyeur-sécheur ventilé de 3 à 4 Tonnes/heure. Le séchage s'effectue grâce à des gaz provenant d'un foyer alimenté par ce même charbon.

Pouvoir calorifique du charbon :

♦ PCI = 4 000 Kcal/Kg de charbon

♦ Humidité du charbon : 3% en saison humide  
: 6% à 7% en saison sèche

### BROYAGE DU CIMENT ET STOCKAGE

Le ciment produit est un ciment PORTLAND ordinaire composé de 96% de Clinker et 4% de gypse.

L'usine est dotée d'un broyeur de diamètre 2,5 m en circuit fermé avec séparation STURTEVANT et installation de dépoussiérage par filtre à manches.

Débit théorique 20 T/heure. Débit pratique 12 T/heure de ciment broyé à en moyenne 3 600 blaines.

### ENSACHAGE ET VRAC

Le ciment est extrait des silos métalliques à fond plat par des extracteurs à chaînes (2 par silo) qui l'envoie dans un élévateur ; d'où il tombe sur un crible, puis est envoyé à 2 ensacheuses à 3 becs. L'ensacheuse débitée aux environs de 20 à 25 T/h.

Les sacs de ciment sont transportés par convoyeur à bande le long du quai du port. Les sacs sont parfois placés sur palette.

### 1.2. - PRODUCTION

Le ZAIRE produit annuellement environ :

- ♦ 465 000 Tonnes de ciment PORTLAND normal
- ♦ 40 000 Tonnes de ciment métallurgique
- ♦ 35 000 Tonnes de ciment pouzzolimique (estimations)

La production de ciment de CIMENT-LACS se répartit comme suit :

| Année         | Productions   |
|---------------|---------------|
| 1978          | 16 210 Tonnes |
| 1979          | 14 941 Tonnes |
| 1980          | 22 196 Tonnes |
| 1981          | 23 604 Tonnes |
| 1982          | 18 436 Tonnes |
| 1983          | 24 037 Tonnes |
| 1984          | 24 915 Tonnes |
| 1985          | 21 562 Tonnes |
| 1986          | 35 422 Tonnes |
| 1987          | 31 524 Tonnes |
| 1988          | 15 231 Tonnes |
| 1989 (6 mois) | 19 305 Tonnes |

### 1.3. - LES INPUTS

Pour faire une Tonne de ciment il faut environ :

1 128 Kg de calcaire  
130 Kg de sable  
37 Kg d'argile  
246 Gr d'explosifs  
40 Kg de gypse  
130 kwh  
20 sacs de papiers  
510 Kg de charbon  
120 Gr de boulets magotteaux  
573 kg d'eau

- des briques
- des huiles et graisses

La consommation de charbon est très élevée pour l'usine de Kalimba qui est très ancienne et qui marche par voie humide avec du mauvais charbon. CIMENTS-LACS n'a pas de bonnes carrières.

#### Achat de facteurs technique de productions (6 mois de 1987) :

|   |                                    |              |
|---|------------------------------------|--------------|
| 1 | Electricité                        | 3 560 861 Z  |
| 2 | Eau                                | 1 950 594    |
| 3 | Combustibles bois, charbon, autres | 96 937 070 Z |
| 4 | Produits pétroliers                | 5 538 218    |

#### ACHAT DE FOURNITURES D'ATELIERS ET DE BUREAU (6 mois de 1987) :

|   |  |              |
|---|--|--------------|
| 1 | - Pièces de rechange et<br>petit outillage | 15 438 965 Z |
| 2 | Fournitures et matériels<br>de bureau      | 4 200 309 Z  |

#### AUTRES CHARGES RELATIVES A L'ACTIVITE

|   |                  |              |
|---|------------------|--------------|
| 1 | - Transports     | 27 849 937 Z |
| 2 | - Autre services | 71 076 503 Z |

#### 1.4. - EMPLOI

L'usine de Kalimba fonctionne actuellement avec un personnel en totalité Zaïrois qui comprend :

- ♦ 1 Directeur
- ♦ 2 Cadres de direction
- ♦ 6 Cadres de collaboration
- ♦ 20 Agents de maîtrise
- ♦ 346 Autres travailleurs
  
- ♦ 375 personnes au total

Le plus bas salaire se situe aux environs de 3 000 Zaïres par mois.

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| Masse salariale        | 56 696 997 Z |
| Contributions sociales | 20 202 683 Z |

La formation du personnel se fait surtout sur le tas. CIMENTS-LACS dispose aujourd'hui d'une dizaine de cadres universitaires ou assimilés.

#### 2. - ETUDE DU MARCHÉ

Les régions du Shaba et du Kiwu sont essentiellement alimentées à partir des cimenteries de CIMENKI, CIMSAHABA et CIMENTS-LACS.

La production nationale du ciment est essentiellement assurée en Zaïre pour deux sociétés : CIZA et CINAT qui fournissent chacune 40 % du marché.

il n'a pas été possible de quantifier les importations frauduleuses de ciments Zambiens, importations rencontrées dans le KIWU et une partie du SHABA.

Ce ciment en provenance de la ZAMBIE pénètre également les marchés du BURUNDI à des prix très bas. C'est ainsi l'exportation de ciment de la société vers le BURUNDI est passée en 1987 de 80 % de la production à 45 %.

En Août 1988 aucun ciment de CIMENTS-LACS n'a été vendu à BUJUMBURA.

Il s'agit donc un problème très sérieux qui risque d'arrêter le fonctionnement de l'usine qui a multiplié par 5, en deux ans, le prix de vente de son ciment.

Prix départ Kalimba

Au 15/04/1986  
En novembre 1988

7 925 Zaires la Tonne  
40 000 Zaires la tonne

**3.- SITUATION FINANCIERE**

Si les ventes continuent à baisser comme elles le font actuellement, CIMENTS-LACS traversera de très sérieux problèmes financiers. Le Groupe CIZA devra dans ce cas prendre les mesures nécessaires pour le maintien de l'unité de production.

**A. - RESSOURCES**

**A.a. - Ressources acycliques (stables)**

|                                   | Valeurs en Z | Compte N° |
|-----------------------------------|--------------|-----------|
| • Fonds propres                   | 4 664 746    | 10        |
|                                   | 22 673 381   | 11        |
|                                   | 67 894 747   | 12        |
|                                   | 400 238 236  | 13        |
|                                   | 20 848 256   | 14        |
| • Subvention d'équipement         |              | 15        |
| • Emprunts et dettes à long terme | 189 861 069  | 16        |
| • Emprunt et dettes à moyen terme |              | 17        |

**A.b. - Ressources cycliques (dettes à court terme)**

|                                 | Valeurs      | Compte N° |
|---------------------------------|--------------|-----------|
| en Zaires                       |              |           |
| Emprunts à moins d'un an        | 182 704 794  | 50        |
| Fournisseurs                    | 9 677 289    | 40        |
| Clients (avances)               | 21 123 602   | 41        |
| Personnel                       | 4 768 629    | 42        |
| Etat                            | 4 896 040    | 43        |
| Créditeurs divers               | 2 296 526    | 46        |
| Compte de régularisation passif | 33 904 26547 |           |

**B.- EMPLOIS****B.a - Emplois acycliques**

Valeurs en Z Compte N°

114 898 879 classe 2

**B.b - EMPLOIS CYCLIQUES  
(valeurs circulantes)****B.c. - Stocks**

147 892 593 classe 3

**B.d. - Valeurs réalisables**

|                                     |            |    |
|-------------------------------------|------------|----|
| • Fournisseurs (avances )           | -          | 40 |
| • Clients                           | 18 976 828 | 41 |
| • Personnel                         | 2 326 165  | 42 |
| • Débiteurs divers                  | 3 007 974  | 46 |
| • Régularisation actif              | 177 623    | 47 |
| • Prêt à moins d'un an              | -          | 51 |
| • Titres à court terme              | -          | 52 |
| • Effets et warrants<br>à recevoir  | 52 581 600 | 54 |
| • Chèques et coupons<br>à encaisser | 8 050 000  | 55 |

**B.e. - Valeurs disponibles**

|                                |            |    |
|--------------------------------|------------|----|
| • Banques et insti-<br>tutions | 23 805 377 | 56 |
| • Caisse                       | 1 575 568  | 57 |

**C. - AUTRES INDICATEURS**

|  |            |    |
|--|------------|----|
| • Charges et pertes<br>diverses                            | 94 151 979 | 64 |
| • Charges de personnel                                     | 81 849 321 | 65 |
| • Contributions et<br>taxes                                | 21 571 711 | 66 |
| • Intérêts   | 25 821 332 | 67 |
| • Dotation aux<br>provisions pour<br>dépréciation exigible | 10 601 828 |    |
| • Impôts sur le résultat                                   | -          | 86 |

#### 4. - CONCLUSION

L'usine souffre de certaines contraintes, qui sont :

- Carrière de mauvaise qualité;
- Manque de pièces de rechange;
- Transports amont et aval défectueux;
- Matériel désuet.

Malgré ces contraintes, la cimenterie arrive à tourner et à se maintenir.

La mévente reste cependant un problème très sérieux qui risque de causer dans un avenir proche, de sérieuse difficulté à l'usine.



# REPUBLIQUE DU ZAIRE

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

CONFIDENTIEL

IDENTIFICATION ET PREPARATION DE  
STRATEGIES ET DE PLANS D' ACTIONS DES  
FILIERES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES

MONOGRAPHIES D' ENTREPRISE

BOUKIN

PROJET DP/ZAI/86/008

AVRIL 1991

**RAPPORT SUR LA SOCIETE BOUKIN**  
**10 651 AY SERGENT MOKE/NGUALIEMA - ZAIRE**

**0. - INTRODUCTION**

**0.1. - ELEMENT HISTORIQUE**

La société a été fondée en 1950 pour la fabrication de bouteilles.

**0.2. - FORME JURIDIQUE**

Elle est constituée sous forme de S.A.R.L.

**0.3. - LE CAPITAL SOCIAL**

Il est de 101.588.360 Zaires se répartissant entre HEINEKEN (pour 80% des parts) et B.S.M (pour 20% des parts).

Ce capital est donc totalement étranger.

**1. ANALYSE DE LA PRODUCTION**

**1.1. - DESCRIPTION DE LA PRODUCTION**

**1.1.1. - Eléments de référence pour la production de verre**

Pour faire une Tonne de verre, il faut à peu près :

- 150 kg de groisil (verre pilé) ;
- 728 kg de sable blanc contenant 5 % de H<sub>2</sub>O ;
- 146 kg de carbonate de soude ;
- 125 kg de poudre calcaire ;
- 41 kg d'argile contenant 4 % d' H<sub>2</sub>O ;
  
- des colorants dont le poids est négligeable
- 200 Gr de fuel pour le chauffage du four
- 240 Kwh pour la marche des machines.

### 1.1.2. - La provenance des matières premières

- le sable blanc provient de la carrière de Ngili à 25 km de KINSHASA ;
- les argiles Zaïroises proviennent de fournisseurs informels ;
- la poudre de calcaire venant de LUKALA, usine située à 200 km de KINSHASA ;
- le carbonate de soude est importé ;
- les produits chimiques qui servent de colorant sont également importés ;
- le charbon de bois pour la coloration du verre ambré est produit par l'usine.

Il faut noter que le manque de devises peut entraîner des ralentissements dans l'approvisionnement de ces matières premières et même de créer des arrêts (ex: manque de fuel ou surtout le manque de revêtement réfractaire du four, si la totalité des briques n'est pas là au moment de l'arrêt du four).

Aussi, le calcaire en provenance de Ciza manque de régularité.

### 1.2. - LA FABRICATION

#### 1.2.1. - Le schéma de fabrication

La verrerie marche selon le procédé suivant:

- Amener des matières nécessaires à la fabrication en transformant physiquement certaines d'entre elles.

Cette transformation passe par la cuisson des produits une fois dosés.

Il faut pour cela en principe :

- du groisil, verre récupéré plus ou moins concassé ;
- des composants de verre à savoir : du sable blanc contenant 99% de  $SiO_2$  et 5% de  $H_2O$ . Ces composants représentent 70% du produit fabriqué ;
- du carbonate de soude (dont la granulométrie est de 0.1 mm) et représente 14 à 15% ;
- divers produits chimiques ajoutés en petites quantités pour la coloration du verre ;

- pour faire du verre ambré, on ajoute du charbon de bois en poudre ;
- il y a aussi le calcaire pour 12 à 13% (dont la granulométrie est de 0.2 mm) ;
- quant aux argiles, il faut qu'elles fournissent de AL2O3 représentant 1 à 3% et du H2O pour 4%.

Le produit obtenu est passé dans un four qui le fond à 1.500° environ et sera par la suite stocké dans une partie du four à une température de 1.150°.

C'est ce produit qui est utilisé dans les machines à souffler les bouteilles.

La mise en forme des bouteilles se fait dans trois lignes de machines automatiques appelés souffle/souffle.

Puis c'est le réchauffage pour enlever les contraintes internes. Enfin les bouteilles sont mises manuellement dans des containes et expédiées.

#### 1.2.2. - La description des installations

L'installation de verre pilé (groisil) 35 à 40 T/heure. Compte tenu de la marche du four en continu (environ 55 Tonne/jour) et du pourcentage du groisil ; environ 15%, cela veut dire que l'installation doit fournir formellement  $55 \times 15\% = 8,25$  Tonne. En une journée de 8 heures, cette installation assure la marche du four pendant 30 jours. Elle est donc très surdimensionnée.

L'installation comporte une trémie de réception où sont déversés les verres cassés, un convoyeur d'alimentation. Un ouvrier enlève avec un morceau de () les déchets qui se trouvent sur le convoyeur, notamment les papiers.

Elle comporte également un convoyeur à la sortie ; puis un () pour enlever les capsules de bouteilles. Elle comporte aussi un concasseur à marteaux. Hargemage pour casser le groisil en 0.10 mm (peut être même 0.3 ou 0.5 mm). Les convoyeurs pour la mise en stock dans la trémie en charge sur le four (actuellement la trémie est en béton mais très prochainement sera en tôle.

En principe une bonne verrerie utilise pour sa fabrication 35% de groisil, BOUKIN en utilise 12 à 15% faute de pouvoir convenablement s'approvisionner.

#### L'INSTALLATION DE BROUAGE DU CHARBON DE BOIS "MAKALA".

Ce charbon de bois est réduit en fine poussière grâce à un broyeur à fléau (peut être à marteau ?).

Le débit de l'installation est de 3 Tonnes par heure. Il faut noter que l'usine consomme 6 Tonnes par mois de ce produit. Deux heures de fonctionnement de l'installation suffisent pour l'approvisionnement de l'usine pendant un mois.

Ce charbon de bois doit être entièrement mélangé aux autres produits avant son introduction, dans le four d'une part ; et ne doit pas contenir de grains d'autre part, sinon le charbon brûlerait dans le four au lieu de se mélanger à la pâte de verre qu'il a pour but de colorer en lui donnant une couleur "ambrée".

#### **L'INSTALLATION DE DOSAGE**

Ici se fait le mélange de :

- 70% de sable siliceux (0.1 mm soit 66% et 4% de H<sub>2</sub>O);
- 14% de carbonate CO<sub>3</sub> NO<sub>2</sub> (soit 8% de NA<sub>2</sub>O et 6% de CO<sub>2</sub>);
- 12% de calcaire CO<sub>3</sub> CA (soit 7% de CAO et 5% de CO<sub>2</sub>);
- 4% d'argile noir (soit 4% de solide et 0.5 H<sub>2</sub>O);
- des colorants.

Pour 100 Grs de produits entrant dans le four , on en retire seulement en théorie 85% de verre.

Actuellement les produits sont dosés de manière archaïque (notamment les produits colorants sont pesés à la balance Robert Val).

Les produits sont déversés dans un mélangeur discontinu et envoyés à une trémie directement en charge sur le four où ils sont enfournés par une sorte de pelle racleuse qui les pousse.

#### **L'INSTALLATION DE CUISSON TYPE BSN**

Les produits entrant dans le four à petite vitesse subissent une rapide fusion et sont maintenus à 1 500° voire 1 520°.

Le four est chauffé de manière rotative, ce qui crée, dans le four, un courant de verre fondu qui se déplace en permanence.

On utilise environ 200 Grs de fuel pour 1 Kg de verre. Cela correspond à 1 960 Kg calorie par Tonne de verre produite.

Cet appareil doit marcher en continu impérativement, sinon le verre ferait prise dans l'appareil (à moins qu'on ne vide le four et qu'on perde son contenu).

Un nouveau four électrique d'un débit de 60 Tonnes par jour est prévu dans un an ou deux. Ce four consommerait 3 500 à 4 000 KW en permanence.

Il ne peut être fourni que si la société qui fournit l'électricité s'engage à ne jamais avoir de coupure. L'autre solution, c'est d'avoir un groupe électrogène suffisamment puissant.

#### L'INSTALLATION DE DECOUPAGE ET DE FORMAGE.

Trois machines en parallèle. Quand le verre sort du four sous forme de boudin, ces machines le coupent et le souffle dans des moules grâce à l'air (à 3 ou 4 Bars) pour lui donner la forme définitive.

Chaque machine peut façonner 32 à 36 bouteilles par minute.

#### L'INSTALLATION DE RECUIT

Les bouteilles produites sont très fragiles car en quelque sorte tempérées à l'air. Elles doivent donc être recuites à 600 °. Les bouteilles entrant debout poussées par celles de la filière qui les suivent, ressortent par simple poussée.

#### L'EMBALLAGE ET LE STOCKAGE.

Après refroidissement, les bouteilles passent sur une filière où elles sont contrôlées (d'abord visuellement devant une glace puis sont prélevées et envoyées au laboratoire.

Sont stockées à l'air libre ou dans des containers pour KINSHASA, des casiers sont fournis par les clients: en général les brasseries.

#### 1.2.3. - Observations utiles sur les installations

L'usine est d'un bon niveau technologique et elle s'adapte progressivement aux techniques nouvelles.

Le dosage pesage des matières entrant dans le four, actuellement très archaïque sera bientôt géré par l'ordinateur (le matériel est sur place). Le contrôle qualitatif et quantitatif est déjà géré par un automate programmable.

Cependant il faut noter qu'un four de verrerie ne s'arrêtant pas durant toute la vie de l'usine, que le briquetage du four est presque usé et il va falloir le remplacer au cours de l'année 1989, ce qui exigera trois mois d'arrêt environ.

Les briques réfractaires ne sont pas produits au ZAIRE. Il faut les importer d'avance et les stocker en essayant qu'elles prennent le moins possible d'humidité. Les commandes se passent deux ans avant l'arrêt programme.

Le four BOUKIN nécessite 1 300 à 1 500 Tonnes de briques réfractaires (valeur estimée à 50 millions Belges).

Actuellement, il y a à l'usine environ 80% des briques nécessaires au revêtement complet. Les briques ont été achetées pour 45% en FRANCE, pour 45% en BELGIQUE et pour le reste ici ou là (AUTRICHE, AUSTRALIE ?).

Enfin, on peut noter que BOUKIN possède un petit laboratoire pour contrôler les composants chimiques et notamment, le calcaire provenant de Ciza, l'argile et le sable).

### 1.3. - LES DONNEES QUANTITATIVES DE LA PRODUCTION

#### 1.3.1. - Les chiffres en amont des matières premières

En tablant sur 50 Tonnes par jour soit 18 250 Tonnes de verre par an, il faut:

- 18 250 x 15% = 2 750 T de groisil par an;
- 18 250 x 85% = 15 500 T de verre neuf.

Ce qui exige :  $15\,500 \times \frac{100}{100-18} = 18\,900$  Tonnes d'ingrédients  
qui se décomposent comme suit:

18 900 x 70% = 13 230 Tonnes de sable  
contenant 660 Tonnes d'eau.

18 900 x 14% = 2 650 Tonnes de carbonate  
de soude (0.1 MM).

18 900 x 12% = 2 270 Tonnes de calcaire (0.2 MM).

18 900 x 4% = 750 Tonnes d'argile contenant 30 Tonnes  
d'eau.

On compte pour négligeable les colorants chimiques, ce qui est exact en poids et non en valeur. En revanche, le chiffre du charbon de bois est connu : environ 72 Tonnes par an.

Ce chiffre ne compte par ailleurs que pour le verre "Ambré".

#### 1.3.2. - Les chiffres de chauffage

Il faut 200 Grs de fuel par Kg de verre soit donc notre hypothèse 3 650 Tonnes de fuel par an ou  $35,77 \times 10^6$  KCal par an.

### 1.3.3. - L'énergie nécessaire

Les puissances installées à l'usine sont de 3 750 Kw et la consommation en permanence est de 500 Kw.

On peut donc tirer le ratio suivant  $500/50 \times 24 = 240$  Kwh par Tonne de verre produit.

Il est à noter que l'usine possède un groupe électrogène d'une puissance de 550Kw qui dépanne en cas de coupure d'électricité. Son démarrage est manuel.

### 1.3.4. - La capacité réelle de production

L'usine produit des bouteilles de 425 Grs soit 2 350 à la Tonne ou des bouteilles de 630 Grs soit 1600 à la Tonne ou encore des bouteilles de 150 Grs soit 6 700 à la Tonne.

On note que la casse due à la manutention avoisine 2%.

Si on prend le chiffre moyen de 500 Grs, l'usine peut produire en 1 an :

$$\frac{0,98 \times 18\,250\,000}{0,5} = 35\,800\,000 \text{ bouteilles par an}$$

Selon une communication donnée par l'usine, le four produirait 55 à 60 Tonnes par jour ce qui donnerait une augmentation de 10 à 12% en fin d'année, des chiffres cités.

### 1.3.5. - Bref historique de la production

#### Production R.Z de bouteilles

| Année         | Verre mi-blanc | Verre ambrée | TOTAL        | Indice 1978 |
|---------------|----------------|--------------|--------------|-------------|
| 1984          | 14.058.000     | 5.126.000    | 19.184.000   | 98,75       |
| 1985          | 8.815.700      | 13.784.000   | 22.599.700   | 116,33      |
| 1986          | 12.105.000     | 15.592.200   | 27.697.200   | 142,57      |
| 1987          | 13.448.200     | 13.469.800   | 26.918.000   | 138,56      |
| 1988          | 16.995.4354    | 22.084.968   | 39.080.402   | 201,17      |
| 1989<br>(6 m) | 11.723.777     | 4.156.679    | 15.880.456   |             |
| 1995          | -              | -            | p.38.300.000 | -           |



## 2. - L'ETUDE DU MARCHÉ

### 2.1. - DESCRIPTION DU MARCHÉ

La part du marché national représente 90% de la production et 10% sont exportées vers le CONGO.

Les principaux clients sont des brasseurs du pays dont les principaux sont:

- BRALIMA UNIBAR
- BRASIMBO SBK
- CIB BONAL FOURCROY
- CAB INTERFRUIT
- PROMEO

Le marché de la brasserie représente 95% de la production

Il faut noter cependant que les brasseurs eux-mêmes importent une partie de leur verrerie; ce qui milite en faveur de l'extension de BOUKIN.

Le reste de la production (environ 5%) se répartit entre le secteur de la pharmacie, de l'alcool et des fruits.

### 2.2. - LA COMMERCIALISATION

Boukin est en situation de quasi-monopole à tel point que les gros clients font des commandes supérieures à 20% de leurs besoins de manière à ne pas être pris de court par l'arrêt du four.

En fait, il existe aucun réseau de commercialisation et BOUKIN détient en pratique le monopole.

Il est à noter que le prix à l'unité est de 54 Zaïres.

## 3. - LES ELEMENTS FINANCIERS

### 3.1. - LES CHIFFRES D'AFFAIRES

|      |             |        |
|------|-------------|--------|
| 1985 | 290 844 109 | Zaïres |
| 1986 | 458 601 771 | Zaïres |
| 1987 | 718 783 000 | Zaïres |

### 3.2. - SITUATION DES RESSOURCES (1 000 Z)

|                        |   |         |
|------------------------|---|---------|
| Fonds propres          | : | 106 566 |
| Dettes à long terme    | : | 108 800 |
| Dettes à court terme   | : | 297 699 |
| Stocks                 | : | 144 816 |
| Valeurs réalisables    | : | 218 141 |
| Valeurs disponibles    | : | 35 528  |
| Charges et Pertes      | : | 18 434  |
| Charges de personnel   | : | 149 218 |
| Contributions et taxes | : | 21 621  |
| Intérêts               | : | 27 274  |
| Impôts sur le résultat | : | 20 383  |

### 4. - LES COUTS ET LES CHARGES

#### 4.1. - COUT DE L'EMPLOI

##### 4.1.1. - LE PERSONNEL

L'usine emploie :

- ♦ 305 personnes
  - ♦ 70 journaliers temporaires dont :
  - ♦ 5 expatriés
  - ♦ 12 cadres Zaïrois
  - ♦ 28 agents de maîtrise Zaïrois
  - ♦ 260 manoeuvres Zaïrois
- soit un effectif de 305 personnes.

Il y a une difficulté dans la politique de recrutement liée au fait que l'embauche du personnel qualifié ne peut avoir lieu avant l'âge de 35 ans.

##### 4.1.2. - La charge que représente les salaires

Le coefficient entre le salaire de base et le coût des charges:  $6\ 900 / 2\ 200 = 3,14$ .

La masse salariale représente : 25 144 (1 000 Z).

Les charges salariales et sociales : 63 500 (1 000 Z).

4.2. - CHARGES QUE REPRESENTENT LES MATIERES PREMIERES  
(VALEUR EN 1 000 Z)

|                     |          |
|---------------------|----------|
| - le sable          | : 84 000 |
| - le calcaire       | : 29 670 |
| - le grésil         | : 4 071  |
| - le carbonate      | : 69 100 |
| - alcaline ferreux  | : 1 983  |
| - sulfate de soufre | : 4 437  |

4.3. - CHARGES DE FONCTIONNEMENT (1 000 Z)

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| - électricité        | : 10 138  |
| - eau                | : 4 740   |
| - fuel               | : 102 896 |
| - petit outillage    | : 3 589   |
| - mobilier de bureau | : 3 223   |
| - transport          | : 2 468   |
| - services           | : 197 886 |

Il faut noter que ces coûts sont annuels.

4.4. - COUTS DES BIENS (1 000 Z)

|                                 |          |
|---------------------------------|----------|
| - Construction des bâtiments    | : 1 110  |
| - Immobilisations en cours      | : 266    |
| - Valeur des biens d'équipement | : 30 237 |

4.5. - TAXES ET IMPOTS(1 000 Z)

|                                |          |
|--------------------------------|----------|
| L'entreprise verse pour la CCA | : 51 465 |
| CPR                            | : 34 567 |
| CRD                            | : 19 993 |

|                           |         |
|---------------------------|---------|
| L'impôt sur les véhicules | : 571   |
| CF                        | : 6 822 |

DES ELEMENTS DE CONCLUSION

- DES FACTEURS FAVORABLES A L'ENTREPRISE :

- . elle utilise beaucoup de produits locaux ;
- . elle est bien gérée ;
- . elle est modernisée progressivement depuis 1984 ;
- . prévision d'un nouveau four qui augmentera la capacité de production .

- FACTEURS DEFAVORABLES :

- . irrégularité dans la disponibilité des devises ;
- . difficulté de récupération du groisil ;
- . aucune réserve de production à l'usine.

# REPUBLIQUE DU ZAIRE

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

CONFIDENTIEL

IDENTIFICATION ET PREPARATION DE  
STRATEGIES ET DE PLANS D' ACTIONS DES  
FILIERES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES

MONOGRAPHIES D' ENTREPRISE

PHARMAKINA

PROJET DP/ZAI/86/008

AVRIL 1991

## PHARMAKINA

### 0. - INTRODUCTION

Les premières installations permettant le traitement des écorces de quinquina furent réalisées au ZAIRE en 1942.

Elles cèdent la place en 1953 à une société coopérative de l'époque coloniale appelée CONGOKINA appartenant au Groupe Hollandais ALPHA GEVAERT. La quinine était alors utilisée pour les émulsions photographiques.

Dans les années 1960, un Administrateur du Groupe ALPHA GEVAERT représentant les intérêts de BOEHRINGER MANHEIM suggéra l'achat de CONGOKINA par cette dernière société.

Ainsi naquit PHARMAKINA désormais orientée vers la pharmacie et représentant vraisemblablement aujourd'hui près du quart de la production mondiale de quinine.

### 0.2. - FORME JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE

S.Z.A.R.L. à capitaux canadiens essentiellement.

### 0.3. - REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL

PHARMAKINA présente aujourd'hui un capital social de 110 Millions de Zaïres répartis entre les actionnaires suivants :

- ♦ 75% : CHEMPHARM Limited : Société de droit canadien dont le siège est à TORONTO dans l'Ontario au CANADA (Avenue du Commerce Court Postal Station n° 285).  
Soit : 82.500.000 actions
- ♦ 25% : BIOPHARMA - SA : Sté de droit Luxembourgeois GRAND DUCHE DU LUXEMBOURG - Bd Royal n° 2.  
Soit : 27.499.995 actions
- ♦ 5 actions : Intérêts privés Zaïrois et étrangers.

CHEMPHARM et BIOPHARMA font partie de la Holding CONSULTA divisée en trois trusts :

- CHEMPHARMA Limited : Activités du Groupe en Amérique
- BIOPHARMA SA : Activités en Europe
- CONSULTA : Activités en Afrique

## 1. - ANALYSE DE LA PRODUCTION

### 1.1. - DESCRIPTION DES PRODUCTIONS DE PHARMAKINA

#### 1.1.1. - Superficie et agronomie

En 1987, la superficie totale occupée par les plantations de PHARMAKINA était de près de 8.000 hectares dont la moitié dans la région de BUKAVU et l'autre moitié dans le Nord KIVU (BENI, BUTEMBO, etc.).

Le tableau ci-dessous donne la répartition des plantations et l'évolution des surfaces au cours des 3 dernières années :

| ANNEES                         | 1985  | 1986  | 1987  |
|--------------------------------|-------|-------|-------|
| SUPERFICIE TOTALE (Ha)         | 6.800 | 7.334 | 7.695 |
| Quinquina en exploitation (Ha) | 2.665 | 2.427 | 2.412 |
| Extension Quinquina (Ha)       | 100   | 35    | 210   |
| Thé en exploitation (Ha)       | 405   | 307   | 290   |
| Café en exploitation (Ha)      | 47    | 40    | 40    |
| Bois en exploitation (Ha)      | 1.040 | 1.540 | 1.040 |

La superficie totale s'est accrue de 4,5% par rapport à l'année précédente, laquelle avait vu une croissance de 8% de sa surface cultivée par rapport à 1985.

Néanmoins, les surfaces de quinquina en exploitation régressent légèrement depuis 1985 : 2.412 Ha en 1987 contre 2.665 Ha en 1985. Cet écart semble compensé par les cultures en extension : 210 Ha d'extension de quinquina en 1987 pour compenser les terrains perdus par le phytophthora.

En 1987, PHARMAKINA a acheté 59 Ha de terrains à BUTEMBO pour compléter la surface des terrains de ses plantations au Nord. Les activités au Nord, à BUTEMBO se situent sur deux plantations présentant au total 593 Ha. Il semble qu'il y ait la possibilité, au Sud, de mettre en valeur 100 Ha de Savane pour récupérer les terrains perdus par la maladie.

En effet, 100 Ha de quinquina ont dû être coupés à blanc en 1987 et d'autres terrains sont affectés à un degré moindre. La maladie semble encore s'étendre. Aussi, faut-il prévoir plus de terrain que nécessaire, compte tenu des coupes à blanc.

Un programme de recherche pour la lutte contre le Phytophthora est actuellement en cours mais ne semble pas avoir abouti au succès.

### 1.1.2. - Productions

Les productions de PHARMAKINA au cours des trois dernières années sont les suivantes :

| PRODUCTIONS   | 1985           | 1986           | 1987           |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Ecorce Quinquina (Tonne)                                      | 1.046          | 1.003          | 1.114          |
| Thé Marchand (Tonne)  | 376            | 359            | 284            |
| Café (Tonne)  | 20             | 10             | 10             |
| Bois de chauffage (Ster)                                      | 17.189         | 12.940         | 13.490         |
| Totaquina (Tonne)   | 151            | 185            | 212            |
| Sel de Quinine (Tonne)  | 6,9            | 6,3            | 10,5           |
| Comprimés de Quinine (Millions de comprimés)                  | 9,5            | 12,5           | 23,9           |
| Comprimés de Zaïpirine (Millions de comprimés)                | 20,7           | 27,7           | 3,2            |
| Bichlorydrate de Quinine (Tonne)                              | 0,9            | 3,0            | 1,8            |
| CHIFFRES D'AFFAIRES (Millions de Zaïres) (100%)               | 277,3          | 443,5          | 981,9          |
| CHIFFRES D'AFFAIRES PHARMAKINA (Product. PHARMAKINA + Import) | 57,1<br>20,5%  | 84,9<br>19,1%  | 236,9<br>24,1% |
| CHIFFRES D'AFFAIRES EXPORTATIONS (TOTAQUINA)                  | 204,5<br>73,7% | 349,0<br>78,6% | 728,5<br>74,1% |
| CHIFFRES AUTRES (Thé + Café)                                  | 15,7<br>5,8%   | 9,6<br>2,3%    | 16,5<br>1,8%   |



a) Ecorces :

Les secteurs ont fourni, pendant la campagne 1987, 1.114 Tonnes d'écorces à l'usine de BUKAVU.

PHARMAKINA a continué à acheter des écorces aux petits planteurs Zaïrois au KIVU, écorces à faible teneur contenant souvent moins de 5% de Quinine (norme internationale).

L'évolution des tonnages des écorces achetées est la suivante, au cours des trois dernières années :

|      | Ecorces achetées |
|------|------------------|
| 1985 | 3.127 Tonnes     |
| 1986 | 3.068 Tonnes     |
| 1987 | 2.817 Tonnes     |

b) Ecorces traitées

Au total : 3.624 Tonnes ont été traitées en 1987 :

- . 2.146 Tonnes achetées au marché local
- . 178 Tonnes usinées pour des tiers

La teneur moyenne des écorces traitées en QAA était de 4,9%.

L'évolution au cours des trois dernières années est la suivante :

|      | Ecorces traitées | Teneur moyenne |
|------|------------------|----------------|
| 1985 | 4.010 Tonnes     | 4,5%           |
| 1986 | 3.283 Tonnes     | 4,7%           |
| 1987 | 3.624 Tonnes     | 4,9%           |

c) Totaquina et sels

ECORCE

TOTAQUINA  
contenant 85 à 95%  
de QAA

RESIDUS

SELS : - Chlorhydrate de quinine  
- Bichlorhydrate  
- Sulfate

En 1987, la production de totaquina à l'exportation s'est élevée à 212 Tonnes et celle des sels de quinine pour la fabrication de produits pharmaceutiques à 10,5 Tonnes. Dix Tonnes de totaquina ont été usinées à partir des écorces des tiers.

| PRODUCTION DE TOTAQUINA |       |       |       |
|-------------------------|-------|-------|-------|
| ANNEE                   | 1985  | 1986  | 1987  |
| TONNES                  | 220,0 | 185,0 | 213,0 |

La production à l'export de Totaquina a augmenté de 6% en 1987 par rapport à 1986 ; celle des sels pharmaceutiques a augmenté parallèlement de 64%.

| CHLORHYDRATE DE QUININE |      |      |      |
|-------------------------|------|------|------|
| ANNEES                  | 1985 | 1986 | 1987 |
| TONNES                  | 6,9  | 6,3  | 10,5 |

La production probable en 1988 devrait être de 12 à 15 Tonnes de sel.

d) Production pharmaceutique

En 1987, les quantités suivantes ont été produites :

- ♦ 23,9 Millions de comprimés de quinine
- ♦ 1.800 Kg de sel de bichlorhydrate destinés à la fabrication de la quinine liquide
- ♦ 3,2 Millions de comprimés de zaïpirine.

La fabrication pharmaceutique a doublé, par rapport à 1986 pour satisfaire la forte demande de médicaments contre le paludisme du marché national.

Néanmoins la production reste bien inférieure au potentiel du marché puisque cela correspond aujourd'hui à moins d'un comprimé par Zaïrois et par an.

e) Bois de chauffage

Les secteurs ont fourni 13.490 stères à BUKAVU et à l'usine de thé de NGANTJA.

f) Café

10 Tonnes en 1987

g) Thé

Compte tenu des mauvaises conditions climatiques, la production 1987 a été de 284 Tonnes seulement, soit une chute de production supérieure à 20%. La vente du thé marchand a été limitée à partir de Septembre 1987 au marché intérieur.

Ces deux dernières activités Thé et Café viennent, semble-t-il, d'être vendues aux Anglais.

De la même façon, l'exploitation du RAUWOLFIA a été supprimée au profit d'autres filiales du Groupe produisant dans d'autres pays.

Ces décisions correspondent à une stratégie résolue d'ultra-spécialisation.

1.2. - DESCRIPTION DES EQUIPEMENTS UTILISES

1.2.1. - Constructions

Au total, les installations industrielles s'étendent sur 7.430 m<sup>2</sup> se répartissant comme suit :

- un bâtiment de 1.520 m<sup>2</sup> comportant une usine d'extraction et de raffinage ;
- un bâtiment de 600 m<sup>2</sup> comportant une usine de broyage des écorces ;
- un bâtiment administratif de 1.056 m<sup>2</sup> ;
- un bâtiment d'accueil de la centrale électrique de 110 m<sup>2</sup> ;
- un bâtiment pour chaudière et stockage du bois et de l'acide de 362 m<sup>2</sup> ;
- un bâtiment pour dépôt métallurgique de 90 m<sup>2</sup> ;
- un bâtiment pour séchoir du sulfate et stockage des écorces de 1.237 m<sup>2</sup> ;
- un magasin de stockage des produits finis et agricoles de 510 m<sup>2</sup> ;
- un atelier de réparation et un magasin de pièces de rechange de 780 m<sup>2</sup> ;

- un laboratoire pharmaceutique de 611 m<sup>2</sup> ;
- un bâtiment pour les silos de 50 m<sup>2</sup> ;
- un bâtiment de 250 m<sup>2</sup> pour la formation professionnelle ;
- un hangar et deux habitations de surveillants : 254 m<sup>2</sup>.

#### 1.2.2. - Equipements industriels

Fin 1986, les équipements pour le traitement des écorces étaient les suivants :

- 9 extracteurs travaillant en série et mis en place depuis 25 ans ;
- 2 malaxeurs devenus très vétustes ;
- matériel de raffinage non modernisé depuis 25 ans (essoreuses, presses à filtre, etc.) ;
- divers matériels de l'usine tels que séchoirs, bascules, granulateurs, emballeuses, élévateurs, pompes à toluène, balances, fours, laveuses pour toluène, etc.) ;
- matériels de garage tels que tours, foreuses, etc. ;
- un groupe électrogène d'une puissance de 140 KVA installé depuis 1986.

La plupart du matériel a plus de 25 ans et nécessite d'être renouvelé.

#### 1.2.3. - Charroi automobile

Fin 1986, il y avait 20 camions entre 7 et 10 Tonnes pour la collecte des écorces pour approvisionner l'usine et plus de 45 véhicules (voitures et pick-up).

#### 1.2.4. - Niveau technologique et état

Compte tenu de la vétusté de ces équipements, l'année 1987 a fait l'objet d'un programme d'investissement dans le cadre du code des Investissements de la loi n° 79027 du 28/09/79.

Ont ainsi été nouvellement installés, les équipements suivants en 1987 :

- un nouveau malaxeur moderne et efficace pour le traitement des écorces ;

- une nouvelle station de pompage pour la solution de carbonate de chaux ;
- une plate-forme de levage hydraulique ;
- une bande transporteuse mobile ;
- un nouveau polarimètre et autres matériels divers ;
- une extension du charroi automobile.

La liste jointe des machines, outillage et matériel autorisés à être importés, donne une idée du renouvellement du parc "équipements" pour un montant global de :

357.050.178 Zaires (1986)

dont 194.202.293 Eq. Z (54%) représentant la valeur globale des biens à importer CIF Port de MATADI et

162.847.885 Z (46%) en dépenses locales.

#### 1.2.5. - Capacité de production

Il semble que les équipements soient utilisés à 60% au moins du maximum de capacité de production.

Le programme d'investissement prévoyait de porter la production à 264 Tonnes de Totaquina contre 212 Tonnes effectivement produites en 1987.

Ce fait est rare pour l'Industrie Pharmaceutique Zaïroise qui, généralement, utilise ses équipements à moins de 20% de leur capacité.

PHARMAKINA étant la seule société traitant les écorces de quinquina au ZAIRE, elle produit aujourd'hui environ 25% de la quinine mondiale.

Les équipements semblent correspondre aujourd'hui à la stratégie de l'entreprise, compte tenu des récents investissements. Il apparaît d'autre part, en cette fin d'année 1988, qu'un problème de conjoncture lié à la baisse du Dollar ait entraîné un surcroît de production par rapport à la demande.

PHARMAKINA continue de stocker à ANVERS en attendant des jours meilleurs. Ceci peut également expliquer la forte croissance de la production pharmaceutique propre pour "satisfaire les besoins du marché intérieur".

### 1.3. - LES INPUTS

En dehors de la chaux et du bois de chauffage provenant de la production propre de l'entreprise, toutes les matières premières consommables font l'objet d'importation.

Les consommations des matières premières auxiliaires sont les suivantes :

|                       | Avant<br>1983 | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 |
|-----------------------|---------------|------|------|------|------|
| Toluène (Kg)          | 95            | 93   | 83   | 72   | 52   |
| Soude caustique (Kg)  | 59            | 50   | 48   | 48   | 40   |
| Acide Sulfurique (Kg) | 31            | 26   | 25   | 25   | 25   |

En 1987, la consommation des matières premières auxiliaires s'est stabilisée au niveau de 1986 qui était elle-même très inférieure aux années précédentes grâce aux investissements réalisés.

Les achats locaux ont été les suivants :

|                                | 1985   | 1986   | 1987   |
|--------------------------------|--------|--------|--------|
| Produits vivriers              | 4.950  | 3.169  | 11.888 |
| Matériel de laboratoire        | 70     | --     | 5.207  |
| Matériel de bureau             | 1.430  | 2.346  | 7.085  |
| Matériel pour magasin agricole | 4.230  | 6.951  | 20.363 |
| Matériel d'atelier             | 13.170 | 15.950 | 35.126 |
| TOTAUX.....                    | 23.850 | 28.416 | 79.669 |

Compte tenu de l'appartenance de PHARMAKINA au Groupe BOEHRINGER MANHEIM, tous les achats de matières premières passent par la maison-mère.

Il est difficilement envisageable aujourd'hui de faire appel au marché local pour la fourniture des produits chimiques, même s'il semble qu'il y ait un embryon de développement d'industrie chimique dans le Shaba (production d'acide sulfurique) car les problèmes de transport associés aux problèmes politiques rendent cette perspective difficile.

#### 1.4. - L'EMPLOI

##### 1.4.1. - Effectifs

Au total, PHARMAKINA emploie près de 4.000 personnes dont :

- 30 à KINSHASA ;
- entre 400 et 500 à la production ;
- le reste dans les plantations.

L'effectif a évolué au cours des trois dernières années de façon suivante :

|                        | 1985  | 1986  | 1987  |
|------------------------|-------|-------|-------|
| Travailleurs réguliers | 3.520 | 3.490 | 3.591 |
| Agents de maîtrise     | 221   | 222   | 234   |
| Cadres nationaux       | 38    | 48    | 51    |
| Cadres expatriés       | 17    | 17    | 17    |
| TOTAUX.....            | 3.796 | 3.777 | 3.893 |

L'effectif s'est accru au total de 3% en 1987 par rapport à 1986.

L'effectif est stable dans les plantations.

Pour l'entretien et le programme d'extension, PHARMAKINA a continué à s'attacher à la collaboration d'équipes autonomes.

#### 1.4.2. - Coût du personnel

La masse salariale a évolué parallèlement à l'inflation :

| MASSE SALARIALE EN MILLE ZAIRES                            | 1985   | 1986    | 1987    |
|--|--------|---------|---------|
| Salaires USINE   | 13.335 | 17.211  | 29.710  |
| Salaires PLANTATIONS                                       | 30.985 | 44.879  | 99.396  |
| Salaires KINSHASA  | 308    | 1.159   | 2.347   |
| -----  |        |         |         |
| Sous-Totaux SALAIRES                                       | 44.628 | 63.249  | 131.453 |
| -----  |        |         |         |
| APPOINTEMENTS  | 32.699 | 60.820  | 137.717 |
| -----  |        |         |         |
| S-Totaux SALAIRES+APPC NTEMENTS                            | 77.327 | 124.069 | 269.170 |
| -----  |        |         |         |
| CHARGES SOCIALES INSS, Pension                             | 1.750  | 2.650   | 5.436   |
| -----  |        |         |         |
| Frais divers du personnel<br>(soins, médicaux, fêtes, ...) | 3.140  | 4.723   | 10.796  |
| -----  |        |         |         |
| TOTAUX.....  | 82.217 | 131.442 | 285.402 |

Les salaires selon la catégorie d'emploi varient de 10.000 Zaires par mois pour les sentinelles, à 100.000 Zaires par mois pour le pharmacien responsable.

Les délégués commerciaux ont en plus de leur salaire, des commissions pouvant aller jusqu'à 1 fois ou 1,5 fois leur salaire.

#### 1.4.3. - Politique de gestion des ressources humaines

##### Activités culturelles :

Théâtres et Animations diverses.

Dans l'unité quinine, trois camps de formation ont été organisés en 1987.

##### Formation :

Alphabétisation : les cours sont suivis pendant 2 ans :

- le 1er cycle est terminé
- le 2ème cycle commence

Sessions de formations et stages

Activités sportives



## 2. - ETUDE DE MARCHE

### 2.1. - PART DE MARCHE DE L'ENTREPRISE

#### 2.1.1. - Sur le marché national

##### a) Les plantations

PHARMAKINA a occupé officiellement 2.600 hectares en exploitation ou en extension (probablement sous-estimés).

Soit probablement un peu plus de 3.000 hectares.

Les concurrents : BUKINA, KINAPLANT et KINA BIRAVA pourraient posséder environ 1.000 hectares.

Les plantations organisées du type PME occuperaient environ 4.000 hectares.

Soit au total des plantations industrielles et organisées environ 8.000 hectares.

Les plantations paysannes pourraient être de l'ordre de 10.000 hectares.

Soit au total 18.000 hectares de plantations environ, dont PHARMAKINA occuperait environ 15% de la superficie.

##### b) La production de quinine :

Il n'existe pour l'ensemble du ZAIRE qu'une seule usine de traitement des écorces de quinquina, celle de PHARMAKINA à BUKAVU.

Aussi peut-on dire que PHARMAKINA a le monopole de la production de quinine sur le territoire national.

##### c) La production pharmaceutique :

Nous avons vu que les 24 Millions de comprimés produits correspondant aux 10 Tonnes de sel de quinine sont nettement insuffisants par rapport au potentiel du marché qui devrait être de 150 Millions de comprimés par an si on estime le niveau des besoins à 5 comprimés/habitants/an. Les productions locales ne représentent donc que 15 à 20% du marché potentiel.

Les formes injectables sont importées.

## 2.1.2. - Sur le marché international

### a) Les écorces :

On estime que la production mondiale d'écorces de quinquina varie entre 10 et 12.000 Tonnes par an.

Les trois principaux pays fournisseurs sont :

- le ZAIRE
- l'INDONESIE
- le RWANDA

se partageant plus de 80% de la production.

Le ZAIRE produirait à lui seul 60% des écorces et PHARMAKINA 10% du marché mondial des écorces.

### b) Les sels de quinine:

Le marché mondial des alcaloïdes du quinquina est d'environ 500 à 600 Tonnes par an exprimées en QAA. La moitié de ce tonnage est consommée sous forme de sels de quinine utilisés principalement en pharmacie et secondairement dans les boissons dites "toniques" du type SCHWEPPEES.

L'autre moitié est utilisée pour la fabrication de la Quinidine, médicament cardiotonique de base dont la bonne tolérance est reconnue par la F.D.A. (Food and Drug Administration).

La production mondiale est réunie dans les mains de 5 sociétés essentielles dont les parts de marché devraient être approximativement les suivantes :

|                                | % MARCHÉ MONDIAL DE QUININE |
|--------------------------------|-----------------------------|
| BOEHRINGER MANHEIN (RFA+ZAIRE) | 25                          |
| A.C.F. CHEMICFARMA (N.L)       | 20                          |
| KIMIA FARMA (Indonésie)        | 15                          |
| BÜCHLER (RFA)                  | 10                          |
| ISOCHEM (France)               | 10                          |

### c) La production pharmaceutique :

La production locale est utilisée pour 15 à 20% du marché potentiel national.

Il n'est pas question aujourd'hui de prendre une place honorable sur le marché national.

## 2.2. - DESCRIPTION DU MARCHÉ

- 95% de la Totaquina partent à l'exportation par l'intermédiaire de la maison-mère.

PHARMAKINA ne commercialise sur le marché national que le produit fini sous forme de comprimés de :

- 250 mg dont la fabrication est sous-traitée en partie à PROMED ;
- 500 mg dont la fabrication est faite par LAPHAKI. Cette forme correspond à 80% des besoins.

et de solutions de bichlorhydrate de quinine.

- Les principaux clients sont, comme pour tous les autres Laboratoires, sur le marché intérieur :

- les sociétés pour les besoins de leur personnel ;
- les pharmacies en direct ou par l'intermédiaire de distributeurs.

Le marché est essentiellement celui de KINSHASA où le bureau de représentation comporte :

- un dépôt et un magasin,
- une cellule marketing,
- une équipe de délégués médicaux.

Le bureau de vente de BUKAVU assure la distribution dans le KIVU.

Les formes injectables sont importées de la maison-mère, en même temps que des antibiotiques, des expectorants, des antirhumatismaux et des anti-amibiens.

## 2.3. - ACTIVITES IMPORTS - EXPORT

### 2.3.1. - Exportations

74% du Chiffre d'Affaires total de la PHARMAKINA est exporté, aussi les résultats de l'entreprise sont-ils influencés par le taux de change. Le 1er Janvier 1987, le taux de change d'1,00 DM était de 37,60 Zaïres.

Le 31 Décembre 1987, 1,00 DM valait 83,10 Zaïres. La monnaie locale s'est donc dépréciée de 120% en 1987. L'inflation a progressé dans le même sens et a suivi de près la dévaluation avec un délai de quelques mois.

En 1987, 220 Tonnes de Totaquina ont été exportées par avion.

### 2.3.2. - Importations

Au cours de l'année 1987, 50 dossiers ont été introduits dans les 3 grandes banques commerciales au ZAIRE.

| BANQUES | DOSSIERS | MONTANTS | USS     | FB         | DM        |
|---------|----------|----------|---------|------------|-----------|
| B.D.P   | 7        |          | 55.050  | 10.391.378 | 309.458   |
| B.C.Z   | 23       |          | 65.873  | 13.792.756 | 638.476   |
| U.Z.B   | 20       |          | 12.599  | 16.694.289 | 908.511   |
| TAUX... | 50       |          | 133.522 | 40.878.423 | 1.856.445 |

Sur 50 commandes, 31 ont été adressées à BOEHRINGER MANHEIM GmbH RFA principal fournisseur, comme les années antérieures.

Pour la commercialisation des produits pharmaceutiques, les importations ont été de l'ordre de :

- 39,6 Millions de F.B.
- 0,2 Millions de D.M.
- Au total PHARMAKINA importe 4 fois moins qu'elle n'exporte.
- Le prix de vente des produits du Quinquina est judicieusement étudié pour empêcher les achats par d'autres sociétés dans un but d'exportation et empêcher, d'autre part, les importations.

### 2.4. - PERSPECTIVES DU MARCHE

Les possibilités de développement existent surtout au niveau de la production pharmaceutique, compte tenu du fort potentiel du marché local.

La stratégie du groupe est de ne pas envisager d'exportation du produit fini tant que le marché Zaïrois ne sera pas saturé.

Des perspectives, au niveau de la chimie sont plus incertaines. L'année 1988 voit de gros problèmes de conjoncture.

Il est possible qu'une usine en INDONESIE, à SINGAPOUR, prenne une part importante de marché. Des émissaires sont actuellement en train de vérifier s'il existe une véritable menace.

### 3. - SITUATION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

#### BILANS 1985 - 1987

| - ACTIF                                | 1985 (Z)           | 1986 (Z)           | 1987 (Z)           |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| Val. immobilisée                       | 47.589.955         | 71.288.103         | 118.942.560        |
| Val. d'exploitation                    | 111.965.838        | 159.396.953        | 371.466.841        |
| Val. réalisée                          | 26.943.574         | 34.092.629         | 35.526.587         |
| Val. disponible                        | 5.952.424          | 52.387.68          | 203.955.236        |
| <b>TOTAL GENERAL</b>                   | <b>192.451.791</b> | <b>317.165.653</b> | <b>729.891.224</b> |
| <br>                                   |                    |                    |                    |
| - PASSIF                               |                    |                    |                    |
| Capital                                | 30.000.000         | 30.000.000         | 110.000.000        |
| Réserves                               | 26.833.597         | 21.252.470         | 28.097.163         |
| Fonds propres                          | 56.833.597         | 51.252.470         | 128.007.163        |
| Cap. long terme                        | 52.996.844         | 51.746.844         | 45.823.844         |
| Recettes C.T.<br>(provisions incluses) | 82.621.350         | 214.166.339        | 545.970.217        |
| <b>TOTAL GENERAL</b>                   | <b>192.451.791</b> | <b>317.165.653</b> | <b>729.891.224</b> |

#### RESULTAT NET

(en Millions de Z)

|  | 1985  | 1986  | 1987  |
|--|-------|-------|-------|
|  | - 0,8 | - 4,6 | + 6,8 |

Les bénéfiques n'apparaissent pas dans les 20 à 30 premières entreprises Zaïroises car les productions sont sous-évaluées. En 1988, PHARMAKINA est en régression.

### 4. - CONCLUSION

PHARMAKINA est la seule Industrie Pharmaceutique Zaïroise, au sens plein du terme puisqu'elle produit ses matières premières, alors que toutes les autres industries locales sont bloquées dans leur développement par le problème des devises insuffisantes pour l'approvisionnement des matières premières.

PHARMAKINA est ultra-spécialisée en quinine et cède ses autres activités. C'est une force semble-t-il, compte tenu du potentiel du marché. PHARMAKINA est une multinationale : c'est une force économique, mais c'est un inconvénient politique.

Le programme d'investissement actuellement déployé laisse penser que les ambitions de PHARMAKINA sont, au moins de durer, sinon de se développer.

**REPUBLIQUE DU ZAIRE**

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

**CONFIDENTIEL**

**IDENTIFICATION ET PREPARATION DE  
STRATEGIES ET DE PLANS D' ACTIONS DES  
FILIERES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES**

**MONOGRAPHIES D'ENTREPRISE**

**POLYPHARMA**

**PROJET DP/ZAI/86/008**

**AVRIL 1991**

**NOTE DE SYNTHESE SUR LA SOCIETE POLYPHARMA**  
**DOMICILIEE A LA 8EME RUE LINETI**  
**B.P. 8007 - KINSHASA**

**0. - INTRODUCTION**

**0.1. - HISTORIQUE DE LA SOCIETE**

La société a été créée en 1978.

**0.2. - FORME JURIDIQUE**

Elle est constituée sous forme de société de participation à responsabilité limitée.

**0.3. - LE CAPITAL SOCIAL (1 000 Z)**

Son montant est de 1 800 et se répartit entre Zaïrois (pour 40%) et des étrangers (pour 60%).

**1. - ANALYSE DE LA PRODUCTION**

**1.1. - DESCRIPTION DE LA PRODUCTION**

|           |                               |
|-----------|-------------------------------|
| Sirops    | 4 400 l pour 440 000 flacons  |
|           | 3 500 l pour 60 000 flacons   |
| Solutions | 24 400 l pour 300 000 flacons |
| Gouttes   | 1 200 l pour 120 000 flacons  |

---

**TOTAUX des formes liquides :**

73 000 l soit 920 000 flacons et 400

|           |                             |
|-----------|-----------------------------|
| Comprimés | 2 300 Kg pour 6 000 boîtes  |
| Pommades  | 16 200 Kg pour 320 000 pots |

Tonnage total - 90 tonnes. Ce qui correspond pour les matières fournies à un tonnage d'environ 70 tonnes hormis l'eau.

Les classes thérapeutiques sont les suivantes :



Actuellement le catalogue de ZAIRE pharmacie comporte une quarantaine de produits dont les plus vendus semblent être les suivants :

| C.A Estimé<br>en 1988 X 10007              | Produits                               | Nombre<br>de prises<br>estimées    | Nombres d'unités<br>vendues estimées |
|--|--|------------------------------------|--------------------------------------|
| 96 250                                     | Zaphiquine(275)                        | 8 500 000                          | 350 000                              |
| 20 400                                     | Pommades et<br>alcool<br>camphre (120) | 5 000 000                          | 170 000                              |
|  | Menbendazole                           | 2 400 000                          | 2 400 000                            |
| 2 650                                      | Dipyrone gouttes<br>(175)              | 1 500 000<br>gouttes               | 150 000                              |
| 145 000<br>Paracétamol et<br>Cétamol (290) | 500 000<br>1 000 000                   | Adultes<br>Enfants                 | 500 000<br>50 000                    |
| 18 000                                     | Cotrim (360)                           | 500 000 adultes<br>500 000 Enfants | 500 000<br>50 000                    |
| 1 175 000                                  | TOTAUX                                 |                                    | 770 000 unités                       |

Le nombre d'unités vendue en 1987 était de 1 250 000 unités. Le Chiffre d'Affaires de 1988 était au prorata et à production constante de 280 millions de Zaïres environ.

### 1.2. - DESCRIPTION DES EQUIPEMENTS UTILISES

Il s'agit de matériel de :

- ♦ 3 comprimeuses Danoises nouvellement installées.
- ♦ 2 comprimeuses Allemandes
- ♦ 5 cuves de 100 A 200 l
- ♦ 1 broyeur type Forplex

Ce matériel est limité mais robuste et non utilisé à pleine capacité.

Les conditions d'hygiène sont réduites, il n'y a pas toujours de protection comme tous les laboratoires du ZAIRE. Il existe cependant des moustiquaires aux fenêtres, ce qui limite les mouches.

La notion de lot n'existe pas et l'identification du lot est assimilée a une partie de travail dans la journée.

### 1.3. - LES INPUTS

Les tonnages actifs achetés et consommés au cours de l'année 1987, est de 4 tonnes environ. Le total des inputs hormis l'eau est d'environ 70 tonnes pour un prix d'achat estimé de 56 millions de Zaïres :

- ♦ Principaux actifs env 12 millions de Zaïres
- ♦ Excipient env 44 millions de Zaïres

Tous les principaux actifs à l'exception du sucre et l'alcool sont importés d'Europe.

Les fournisseurs Européens sont les suivants :

- ♦ Pharmaclinique (Belgique pour 80 %)
- ♦ Dolder (Suisse pour 10 %)
- ♦ AMCO (Allemagne pour 10 %)

L'alcool est acheté entièrement à la compagnie de sucrerie ainsi que le sucre pour 90 %.

Les conditionnements sont achetés localement, en partie :

- ♦ Les flacons en plastique et les pots de crème chez Plastica.
- ♦ Les plastiques chez Graphics System ;
- ♦ Les cartons chez SODIMA pour 5 % ;
- ♦ Le reste est importé en Belgique (les flacons de verre chez Gaash Packagin et les cartons chez Arongo pour 95% des achats).

L'importation est due en grande partie à la mauvaise qualité des produits (cartons) pour un prix plus élevé que les fournisseurs Européens.

L'irrégularité des approvisionnements est due aux problèmes des devises, aux lenteurs administratifs et aux vols.

INPUTS

PRINCIPES ACTIFS

| Inputs            | Quantités annuelles<br>Consommées | Valeurs / an<br>(1 000 Z) |
|-------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Benzoate de soude | 70                                | 30                        |
| Camphre           | 1 000                             | 661                       |
| Chloroquine       | 850                               | 5 050                     |
| Dipyrone          | 780                               | 1 280                     |
| Mebendazole       | 240                               | 2 430                     |
| Paracétamol       | 380                               | 360                       |
| Sulfaméthoxazole  | 310                               | 1 310                     |
| Trimétoprim       | 70                                | 500                       |
| Vitamines B2      | 10                                | 284                       |
| B6                | 10                                | 38                        |
| <b>Totaux</b>     | <b>3 720</b>                      | <b>11 893</b>             |

INPUTS

PRINCIPES ACTIFS

| <u>Formes G</u> | <u>Principes actifs</u> |
|-----------------|-------------------------|
| Sirops          | 100                     |
| Suspensions     | 350                     |
| Solutions       | 500                     |
| Gouttes         | 370                     |
| Comprimés       | 670                     |
| Pommades        | 1 500                   |
| <b>Totaux</b>   | <b>3 490 Kg</b>         |

Compte tenu de l'ordre de grandeur de ce total conforme à celui du questionnaire.

EXCIPIENTS

|                       | Quantités /<br>an Kg | Valeurs    |
|-----------------------|----------------------|------------|
| Alcool                | 16 000               | 4 496 000  |
| Amidon de Maïs        | 700                  | 164 500    |
| Bicarbonate de soude  | 6 600                | 4 290      |
| Glucose               | 136                  | 74 460     |
| Glycérine             | 830                  | 1 042 800  |
| Lactose               | 700                  | 418 600    |
| Stéarate de magnésium | 17                   | 10 625     |
| Sucre                 | 29 000               | 565 000    |
| Talc                  | 40                   | 16 000     |
| Vaseline blanche      | 14 500               | 4 567 000  |
| <hr/>                 |                      |            |
| Totaux                | 68 523               | 19 167 285 |

**EXCIPIENTS : CALCUL DU TONNAGE A PARTIR  
DU TONNAGE GLOBAL DES FABRICATIONS**

| Formes G                         | Tonnage<br>global | Tonnage<br>principes<br>actifs | Tonnage<br>excipients |
|----------------------------------|-------------------|--------------------------------|-----------------------|
| Sirops                           | 29,355            | 0,100                          | 29,255                |
| Suspensions                      | 0,779             | 0,350                          | 0,429                 |
| Solutions                        | 16,500            | 0,500                          | 16,000                |
| Gouttes                          | 0,830             | 0,370                          | 0,460                 |
| <b>Total formes<br/>liquides</b> | <b>47,464</b>     | <b>1,320</b>                   | <b>46,144</b>         |
| Comprimés                        | 2,127             | 0,670                          | 1,457                 |
| Pommades                         | 16,000            | 1,500                          | 14,500                |
| <b>Totaux</b>                    | <b>65,591</b>     | <b>3,490</b>                   | <b>62,101</b>         |

Nous obtenons à 10 % près les mêmes tonnages que dans les estimations de la page précédente.

1.4. - L'EMPLOI (1988)

|                     | Ensemble | Maîtrise | Ouvriers |
|---------------------|----------|----------|----------|
| Effectifs totaux    | 47       | 3        | 38       |
| Effectifs Etrangers | 0        |          |          |

La masse salariale 1 300 ( 1 000 Z )

Contributions sociales 2,8 millions de Zaires

Répartitions des emplois

- ♦ Cadres de Direction 4
- ♦ Cadres subalternes 1
- ♦ Agent de maîtrise 2
- ♦ Personnel hautement qualifié 1
- ♦ Semi-qualifiés et qualifiés 13
- ♦ Manoeuvres 25

Les cadres de Direction sont répartis entre Zairois et expatriés : 2 Zairois dont une femme et 2 expatriés. 28 % du personnel est féminin

La politique sociale de l'entreprise ne prévoit pas de véritable recyclage mais dispense des journées de formation.

Les freins aux créations d'emplois sont dus aux faibles marges de l'entreprise et au coût des devises dont l'irrégularité rend le laboratoire vulnérable.

#### 1.5. - LA STRUCTURE ET LE NIVEAU DES COÛTS DE PRODUCTION

Environ 110 millions de Zaires en 1988 soit 39 % du Chiffre d'Affaires estimé à 280 Millions de Zaires.

| <u>Inputs (1989)</u>           | <u>Valeurs (1 000Z)</u> |
|--------------------------------|-------------------------|
| • Caféine                      | 464.000                 |
| • Produits pharmaceutiques     | 35.000.000              |
| • Lactose                      | 418.000                 |
| • Sucre                        | 3.000                   |
| • Divers produits chimiques    | 23.000                  |
| • Flacons Verres               | 7.700                   |
| • Emballages plastiques        | 25.200                  |
| • Aluminium                    | 4.900                   |
| • Etiquettes notices           | 2.800                   |
| • Electricité                  | 62                      |
| • Eau                          | 68                      |
| • Combustibles bois et charbon | 447                     |
| • Matériel de bureau           | 363                     |
| • Transport                    | 357                     |
| • Services                     | 4.587                   |
| • Charges de personnel         | 5.502                   |
| • Contributions et taxes       | 194                     |
| • Impôts sur le résultat       | 184                     |

#### 1.5.1. - CHIFFRE D'AFFAIRES

Compte tenu des quantités produites et du prix de vente moyen des spécialités de 225 Zaires par unité, on estime le Chiffre d'Affaires de 280 Millions de Zaires.

#### 2. - ETUDE DE MARCHÉ

##### 2.1. - PART DE MARCHÉ DE L'ENTREPRISE

Elle est estimée à 15 % de la production Zaïroise et à 20% du marché local de Kinshasa.

## 2.2. - DESCRIPTION DU MARCHE NATIONAL

### 2.2.1. - Clients de l'entreprise

En dehors des grossistes et des pharmaciens, Polypharma vend comme les autres laboratoires aux sociétés dont les principales sont les suivantes :

|                    |                |
|--------------------|----------------|
| ♦ B.C Polyclinique | 7 % des ventes |
| ♦ C.P.R            | 5 % des ventes |
| ♦ N.B.R            | 7 %            |
| ♦ Banque du ZAIRE  | 5 %            |
| ♦ AMZA             | 5 %            |
| ♦ Mahaba           | 5 %            |
| ♦ Tubetra          | 3 %            |
| ♦ Tubazare         | 3 %            |
| ♦ Brelime          | 5 %            |
| ♦ Unibra           | 3 %            |
| Total              | 48 %           |

Les deux clients grossistes sont :

|            |     |
|------------|-----|
| ♦ SICAF    | 7 % |
| ♦ ARANPHAR | 5%  |

### 2.2.2. - Régionalisation des ventes

Zaire pharma semble commercialiser ses produits à Kinshasa pour la plus grande part.

### 2.2.3. - Réseau de commercialisation

Zaire pharma dispose de 2 délégués commerciaux visitant les polycliniques et les grossistes.

## 2.3. - PERSPECTIVES DE MARCHE ET DESCRIPTION DU MARCHE INTERNATIONAL

Zaire Pharma souhaite devenir international n'a d'international que son nom sauf en ce qui concerne peut être le marché africain voisin. Zaire Pharma souhaitait se développer si le secteur de la pharmacie était protégé.

## 3. - SITUATION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

Les résultats sont estimés à 140 millions de Zaire (bénéfice net après impôts) pour 1987.

### 3.1.- COMMENTAIRE SUR LE BILAN (1989)

#### a) Ressources : (1 000 Z)

|                 |       |
|-----------------|-------|
| ♦ Fonds propres | 1 367 |
| ♦ Dettes à LT   |       |
| ♦ Dettes à CT   |       |

#### b) Emplois (1 000 Z)

|                   |        |
|-------------------|--------|
| ♦ Emplois acycli  | 1 367  |
| ♦ Stocks          | 4 857  |
| ♦ Val réalisables | 8 756  |
| ♦ Val disponibles | 22 911 |

#### c) Autres indicateurs (1 000 Z)

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| ♦ Charges et pertes diverses | 332   |
| ♦ Charges de personnel       | 5 502 |
| ♦ Contributions et taxes     | 194   |
| ♦ Intérêts                   | 0,275 |
| ♦ Dotations aux provisions   | 351   |
| ♦ Impôts sur le résultat     | 184   |

Sur le plan de la trésorerie, l'entreprise marche à 75% sur ses fonds propres et pour 25% sur des emprunts à court terme dont le taux d'intérêt est de 96% l'an 1988 et 48% en 1987.



# REPUBLIQUE DU ZAIRE

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

CONFIDENTIEL

IDENTIFICATION ET PREPARATION DE  
STRATEGIES ET DE PLANS D'ACTION DES  
FILIERES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES

MONOGRAPHIES D'ENTREPRISE

PENEZA

PROJET DP/ZAI/86/008

AVRIL 1991

## NOTE DE SYNTHESE SUR LA SOCIETE PENEZA

### 0. - INTRODUCTION

#### 0.1. - HISTORIQUE DE LA SOCIETE

La société PENEZA (Peintures Nationales du ZAIRE) à été créée en 1976.

Elle est 100% Zaïroise mais est issue d'une société BELGE implantée au ZAIRE depuis 25 ans.

Elle est l'entreprise de fabrication de peinture la plus importante actuellement au ZAIRE.

L'entreprise serait contrôlée par des capitaux de la soeur MAMA MOBUTU.

#### 0.2. - FORME JURIDIQUE DE LA SOCIETE

La société est une S.A.R.L ( société par action à responsabilité limitée). Elle est immatriculée au registre du commerce sous le numéro KIN 3671 et identifiée (nationalement sous ce numéro A0 3 521 C.

Elle est domiciliée au N° 15 de la 17eme rue Lemete B.P 1 230 KINSHASA - ZAIRE.

Le responsable de l'entreprise est Mr SMITZ HIPPOLIET.

#### 0.3. - REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL

Le capital social est de 7 000 000 Zaïres et est détenu à 100% par des actionnaires Zaïrois.

#### 0.4. - IDENTIFICATION DES SUCCURSALES

L'entreprise possède 3 unités de production et de représentation pour la fabrication de peintures vernis, émaux, produits spéciaux pour l'industrie, les trois sièges correspondants sont les suivants: KINSHASA, SHABA et KISANGANI.

## 1. - ANALYSE DE LA PRODUCTION

### 1.1. - DESCRIPTIONS DES PRODUCTIONS DE L'ENTREPRISE

L'entreprise commercialise les produits suivants:

- peintures ;
- émaux ;
- vernis ;
- diluants;
- colles ;
- produits spéciaux;
- produits pour carrosserie automobiles.

On peut distinguer parmi les produits:

a) Le copal qui permet la fabrication d'un vernis à partir d'éléments de base entièrement Zairois et que l'entreprise commercialise auprès de ses propres concurrents (ex: LANGI-ZAIRE).

b) Les peintures pour carrosseries automobiles.

Fabriqués à partir d'éléments de base de DUPONT DE NEMOURS (peintures de qualité qui conviennent le plus aux constructeurs de véhicules automobiles.)

#### PRODUCTION EN TONNES

|       | KINSHASA | SHABA | KISANGANI | TOTAL |
|-------|----------|-------|-----------|-------|
| 1987  | 1.005    | 314   | 104       | 1.423 |
| 1988  | 941      | 308   | 84        | 1.403 |
| 1989  | 320      | 75    | 60        | 455   |
| (6 m) |          |       |           |       |

### 1.2. - DESCRIPTION DES EQUIPEMENTS UTILISES

a) Mise en oeuvre du copal :

La résine du copalier est approvisionné par des sacs de 50 Kg. Il est introduit dans un réacteur chauffé au gasoil ou il est liquéfié à 260°C.

De là, il est dirigé dans une cuve de dissolution qui reçoit simultanément de la glycérine et de l'huile de soja comme additif pour constituer le produit de base.

C'est à ce partir de produit que sont fabriqués les vernis foncés et les vernis blancs (avec addition de dioxydes).

**b) FABRICATION PEINTURES, VERNIS ET COLLES**

Les équipements pour la fabrication des peintures vernis et colles sont confondus. L'usine dispose d'un magasin (pour les matières premières) où sont entreposés les composants (chance, calcite, liant, pigments).

Les équipements de l'usine comportent des broyeurs, des malaxeurs, des installations de pesage automatique ces installations sont d'un âge variant entre 25 ans et quelques (4/5ans) certains équipements récents sont encore entreprises et ne seront pas installés dans les années à venir compte tenu de la capacité de production de l'usine.

Le matériel ancien assure une production en qualité et en quantité satisfaisante. L'amélioration des équipements affecterait la présence d'une partie du personnel, ce qui est peu souhaitable.

**c) Fabrication des peintures pour la carrosserie**

Ces peintures sont fabriquées à partir des constituants fournis par DUPONT DE NEMOURS.

Une installation automatique de dosage et de mélange permet de fabriquer toute teinte du catalogue dans le répertoire choisi dans la capacité de production de l'usine (qui est de 20L / heure soit 2 000 à 3 000L par mois)

**d) Les équipements communs**

L'entreprise dispose d'un laboratoire permettant le contrôle des fabrications et la mise au point de nouveaux produits.

Ce laboratoire qui date d'une quinzaines d'années est placé sous la direction d'un chimiste.

**e) La capacité de production**

|                        | CAPACITE<br>DE<br>PRODUCTION | TAUX<br>D'UTILISATION |
|------------------------|------------------------------|-----------------------|
| - peinture             |                              |                       |
| - émaux                |                              |                       |
| - colles               |                              |                       |
| - vernis               |                              |                       |
| - diluants             | 6 960 T                      | 20,54%                |
| - produits spéciaux    |                              |                       |
| - produits-carrosserie | 12 000 L                     | 52,82%                |

f) Technologie

Par rapport à la concurrence nationale l'entreprise est la mieux outillée à la fois dans la domaine des équipements et dans celui du personnel.

En particulier, elle dispose d'équipements de pesées automatique, de malaxeurs modernes..., ce qui permet à l'entreprise de fabriquer tous les produits du marché international dans la mesure où le marché Zaïrois est porteur.

A cet effet, elle est à même de mettre au point dans son laboratoire des produits nouveaux obtenus à partir des colorants de base et autres composants de firmes spécialisées internationales (LEVIS-MOETCH, BAYER, DUPONT DE NEMOURS) qui cèdent simultanément leur know how à leurs clients pour permettre la promotion de leurs produits.

1.3. - LES INPUTS

Les composants mis en oeuvre pour la fabrication des produits comportent des produits locaux et des produits importés.

a) Produits locaux

Désignation :

Noir de carbone ;  
Craie de Ciza ;  
Ethanol ;  
Copal brut ;  
Huile de soja ;  
Glycérine.

Emballages :

| Désignation     | QUANTITE | VALEUR |
|-----------------|----------|--------|
| Bidons de 0,5 L |          |        |
| 1 L             |          |        |
| 2 L             |          |        |
| boîtes de 1 L   |          |        |
| 3 L             | 500      |        |

b) Produits importés

| Désignation               | QUANTITE (Kg) VALEUR |
|---------------------------|----------------------|
| - Dioxyde de titane       |                      |
| - Jaune de chrome         |                      |
| - Oxyde de fer rouge      |                      |
| - Minium de plomb         |                      |
| - Rouge toluidine         |                      |
| - Bleu phtalo             |                      |
| - Craie industrielle omya |                      |
| - Alkyde 1177C            |                      |
| - Vralac W8760X           |                      |
| - Vramol Lml5             |                      |
| - White spirit            |                      |
| - Xylène                  |                      |
| - Naphtenat de cobalt     |                      |
| - Lecitone de soja        |                      |
| - Hydroxyde éthycellulose |                      |

Valeur Totale = 244 717

c) Achats de facteurs techniques de production

|  |                     |
|--|---------------------|
| - Electricité                                |                     |
| - Eau  | 6 707 000 Z         |
| - Consommation gasoil pour préparation copal |                     |
| - Fournitures de bureau : 4 413 000 Z        |                     |
| - Transports: 81 000 Z                       |                     |
| - Impôts et taxes :                          |                     |
| . impôts sur le bénéfice                     | 6 886 000 Z         |
| . CPR  | 18 544 000 Z        |
| . CER  | 4 174 000 Z         |
| . CCA  | 59 152 000 Z        |
| <b>Total</b>                                 | <b>88 756 000 Z</b> |

1987 - Production

|              |                |
|--------------|----------------|
| KINSHASA     | 1 005 T        |
| SHABA        | 374 T          |
| KISANGANI    | 104 T          |
| <b>TOTAL</b> | <b>1 423 T</b> |

#### 1.4. - L'EMPLOI

a) L'ensemble des effectifs se situe autour de 195 personnes réparties comme suit:

- 8 cadres de direction dont 4 expatriés
- 9 cadres subalternes
- 17 agents de maîtrise
- 118 personnes hautement qualifié
- 26 manoeuvres

195 au Total

b) Variations d'effectifs :

Le petit personnel subit des variations d'effectifs :

- Embauche dans l'année 11 personnes dont :

1 hautement qualifié,  
6 semi-qualifiés et  
4 manoeuvres.

- Les départs : 15 au total dont :

2 pour cause de décès,  
1 pour cause de démission et  
12 pour cause de licenciement.

c) Durée de travail : de 8 heures pendant cinq jours dans la semaine et à raison d'un poste de travail par jour.

d) Qualité et formation du personnel

La qualification du personnel est adapté aux produits fabriqués. Le personnel est sélectionné selon les besoins et donne entière satisfaction à la direction.

La formation est prolongée par un apprentissage sur le tas et des stages à l'étranger chez des fournisseurs de produits de base.

e) Salaires

- personnel qualifié 10 000 Z
- chef d'équipe 50 000 Z
- cadres Africains 750 000 Z

L'entreprise fait en sorte que les salaires des expatriés ne dépasse pas ceux des cadres Africains. Les impôts et taxes sont prélevés par l'entreprise sur les salaires (actuellement plus de 50% sur chaque salaire.

Le taux d'imposition n'est pas révisé depuis des années ce qui contribue à la diminution du pouvoir d'achat.

## 2. - ETUDE DE MARCHÉ

### 2.1. - PART DE MARCHÉ DE L'ENTREPRISE MARCHÉ NATIONAL

Pour 95%, ce marché se partage entre 4 et 5 entreprises.

La part de PENEZA dans ce marché est de 80%. L'entreprise est donc le plus producteur de peinture au ZAIRE.

#### MARCHÉ INTERNATIONAL

La part de marché international est nulle. Des tentatives d'exportation de peintures dans les pays limitrophes ont été faites mais elles se sont heurtées à des difficultés administratives considérables et au marché protégé de la zone franc ( ex : le CONGO).

Dans le domaine des peintures (automobiles) PENEZA est actuellement la seule entreprise nationale capable d'alimenter en produit de qualité les entreprises de montage de véhicules automobiles telles : INZAL, GM et IVECO. GM aurait même fait des essais satisfaisants aux U.S.A.

La concurrence rencontrée dans ce domaine vient de sociétés importantes, telles AXO.

Cependant l'expansion de la production dépend essentiellement du secteur automobile très touché dans son ensemble (GM produisait 3 500 véhicules il y a 3 ou 4 ans et n'en a produit que 1 800 en 1988).

### 2.2. - DESCRIPTION DU MARCHÉ NATIONAL

#### a) Clients de l'entreprise

Ils sont spécifiques aux produits de l'entreprise :

- pour les peintures industrielles (GECAMINES, Distributeurs et grandes Surfaces) ;
- colles (menuiseries industrielles et distributeurs) ;
- vernis copal (va aux usages personnels et aux entreprises de fabrication locale de peintures ex: LANGI ZAIRE) ;
- vernis industrielle (va à l'industrie du meuble) ;
- peintures pour carrosserie (GENERAL MOTORS, INZAL et IVECO);
- peintures E (multiples usages, multiples clients).



b) Régionalisation des ventes

Deux autres succursales (LUBUMBASHI et KISANGANI). En outre un représentant permanent est placé auprès d'un client important : GECAMINES à KOLVESI.

c) Réseau de commercialisation

La commercialisation s'effectue depuis les unités de production de l'entreprise. Ce sont généralement les clients qui se déplacent et du reste la production est fonction de la demande.

d) Positionnement de l'entreprise par rapport aux concurrents

Les prix étant débattus entre tous les fabricants, ceux-ci sont souvent équivalents.

Par ailleurs, l'entreprise répond souvent aux appels d'offre et après examen de ses propositions sur le renon, la qualité et le prix, elle enlève souvent ces marchés.

Il y a toutefois lieu d'ajouter que beaucoup de problèmes sont résolus au ZAIRE par des contacts directs. Les rapports humains permettent de régler les problèmes difficiles en peu de temps.

Les prix de vente sont calculés sur la base du prix de revient majoré d'une marge bénéficiaire de 20%.

La concurrence est cependant aiguë de la part de petits artisans (ayant travaillé chez PENEZA) qui sont capables de produire jusqu'à 1 T par mois.

Compte tenu de leur nombre, on peut estimer leur production globale à 33 T par mois X 12 = 396 T / an ; ce qui correspond à une part de marché non négligeable.

En outre, le marché est abordé par de petits marchands Libanais qui ne respectent pas les cahiers des charges en vendant des produits qui ne contiennent que 10 à 50% de matières actives et dans une économie pauvre comme le ZAIRE, les consommateurs ne sont toujours pas soucieux de la qualité en premier lieu mais surtout du prix abordable.

2.3. - PERSPECTIVES DE MARCHE

a) A Court Terme

Elles ne sont pas brillantes :

- Le pouvoir d'achat des consommateurs diminue et les ventes baissent.

De même les productions et ventes des clients industriels baissant, cela affecte les ventes de PENEZA (ex: GM). Il en est de même pour les entreprises de génie civil.

Les organismes étrangers qui financent de grands projets préfèrent favoriser leurs propres fournisseurs, cependant PENEZA récolte des marchés de fournitures pour les grands projets qui se rarifient eux aussi.

Dans les produits de haut de gamme, le marché est plus porteur et PENEZA effectue un effort dans ce domaine. En particulier, dans les peintures EPOXY, le marché est passé 2/3 T il y a 10 ans à 50 T aujourd'hui.

Ce marché touche les entreprises de fabrication métallique et de génie civil. Globalement, les perspectives de marché à court terme sont donc peu favorables et l'entreprise verra sa production diminuer.

b) Moyen Terme

La capacité de production est loin d'être saturée. Elle est à même de satisfaire à toute demande dans la mesure où celle-ci se développe. Le marché de peinture est tributaire de l'ensemble des activités industrielles du pays.

Si ces activités se développent l'entreprise sera à même de satisfaire la demande. Le contexte économique du ZAIRE étant cependant peu favorable et les perspectives de l'entreprise à moyen terme le sont également.

c) Le Long Terme

PENEZA est l'une des entreprises les plus importantes de peinture du ZAIRE et l'on peut supposer qu'à long terme, elle sera à même de faire face aux demandes que la situation dégradée du présent a reporté à plus long terme.

3. - SITUATION FINANCIERE

3.1. - CHIFFRE D'AFFAIRES

|      |   |             |
|------|---|-------------|
| 1985 | = | 198 343 789 |
| 1986 | = | 243 584 103 |
| 1987 | = | 378 965 059 |

### 3.2. - BILAN

|                              |   |                 |
|------------------------------|---|-----------------|
| - Actif fixe                 | = | 14 647 997      |
| - Stocks                     | = | 84 997 739      |
| - VRDCT                      | = | 112 371 849     |
| - Capitaux propres           | = | 24 489 044      |
| - Dettes ALT                 | = | -               |
| - Dettes ACT                 | = | 137 528 534     |
| - Production                 | = | 413 962 798     |
| - Ventas                     | = | 378 965 059     |
| - Consommation intermédiaire | = | 311 491 488     |
| - Achats                     | = | 276 884 314     |
| - Transport                  | = | 15 124 516      |
| - Divers gestion             | = | 19 482 658      |
| - Frais personnel            | = | 71 475 878 (HT) |
| - Frais financiers           | = | 9 492 995       |
| - Amortissements             | = | 2 630 313       |
| - Frais charges sociales     | = | 1 799 310       |
| - Impôts                     | = | 4 904 870       |
| - Bénéfice                   | = | 12 167 944      |
| - Total                      | = | 102 471 944     |

### 3.3. - TRESORERIE

A cause de l'inflation l'entreprise doit reconvertir le produit de ses ventes en devises pour l'approvisionnement de matières premières. Les stocks sont d'un mois et l'entreprise veut cette durée à 3 mois.

Actuellement aucun crédit bancaire et l'entreprise doit garantir elle même le risque de change.

Le manque de devises par voie officielle contraint l'entreprise à les rechercher par voies détournées mais à un taux supérieur de 30% à 35% du taux officiel.

L'entreprise doit être vigilante pour recevoir le paiement des marchandises vendues à ses clients ce qui nécessite un suivi attentif des ventes.

### 4. - ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

#### 4.1. - FACTEURS FAVORABLES

Le marché des peintures existera toujours malgré les ralentissements des activités, l'entretien étant indispensable à la sauvegarde des équipements.

Elle est aussi (PENEZA) la mieux armée pour commercialiser de nouveaux produits. Le contrôle de la société est aux mains de personnes influentes mais peut être remis en cause en cas de changement de régime.

Son impact commercial est renforcé par sa présence sur 3 pôles (KINSHASA, LUBUMBASHI et KISANGANI) et par une diversité de produits.

L'appui que l'entreprise reçoit de ses fournisseurs étrangers dans le domaine de la formation la maintient à un bon niveau technologique (formation auprès de BAYER, LEVIS...; exploitation de brevets de DUPONT DE NEMOURS ...).

La possession d'un laboratoire important permet à l'entreprise de mettre au point de nouveaux produits et notamment les produits haut de gamme ; qui sont les plus porteurs.

#### 4.2. - FACTEURS DEFAVORABLES

Beaucoup de produits sont importés pour la fabrication alors que l'obtention des devises et les problèmes de trésorerie subsistent.

Les prix inférieurs des produits concurrents même médiocre réduit la part de marché de l'entreprise.

L'activité de l'entreprise est subordonnée à celle des autres (pour la vente de ses produits) qui connaissent actuellement un ralentissement.

#### 5. - CONCLUSION

L'entreprise souffre du contexte économique du ZAIRE. Le marché est en baisse dans le domaine des ménages et industriel. Rappelons le problème de trésorerie et des devises.

En outre, pour des produits comme le copal, de source Zaïroise, des difficultés d'approvisionnement existent car le copal n'est récolté qu'en appoint des ressources locales (qu'après le caoutchouc et la pêche sont plus rémunératrices).

Dans ce contexte l'entreprise est bien armée pour survivre mais sans relance de l'économie Zaïroise ses difficultés vont accroître.

**REPUBLIQUE DU ZAIRE**

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

**CONFIDENTIEL**

**IDENTIFICATION ET PREPARATION DE  
STRATEGIES ET DE PLANS D' ACTIONS DES  
FILIERES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES**

**MONOGRAPHIES D' ENTREPRISE**

**LANGI - ZAIRE**

**PROJET DP/ZAI/86/008**

**AVRIL 1991**

**NOTE DE SYNTHÈSE SUR LA SOCIÉTÉ LANGI**  
**DOMICILIÉE À KINSHASA P.B 8598**

**0. - INTRODUCTION**

**0.1. - HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ**

La société LANGI ZAIRE a été créée en 1956.  
Elle était à son origine liée à la Société Israélienne tambour.

Elle est la seconde Entreprise de fabrication de peinture au ZAIRE derrière PENEZA.

**0.2.- FORME JURIDIQUE**

La société est une Société de Participation à Responsabilité Limitée (S.P.R.L.). Elle est enregistrée au registre du commerce sous le numéro 4 163 KIN, et identifiée sous le numéro C 72783 P.

Le responsable de l'entreprise est Monsieur PINHAS ABRAHAM (gérant associé).

**0.3. - REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL (1 000 Z)**

Il se chiffre à 28 000 et se répartit entre des privés Zaïrois (90 %) et des étrangers (10 %).

**0.4. - IDENTIFICATION DES SUCCURSALES**

La société possédait une unité de production à LUBUMBASHI mais l'absence de débouchés a contraint l'entreprise à s'en dessaisir.

Les équipements sont actuellement en cours de rapatriement sur l'usine de Kinshasa.

## 1. - ANALYSE DE LA PRODUCTION

### 1.1. - DESCRIPTION DES PRODUCTIONS DE L'ENTREPRISE

Elle commercialise les gammes de produits suivants :

#### a) Peinture à l'eau :

- ◆ Peinture à base de P.V.C.
- ◆ Charge calcite
- ◆ Pigments
- ◆ Colorants
- ◆ Additifs.

#### b) Peinture à l'huile : Peinture à base de résine glycérophtalique.

- ◆ Charge calcite
- ◆ Pigments
- ◆ Colorants
- ◆ Additifs

#### c) Mastics et enduits

- ◆ Enduits à base P.V.C. + Charge
- ◆ Enduits gras et mastics à base d'huile de soja + charge

#### d) Produits industriels

- ◆ Peinture anti-corrosion
- ◆ Peinture à base de minimum de fer
- ◆ Peinture à base de plomb
- ◆ Peinture à base de chromate zinc
- ◆ Peinture aluminium

#### e) Peinture marine

- ◆ Peinture noire

#### f) Vernis

- ◆ Vernis glycérophtalique uniquement

#### g) Colles

- a) Colles pour papier à base de P.V.C.
- b) Colles pour bois à base de P.V.C.

#### h) Traitement du bois

- ◆ Produit à base de pentachlorophenate de soude

## 1.2. - DESCRIPTION DES EQUIPEMENTS UTILISES

Ces équipements sont regroupés dans un atelier et comportent :

• Pour la fabrication de peinture à l'eau :

- ♦ 4 malaneurs de 500 kg dont deux sont hors service
- ♦ 2 broyeurs
- ♦ 1 mélangeur

• pour la fabrication de peinture à l'huile ; Il y a :

4 mélangeurs cylindriques à boulets dont deux sont hors service.

Les colles, vernis et traitement de bois sont fabriqués dans les mêmes équipements.

Ces équipements sont adaptés à une fabrication semi-industrielle de technologie simple permettant une fabrication en discontinu. La mise en boîte et la pose des couvercles sont effectuées manuellement.

La capacité de production utilisée est inférieure à 50 % malgré le fait que plusieurs machines soient hors service.

La reprise des équipements de l'unité de fabrication de LUBUMBASHI augmentera encore la capacité de production.

Compte tenu du marché Zaïrois, le niveau technologique de l'entreprise est suffisant pour la placer dans la concurrence nationale dans de bonnes conditions. Indépendamment de l'atelier de fabrication, l'entreprise dispose d'un magasin de stockage des matières premières.

En outre, un petit laboratoire, inclus dans l'atelier de fabrication permet au chimiste de l'entreprise de mettre au point les produits commercialisés.

Enfin, ils sont complétés par un magasin de stockage des produits finis.



### 1.3. - LES INPUTS

Valeur (1 000 Z)

|                             |        |
|-----------------------------|--------|
| ▪ Eau                       | 9,1    |
| ▪ Craie                     | 2 350  |
| ▪ Autres produits chimiques | 33 665 |
| ▪ Ammoniaque                | 264    |
| ▪ White spirit              | 7 560  |
| ▪ Boîtes et fûts            | 264    |
| ▪ Dérivés du pétrole        | 70 877 |

#### Facteurs techniques (1 000 Z)

| Désignation input | Valeur |
|-------------------|--------|
| ▪ Electricité     | 568    |
| ▪ Autres énergies | 1 027  |
| ▪ Eau             | 270    |
| ▪ Outillage       | 1 520  |
| ▪ Transport       | 1 029  |
| ▪ Autres services | 4 081  |

Il n'est pas possible de substituer des composants locaux aux composants importés. Seuls se trouvent en effet au ZAIRE l'eau et la craie.

L'entreprise n'a pas eu de problèmes de stocks les difficultés inhérents à l'obtention de devises semblent réglée par l'entreprise qui les trouvent au moment opportun.

#### Les quantités produites en 1987 étaient de :

|                   | <u>Kg</u> |
|-------------------|-----------|
| ♦ Peinture vernis | 604 000   |
| ♦ Enduits colle   | 90 500    |

#### Les principaux fournisseurs

| Nom du Fournisseur | Produit fourni            |
|--------------------|---------------------------|
| ♦ REGIDE S.O       | Eau                       |
| ♦ CIZA             | Craie                     |
| ♦ PENEZA           | Autres produits chimiques |
| ♦ TAMBOUR          |                           |
| ♦ RAYER            |                           |
| ♦ HOESCHT          |                           |

### Les emballages

Les emballages sont essentiellement constitués par des fûts de 200 l, des touques de 202 l des boîtes de 3l et des boîte de 1 litre. Le fournisseur est l'entreprise Zairoise COBECA.

Toutes les charges ne peuvent être ventilées pour établir le prix de revient du produits.

### 1.4. - L'EMPLOI

#### a) Effectifs

Les effectifs de l'entreprise sont de l'ordre de 65 personnes répartis comme suit :

|                                  |                   |
|----------------------------------|-------------------|
| ▪ Cadres de Direction            | 2 dont 1 expatrié |
| ▪ Cadres subalternes             | 5                 |
| ▪ Agents de maîtrise             | 6                 |
| ▪ Personnes hautement qualifiées | 8                 |
| ▪ Agents semi-qualifiés          | 29                |
| ▪ Manoeuvres                     | 15                |

#### b) Variation des effectifs

- 1 agent de maîtrise en remplacement pour un départ volontaire.
- 6 personnes licenciés en cours d'année ont été remplacés.

#### Départs du personnel

- 1 Agent de maîtrise pour cause de démission.

Les rapports entre la Direction et le personnel semblent harmonieux. Il n'y a pas de convention collective ; L'entreprise ayant moins de 100 salariés.

L'entreprise exerce un certain paternalisme dans tous les domaines y compris le social.

### Les salaires

Le niveau des salaires n'a pas été communiqué

La masse salariale

| Personnel  | Zairois | Expatrié | Total |
|--|---------|----------|-------|
| Cadres   | 1 924   | 2 520    | 4 444 |
| Agents de maîtrise                               | 777     |          | 777   |
| Personnel ouvrier<br>(Qualifié et main d'oeuvre) | 2 506   | 2 506    |       |
| Total  | 5 207   | 2 520    | 7 727 |

Charges sociales

|                                    |             |
|------------------------------------|-------------|
| ♦ Contributions sociales           | 5 727 000 Z |
| ♦ Activités politico-culturelles : | 102 000 Z   |
|                                    | -----       |
| Total                              | 5 829 000 Z |

1.5. - STRUCTURE ET LE NIVEAU DES COUTS DE PRODUCTION

Prix ramené au Kilogramme ou litre de produit :

| Désignation                    | Total       | Peinture<br>à l'eau | Peinture<br>à l'huile | Enduits   | Vernis | Colle    |
|--------------------------------|-------------|---------------------|-----------------------|-----------|--------|----------|
| Production annuelle            | 694 300     | 312 400 Kg          | 277 700 l             | 86 800 Kg | 13 900 | 3 500 Kg |
| Composants                     | 116 918 218 | 97,29               | 245,97                | 105,96    | 587,05 | 246,18   |
| Emballages                     | 15 226 200  |                     |                       |           |        |          |
| Facteurs techniques            | 1 879 000   |                     |                       |           |        |          |
| Fourniture<br>Atelier + Bureau | 1 520 000   |                     |                       |           |        |          |
| Autres charges                 | 5 110 000   |                     |                       |           |        |          |
| Charges sociales               | 5 829 000   |                     |                       |           |        |          |
| Impôts et Taxes                | 1 428 201   |                     |                       |           |        |          |

## 2. - ETUDE DE MARCHÉ

### 2.1. - PART DE MARCHÉ DE L'ENTREPRISE

#### a) Marché national

La part du marché de l'entreprise est estimée à 20 % et la place comme second fabricant de peinture après PENEZA.

#### b) Marché international

La part du marché international est nulle.

### 2.2. - DESCRIPTION DU MARCHÉ NATIONAL

#### a) Clientèle de l'entreprise

Les principaux clients de l'entreprise sont les suivants :

- ! S.G.E ZAIRE
- ! SAFRICAS ZAIRE
- ! AVC CONSTRUCTION
- ! CHANIMETAL
- ! OFFICE DES ROUTES
- ! MARSAVCO - ZAIRE
- ! ONATRA
- ! F.N.M.A.
- ! SOZAGEC

Les principaux clients sont les sociétés de construction.

#### b) Régionalisation des ventes

LANGI ZAIRE disposait il y a peu d'une unité de fabrication à LUBUMBASHI, ce qui permettait d'assurer à partir de cette unité les ventes de la ville.

#### c) Le réseau de commercialisation

La peinture est peu commercialisée au ZAIRE en dehors de Kinshasa. Il existerait cependant une représentation par région.

En général ce sont les clients qui viennent chercher leurs marchandises selon leurs besoins.

La commercialisation des produits est freinée par le mauvais état des moyens de transport (routes, voies ferrée, télécommunications).

d) Positionnement de l'entreprise par rapport aux concurrents

la concurrence des prix avec les entreprises inscrites à l'ANEZA est très faible ; Les prix étant plus ou moins débattus au sein de la corporation. Les prix de ventes correspondent à la valeur du prix de revient majorée d'une marge bénéficiaire de 20 %.

La concurrence provient d'avantage du marché informel qui propose des marchandises de mauvaise qualité à moitié prix.

2.3. - LES PERSPECTIVES DE MARCHÉ

a) A court terme

Le faible niveau de vie de la population au ZAIRE rend le marché de la peinture peu porteur.

Le marché correspond essentiellement aux besoins des sociétés de construction, pour lesquels les produits ont une formulation équivalente à celle des produits Européens. Cependant les conditions climatiques ne permettent pas de leur donner les mêmes garanties. Malgré ces difficultés, l'entreprise reste optimiste et affiche une progression de l'ordre de 10 à 15 % par an avec une augmentation simultanée des effectifs.

b) Le moyen terme

Les liens que l'entreprise a conservé avec sa Société mère "TAMBOUR" lui permettent de se maintenir à un niveau technologique de dimension internationale.

Sa capacité de production loin de saturation, devrait lui permettre de satisfaire tous les besoins de croissance du marché. Ce marché est malheureusement tributaire de l'ensemble de l'économie Zaïroise et par conséquent est peu porteur.

Aussi LANGI à l'intention de mettre sur le marché un nouveau produit qui, certes, ne répond pas aux normes internationales mais à l'avantage d'être réaliste avec des matières premières provenant à 90% du ZAIRE. Le produit pourrait être vendu à 50% moins cher que ces produits existant actuellement sur le marché.

Là est la grande ambition de LANGI ZAIRE qui tente d'obtenir une aide du conseil exécutif pour réaliser ce projet.

Le produit est néanmoins commercialisé depuis deux ans sans publicité et sa part de marché s'étend progressivement. Ce sont les problèmes de budget qui freinent sa commercialisation à une grande échelle.

A titre indicatif : peindre une pièce revient actuellement à 250 ZAIRES ; Ce prix serait ramené à moins de 1 500 ZAIRES mais reste toutefois encore trop élevé pour le niveau de vie de la population.

c) Le long terme

Les installations de l'entreprise sont adaptées à un marché restreint. Dans la mesure où l'économie Zaïroise prendrait un nouvel essor, il faudrait alors que LANGI ZAIRE modernise ses équipements et couvre peut être une plus grande gamme de produits.

3. - LE LONG TERME

3.1. - COMMENTAIRE SUR LE BILAN

a) Ressources (1 000 Z)

- ♦ Fonds propres
- ♦ Dettes à court terme
- ♦ Dettes à long terme

b) Emplois (1 000 Z)

- ♦ Emplois Acycli
- ♦ Stocks 12 890

Valeurs réalisables

- ♦ Valeurs disponibles 10 444

C) Autres indicateurs

- ♦ Charge de personnel 13 500
- ♦ Contributions et taxes 825

### 3.2 - PROBLEMES DE TRESORERIE DE L'ENTREPRISE

La cause principale des problèmes de trésorerie réside dans l'obtention des devises.

Les sources d'approvisionnement ont été juridiquement tués (exportation de café ?).

D'autre part l'attestation fiscale est très laborieuse à obtenir et freine toutes les opérations d'importation de matières premières jusqu'au dédouanement.

Le recouvrement des créances des clients est très long et se répercute sur les fournisseurs.

L'accès aux crédits est très limité ; En outre, les taux d'intérêt sont très élevés.

La dévaluation permanente du ZAIRE contraint l'entreprise à un réinvestissement immédiat de ses ressources pour l'achat des matières premières ce qui nous ramène au problème de devises et la couverture du taux de change que l'entreprise doit assurer avec ses propres moyens.

En outre, cette dévaluation se traduit par un abaissement du niveau de vie avec un affaiblissement du marché.

### 4. - ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Dans le marché de la peinture, LANGI ZAIRE est la Société qui vient en second lieu derrière PENEZA.

Elle dispose d'un personnel compétent et d'un dynamisme commercial effectif.

En outre, sa politique de fabrication d'un produit spécifique ZAIRE peut à moyen terme lui ouvrir une part de marché dans la population Zairoise qui ne peut à ce jour satisfaire ses besoins de peinture.

La formation du personnel qu'elle maintient lui garantit une adaptation permanente aux nouvelles techniques.



# REPUBLIQUE DU ZAIRE

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

CONFIDENTIEL

IDENTIFICATION ET PREPARATION DE  
STRATEGIES ET DE PLANS D' ACTIONS DES  
FILIERES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES

MONOGRAPHIES D' ENTREPRISE

SOGAKOR

PROJET DP/ZAI/86/008

AVRIL 1991

## SOGAKOR

### 0. - INTRODUCTION

#### 0.1. - HISTORIQUE DE LA SOCIETE

La SOGAKOR (Société des boissons gazeuses du KASAI Oriental), fondée en 1963, est une limonaderie qui bénéficie d'un "contrat d'embouteilleur" avec The Coca-Cola Export Corporation.

La Société produit également des parfums autres que ceux fournis par The Coca-Cola Export Corporation notamment Grenadine et Indian "Tonic".

Accessoirement SOGAKOR produit une eau gazeuse (Srdn) et une eau plate.

#### 0.2. - FORME JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE

Société Zaïroise par actions à responsabilité limitée (SZARL) à capitaux entièrement Zaïrois.

#### 0.3. - REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL

SOGAKOR présente aujourd'hui un capital social de 300.000 Zaïres répartis entre des actionnaires privés Zaïrois dont :

- Société Minière de BAKWANGA (MIBA)
- Société Financière de Développement (SOFIDE)

### 1. - ANALYSE DE LA PRODUCTION

#### 1.1. - DESCRIPTION DES PRODUCTIONS

La Société des Boissons Gazeuses du KASAI Oriental (SOGAKOR) est une limonaderie ayant signé un "Contrat d'Embouteilleur" avec The Coca-Cola Export Corporation.

Elle met en bouteilles les marques de la Société Coca-Cola soit :

- Coca-Cola
- Fanta (orange)

SOGAKOR produit également des parfums autres que ceux fournis par The Coca-Cola Export Corporation notamment :

- Grenadine
- India "Tonic)

Accessoirement SOGAKOR produit une eau gazeuse ("Soda") et une eau plate.

La capacité installée de la limonaderie est de 3.850 casiers par jour (16 hr/j) soit environ 75.000 hl/an.

Les équipements datent pour l'ensemble de l'année de création de l'entreprise. Ils sont maintenus dans un état d'entretien satisfaisant compte tenu des difficultés de l'entreprise.

Cependant par rapport à la concurrence nationale, SOGAKOR se trouve nettement dépassée sur le plan de l'état de ses bâtiments et de ses équipements.

#### 1.2. - PRODUCTION

Le secteur des boissons gazeuses est en pleine expansion avec des taux de progression supérieures à 10% par an au cours de ces dernières années.

En 1987 la production se présentait comme suit :

| Désignation du produit | Quantité (casier de 24 bouteilles de 30 cl) | Valeur en Zaïres |
|------------------------|---|------------------|
| Coca-Cola              | 187.172                                     | 51.779.000       |
| Fanta                  | 314.852                                     | 87.104.000       |
| Grenadine              | 1.268                                       | 356.000          |
| Citron                 | 24.215                                      | 6.706.000        |
| Tonic                  | 6.800                                       | 1.884.000        |
| Soda                   | 1.766                                       | 480.000          |
| Eau-plate              | 201   | 55.000           |

Le Chiffre d'Affaires de l'entreprise est passé de 50.491.433 Zaïres en 1985 à 153.317.255 Zaïres en 1987.

En 1987 SOGAKOR a vendu un peu plus de 38.500 hl soit un taux d'utilisation de capacité de 51%.

La production en 1988 était de 57.168 hl.

1.3. - LES INPUTS

Les données relatives aux consommations intermédiaires de chaque activité sont disponibles pour l'année 1987.

1.3.1. - Consommations intermédiaires pour l'activité Fanta

Unité de référence : Casiers de 24 bouteilles

Production : 314.852 unités

| Désignation de l'input | Quantité  | Unité  | Prix d'achat |
|------------------------|-----------|--------|--------------|
| Concentré              | 963,5     | u      | 12.555.000 Z |
| Sucre                  | 289.567   | Kg     | 15.465.000 Z |
| Bouchons               | 3.990.000 | Pièces | 2.339.000 Z  |
| C02                    | 35.212    | Kg     | 2.649.000 Z  |
| Autres matières        | -         | -      | 26.711.000 Z |
| Transports consommés   | -         | -      | 2.441.000 Z  |
| Location camion        | -         | -      | 1.037.000 Z  |
| Frais d'hôtel          | -         | -      | 1.830.000 Z  |
| Frais publicitaires    | -         | -      | 615.000 Z    |
| Autres services        | -         | -      | -            |

1.3.2. - Consommations intermédiaires pour l'activité Coca-Cola

Unité de référence : casiers de 24 bouteilles

Production : 1.871.724

| Désignation de l'input | Quantité  | Unité  | Prix d'achat |
|------------------------|-----------|--------|--------------|
| Concentré              | 444       | u      | 5.350.000 Z  |
| Sucre                  | 172.140   | Kg     | 9.193.000 Z  |
| Bouchons               | 1.850.000 | Pièces | 1.640.000 Z  |
| C02                    | 20.933    | Kg     | 1.575.000 Z  |
| Autres matières        | -         | -      | 15.879.00 Z  |
| Transports consommés   | -         | -      | 1.451.000 Z  |
| Location camion        | -         | -      | 616.000 Z    |
| Frais d'hôtel          | -         | -      | 1.087.000 Z  |
| Frais publicitaires    | -         | -      | 366.000 Z    |
| Autres services        | -         | -      | 1.498.000 Z  |

1.3.3. - Consommations intermédiaires pour l'activité Grenadine

Unité de référence : Casiers de 24 bouteilles

Production : 1 268 unités

| Désignation de l'input | Quantité | Unité  | Prix d'achat |
|------------------------|----------|--------|--------------|
| Concentré              | 5,4      | L      | 1.036.000 Z  |
| Sucre                  | 1 166    | Kg     | 62.000 Z     |
| Bouchons               | 290.621  | Pièces | 163.000 Z    |
| C02                    | 141      | Kg     | 10.000 Z     |
| Autres matières        | -        | -      | 107.000 Z    |
| Transports consommés   | -        | -      | 9.832.000 Z  |
| Location camion        | -        | -      | 4.176.000 Z  |
| Frais d'hôtel          | -        | -      | 7.370.000 Z  |
| Frais publicitaires    | -        | -      | 2.480.000 Z  |
| Autres services        | -        | -      | 10.000 Z     |

1.3.4. - Consommations intermédiaires pour l'activité Tonic

Unité de référence : Casiers de 24 bouteilles

Production : 6.800 unités

| Désignation de l'input | Quantité  | Unité  | Prix d'achat |
|------------------------|-----------|--------|--------------|
| Concentré              | 11        | u      | 254.000 Z    |
| Sucre                  | 6.253     | Kg     | 334.000 Z    |
| Bouchons               | 1.558.540 | Pièces | 876.000 Z    |
| CO2                    | 720       | Kg     | 57.000       |
| Autres matières        | -         | -      | 576.000 Z    |
| Transports consommés   | -         | -      | 52.000 Z     |
| Location camion        | -         | -      | 22.000 Z     |
| Frais d'hôtel          | -         | -      | 39.000 Z     |
| Frais publicitaires    | -         | -      | 13.000 Z     |
| Autres services        | -         | -      | 54.000 Z     |

1.3.5. - Consommations intermédiaires pour l'activité Citronnade

Unité de référence : Casiers de 24 bouteilles

Production : 24.215 unités

| Désignation de l'input | Quantité  | Unité  | Prix d'achat |
|------------------------|-----------|--------|--------------|
| Concentré              | 204       | u      | 1.294.000 Z  |
| Sucre                  | 22.270    | Kg     | 1.189.000 Z  |
| Bouchons               | 5.550.007 | Pièces | 3.120.000 Z  |
| CO2                    | 2.708     | Kg     | 203.000 Z    |
| Autres matières        | -         | -      | 2.054.000 Z  |
| Transports consommés   | -         | -      | 187.000 Z    |
| Location camion        | -         | -      | 79.000 Z     |
| Frais d'hôtel          | -         | -      | 140.000 Z    |
| Frais publicitaires    | -         | -      | 47.000 Z     |
| Autres services        | -         | -      | 193.000 Z    |



1.3.6. - Consommations intermédiaires pour l'activité SODA

Unité de référence : Casiers de 24 bouteilles

Production : 1.766 unités

| Désignation de l'input | Quantité | Unité  | Prix d'achat |
|------------------------|----------|--------|--------------|
| CO2                    | 197      | Kg     | 14.000 Z     |
| Autres matières        | -        | -      | 149.000 Z    |
| Bouchons               | 404.762  | Pièces | 227.000 Z    |
| Transports consommés   | -        | -      | 13.000 Z     |
| Location camion        | -        | -      | 5.000 Z      |
| Frais d'hôtel          | -        | -      | 10.000 Z     |
| Frais publicitaires    | -        | -      | 3.000 Z      |
| Autres services        | -        | -      | 14.000 Z     |

### 1.3.7. - Consommations intermédiaires pour l'activité eau plate

Unité de référence : Casiers de 24 bouteilles

Production : 201 unités

| DESIGNATION<br>DE L'INPUT | PRIX D'ACHAT |
|---------------------------|--------------|
| Autres matières           | 17.000 Z     |
| Transports consommés      | 1.000 Z      |
| Location camions          | 6.627 Z      |
| Frais d'hôtel             | 1.000 Z      |
| Frais publicitaires       | 393 Z        |
| Autres services           | 1.000 Z      |

L'entreprise importe 50% de ses besoins en sucre alors que les disponibilités du marché local permettent de faire face à l'intégralité de ses besoins.

Cette solution est principalement due aux difficultés de transport pour atteindre la ville de MBUJI-MAYI, site de la limonaderie de SOGAKOR.

Les difficultés de transport et la rareté de devises sont également à l'origine des problèmes d'approvisionnement de l'entreprise concernant les autres inputs.

C'est ce qui explique que la limonaderie connaît régulièrement des arrêts de productions pour rupture de stocks.

### 1.4. - EMPLOI

En 1987 l'entreprise comptait 248 personnes, dont 46 journaliers, pour une production se situant à environ 50% de sa capacité.

Il faut cependant signaler que d'autres limonaderies Zaïroises produisant les mêmes quantités ( $\pm$  3 220 hl/mois) emploient un personnel se situant à un maximum de 90 unités.

La seule année 1987 a vu le nombre du personnel passer de + 190 unités à 248 unités alors que l'entreprise n'a connu que :

- un décès
- un départ volontaire
- deux licenciements

La masse salariale représentait 18.260.000 Zaïres. Les autres charges salariales et sociales étaient de 3.840.000 Z.

## 2. - ETUDES DU MARCHÉ

L'entreprise fournit uniquement le marché local en pratiquant des ventes "ex-usine". Occasionnellement elle livre à domicile, cette pratique se limite à la ville de MBUJI-MAYI.

Sur la base d'une étude réalisée en 1986-1987, la part de SOGAKOR sur le marché national peut être évaluée à 5% maximum.

En dehors de la ville de MBUJI-MAYI, il existe un limonadier à + 200 dont les produits pénètrent peu le marché régional car :

- le limonadier en question est avant tout un brasseur confronté à des problèmes de vétusté de ses équipements. Ses efforts se concentrent surtout sur le marché des bières.
- les marques de limonades mises en bouteille par ce brasseur sont moins appréciées que celles de SOGAKOR.

A moyen terme, l'entreprise pourrait tirer profit de sa position unique à MBUJI-MAYI (absence de concurrence) pour développer ses ventes.

Ce développement, tout à fait réalisable, demande quelques investissements de réhabilitation mais surtout une amélioration de la gestion des approvisionnements.

Ce développement est réalisable car la consommation de boissons gazeuses au ZAIRE en 1987 est de 1.208.000 hl soit 3,7 l/habitant.

Les pensions de consommation en eaux gazeuses sont de 2.590.000 hl en 1995 et de 4.170.000 hl en l'an 2000.

SOGAKOR a déjà entamé en 1988 son programme de réhabilitation par l'acquisition d'équipements de fabrications neufs.

### 3. - SITUATION FINANCIERE

#### 3.1. - LE BILAN

Le bilan de la société se présentait en 1987 comme suit :

##### ACTIF :

|  |              |
|--|--------------|
| 1. - Actif fixe<br>(immobilisation + autres<br>valeurs immobilisées) | 26.671.869 Z |
| 2. - Stocks<br>(valeurs d'exploitation)                              | 28.602.024 Z |
| 3. - VRDCT<br>(valeurs réalisables et<br>disponibles à court terme)  | 25.538.809 Z |

##### PASSIF

|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| 1. - Capitaux propres                | 17.611.555 |
| 2. - Dettes à long et<br>moyen terme | 10.701.051 |
| 3. - Dettes à court terme            | 52.500.096 |
| 4. - Bénéfices                       | -          |

ACTIF = PASSIF

#### 3.2. - COMPTE D'EXPLOITATION GENERALE PAR GRANDES MASSES

|   |             |
|---|-------------|
| - Production  | 151.533.187 |
| . Ventes  | 148.797.374 |
| . Variation<br>de stock                                 | 2.735.813   |
| - Consommations intermédiaires                          | 102.138.902 |
| . Achats  | 87.755.869  |
| . TFSE<br>(Travaux, Fournitures et Services Extérieurs) |             |
| Transport   | 4.158.280   |
| . Divers de Gestion                                     | 10.224.753  |
| . Valeur ajoutée  | 49.394.285  |

#### 4. - CONCLUSION

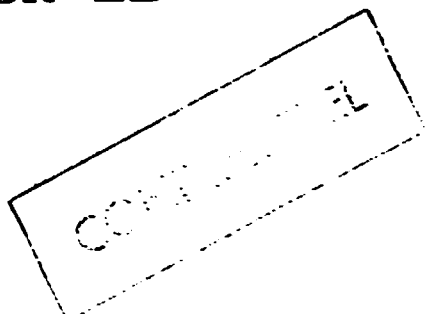
SOGAKOR est située dans une région relativement enclavée. De cette situation géographique découle certains problèmes d'approvisionnement.

La région du KASSAI est cependant riche en diamant et le développement de cette richesse permettra l'accroissement des ventes de SOGAKOR.

Mais l'entreprise doit entreprendre des efforts de modernisation de son outil de production pour faire face à la concurrence nationale.

# REPUBLIQUE DU ZAIRE

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL



IDENTIFICATION ET PREPARATION DE  
STRATEGIES ET DE PLANS D'ACTION DES  
FILIERES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES

MONOGRAPHIES D'ENTREPRISE

KILIBA

PROJET DP/ZAI/86/008

AVRIL 1991

## SUCKI - SUCRERIE DE KILIBA

### 0. - INTRODUCTION

#### 0.1. - HISTORIQUE DE LA SOCIETE

Située dans la zone d'UVIRA à 115 Km de BUKAVA et 25 Km de BUJUMBURA (BURUNDI), la sucrerie de KILIBA fut créée le 27 Février 1956 par SUCAF S.A. qui détenait, à l'origine, la totalité des parts de la société.

Après des années extrêmement difficiles dues aux rebellions de 1961, et 1964 et aux troubles de 1965, 1966 et 1967, événements qui ont forcé l'usine à fermer ses portes à plusieurs reprises, la relance de la société commença en 1968.

Pendant cette même année, le gouvernement Zaïrois procéda, à raison de 50%, à une prise de participation au capital de la société. La production augmentait progressivement pour atteindre un record maximum de 18 403 Tonnes de sucre en 1975.

Après la campagne de 1976, la production chuta brutalement à 10 000 tonnes. Les difficultés augmentaient d'année en année.

Il fallait trouver des solutions de sortie de crise. Mais c'est seulement en 1984 que la société a pu obtenir un financement, auprès de la Banque Africaine de Développement et de la Banque de Développement des Etats des Grands lacs permettant de maintenir les plantations et de rénover l'outil de production.

La société se charge de la culture de cannes à sucre, de la fabrication du sucre blanc et de la vente du sucre et de son sous-produits la mélasse.

#### 0.2. - FORME JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE

S.A.R.L société d'économie mixte

#### 0.3. - REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL

La société de KILIBA présente un capital social de 2 millions de Zaïres répartis entre les actionnaires suivants :

- ♦ 50 % l'Etat Zaïrois depuis le 06/03/1968
- ♦ 50 % SUCRAF S.A Belgique

## 1. - ANALYSE DE LA PRODUCTION

### 1.1. - DESCRIPTION DES PRODUCTIONS

Les travaux de réhabilitations et d'extension de l'entreprise ont démarré début 1986. Dans le domaine agricole, en deux ans et demi, plus de 2 000 ha de cannes ont été réhabilités et replantés.

Le rendement moyen des plantations est passé de 55 tonnes à l'hectare en 1986 à 110 de cannes à l'hectare en 1988.

La réhabilitation de l'usine a permis d'accroître sa capacité de broyage de 1 200 tonnes de cannes par jour à 1 700 Tonnes par jour.

Outre les investissements de rénovation, il a été procédé à la réhabilitation du site à sucre, à l'équipement complet du laboratoire de l'usine, à l'équipement en machines outils plus performant de l'atelier mécanique, à l'installation d'une unité de production d'oxygène etc.

La sucrerie de KILIBA est actuellement en mesure de produire du sucre blanc raffiné qui permet de produire une qualité supérieure de boissons sucrées.

### 1.2. - PRODUCTIONS

La production de sucre de SUCKI en milliers de tonnes est la suivante :

|        | 1978 | 1980 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987  | 1988 |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|
| Cannes | 143  | 120  | 137  | 131  | 104  | 80   | 88   | 136,6 | 210  |
| Sucre  | 13   | 11   | 11   | 11,5 | 8    | 5,8  | 6,4  | 10,5  | 17,9 |



CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIERS DE DOLLARS US

|  | 1980   | 1982   | 1983   | 1984   | 1985   | 1986   | 1987   | 1988*  |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Prix<br>Z/T (courant)                  | 2.998  | 7.550  | 19.000 | 21.000 | 22.000 | 31.000 | 53.100 | 12 200 |
| Taux change<br>US \$/T                 | 2,92   | 5,70   | 31     | 38     | 50     | 60     | 130    | 200    |
| Prix<br>US \$/T                        | 1.033  | 1.324  | 612    | 552    | 440    | 516    | 408    | 580    |
| Chiffre<br>d'Affaires<br>US \$ (sucre) | 11.363 | 14.564 | 6.426  | 4.416  | 2.552  | 3.302  | 4.284  | 11.542 |

\* Estimations

### 1.3. - EQUIPEMENTS UTILISES

Le plan, de réhabilitation et d'extension de l'usine a permis de doter l'usine d'un matériel récent et plus performants. Le niveau technologique est donc bon.

### 1.4. - LES INPUTS

Deux catégories d'inputs sont à distinguer :

- ♦ Les inputs destinés à la culture de la canne
- ♦ Les inputs propres à l'industrie sucrière

#### a) La culture de la canne

Les inputs sont les engrais et les herbicides.

##### Les engrais

La consommation moyenne à l'hectare de canne à sucre cultivée est de 2,4 T selon la ventilation suivante :

- ♦ 48% d'urée
- ♦ 48% de kel (engrais à base de phosphate)
- ♦ 04% de divers

##### Les herbicides

La consommation moyenne est de 1,5 l/ha cultivé. Trois herbicides représentent 83 % de cette consommation :

|            |        |
|------------|--------|
| Le DIMON   | 800 SC |
| Le GESAPAX | 500 FW |
| 2,4 Ester  | 500    |

La superficie plantée actuelle est estimée à 3.200 ha, la superficie réhabilitée à 2.800 ha.

#### b) L'industrie du sucre

En plus de la matière principale qui est la canne à sucre d'autre inputs entrent dans le process pour la neutralisation, la purification et le blanchissement.

Les inputs entrant dans la fabrication d'une tonne de sucre pour une sucrerie qui utilise un process de double carbonation puis sulfitation sont les suivants :

Pour 1 Tonne de sucre

|                      |                  |
|----------------------|------------------|
| Soufre               | 0,50 à 0,60 Kg   |
| Soude caustique      | 0,070 à 0,086 Kg |
| Formol               | 0,040 à 0,050 l  |
| Acide Chlorhydrique  | 0,8 l            |
| Carbonate de soude   | 0,035 à 0,040 Kg |
| Phosphate trisodique | 0,050 à 0,055 Kg |
| Coke                 | 58 Kg            |
| NaCl                 | 0,35 à 0,40 Kg   |
| Calcaire             | 0,50 à 0,60 Kg   |

Si l'on compare ces quantités aux normes habituellement admises dans l'industrie du sucre il apparaît que les consommations sont particulièrement faibles en ce qui concerne la soude caustique, le carbonate de soude et le calcaire.

Les pièces de rechange représentent également un poste très important en import.

Les prévisions pour 1991 des besoins en devises pour l'achat des inputs sont les suivantes :

1991 :

|                              |                     |
|------------------------------|---------------------|
| ♦ Engrais et herbicides      | 34 millions de F.B  |
| ♦ Produits chimiques         | 12 millions de F.B  |
| ♦ Pièces de rechanges usine  | 36 millions de F.B  |
| ♦ Pièces de rechanges autres | 53 millions de F.B  |
| ♦ Total                      | 135 Millions de F.B |

La proportion des achats importés et des achats locaux s'établit comme suit :

|                                       | Import | Local |
|---------------------------------------|--------|-------|
| Pièces de rechange usine              | 100 %  | 0 %   |
| Pièces de rechange transport          | 84 %   | 16 %  |
| Pièces de rechange ateliers et divers | 60 %   | 40 %  |
| Engrais et herbicides                 | 100 %  | 0 %   |
| Emballages                            | 100 %  | 0 %   |
| Matériaux de construction             | 0 %    | 100 % |
| Produits chimiques                    | 60 %   | 40 %  |
| fers et aciers                        | 50 %   | 50 %  |
| Carburant                             | 0 %    | 100 % |
| Coke                                  | 100 %  | 0 %   |

Il faut préciser que la sucrerie de KILIBA peut acheter la chaux à GCM dont la production annuelle ne représente que 50% de la capacité installée.

L'approximation du coût en inputs importés à la Tonne produite :

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| Engrais + herbicide        | 1 850 FB/T |
| Produits chimiques         | 500 FB/T   |
| Pièces de rechange usinées | 1 250 FB/T |
| Remplacement               | 2 000 FB/T |
| Total                      | 5 600 FB/T |

### 1.5. - L'EMPLOI

L'effectif de la sucrerie représente 2 800 travailleurs en intercampagne et plus de 3 800 travailleurs pendant la campagne.

Le personnel employé dans les entreprises n'est généralement pas très qualifié à l'exception de celui occupant les postes clés. La formation se fait sur le tas, sauf pour les emplois particuliers comme les chimistes.

La productivité apparentée au travail semble faible 6,93 Tonnes/travailleur en 1988 alors que la moyenne africaine est d'environ 13 Tonnes (s'il l'on exclut le Swaziland 38 Tonnes).

Avec le nouveau plan de réhabilitation qui permettra d'atteindre un rythme normal de production on peut envisager pour l'avenir une productivité plus grande.

L'entreprise a opté pour une politique visant :

- ♦ De grandes infrastructures sociales
- ♦ Une formation continue
- ♦ Et une formation à l'étranger des éléments les plus valables.

### 2. - ETUDE DU MARCHÉ

En 1987, la consommation de sucre du ZAIRE était estimée à 120.000 Tonnes le pays en produits 65%.

La consommation de sucre/habitant est très faible et estimée à 3,3 Kg par an. Cette consommation est limitée par les difficultés de satisfaction du marché, les difficultés de transport et donc de desserte des régions.

La population continuant à croître au rythme de 3 % par an, il faut s'attendre à une importante croissance de la demande. Ceci montre que l'industrie sucrière peut connaître un développement important.

#### CONSOMMATION DU SUCRE AU ZAIRE

| Année | Pop. | Product. | Import. | Total | Consom. (1) | Consom./tête Kg/tête |
|-------|------|----------|---------|-------|-------------|----------------------|
| 1978  |      | 49       | 11      | 60    |             |                      |
| 1980  |      | 48       | 17      | 65    | 67          | 2,5                  |
| 1982  |      | 52       | 22      | 74    | 75          | 2,2                  |
| 1983  |      | 52       | 30      | 82    | 70          | 2,6                  |
| 1984  |      | 61       | 25      | 86    | 85          | 2,8                  |
| 1985  |      | 63       | 30      | 93    | 90          | 3,0                  |
| 1986  |      | 68       | 33      | 101   | 95          | 3,1                  |
| 1987  |      | 69,5     | 50      | 109,5 |             | 3,3                  |
| 1900  |      | 90*      | 24*     |       |             |                      |
| 1995  |      | 100*     | 40*     |       |             |                      |
| 2000  |      | 100*     | 70*     |       |             |                      |

Source DA/DPS

(1) Sugar Year Book

\* estimations

Il est important de favoriser une concertation permanente entre les autorités nationale et régionales pour déterminer, en relation avec les autres producteurs, les quantités de sucre à importer, les périodes des importations et les opérateurs habilités à effectuer des opérations d'importations.

### 3. - LA SITUATION FINANCIERE

Suite à la réhabilitation de l'entreprise, la sucrerie souffre d'un lourd endettement. Pour garantir la réussite du projet et ; assurer la poursuite harmonieuse des activités de l'entreprise, l'entreprise doit réaliser d'importants investissements dans le domaine social.

La sucrerie a également besoin de devises nécessaires à l'achat des pièces de rechange et des intrants. Elle rencontre de sérieux problèmes dans ce domaine.

#### 4. - CONCLUSIONS

La société bénéficie de mesures efficaces pour les importations nécessaires à la production. Parmi ces mesures on peut citer l'exonération de droit d'entrée pour les inputs.

La réhabilitation du matériel et des plantations a permis d'obtenir un bon niveau technique et technologique.

Les besoins en sucre garantissent une demande importante de ce produit et justifient l'augmentation de la production.

Les contraintes économiques et financière pesant sur l'ensemble de l'industrie Zaïroise pèsent également sur la sucrerie de KILIBA.

Cette situation est rendue plus difficile à cause du niveau élevé d'endettement à moyen terme de la société.



INTERG