



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th 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 for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

REPUBLIQUE DU ZAIRE

21106

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

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

STRATEGIES ET PLANS D'ACTION

SECTEUR D'APPUI EMBALLAGE

RAPPORT DEFINITIF

PROJET
DP/ZAI/86/008



JUIN 1991

INTER G

SOMMAIRE

	<u>PAGES</u>
J.1. RESUME	1
0.2. INTRODUCTION	6
0.3. COMPOSITION DU GROUPE STRATEGIQUE	9
1. <u>RAPPEL DU DIAGNOSTIC</u>	13
1.1 PRESENTTATION DE SECTEUR	14
1.1.1. Situation du secteur	14
1.1.2. Localisation du secteur	14
1.2. LA DEMANDE	16
1.2.1. Les boissons	16
1.2.2. Les corps gras	17
1.2.3. Les produits pétroliers	18
1.2.4. Les industries du tabac	19
1.2.5. La pharmacie	19
1.2.6. L'agro-alimentaire	19
1.2.7. Le BTP	21
1.2.8. Evolution de la demande future	21
1.2.9. La concurrence	22
1.3. L'OFFRE	23
1.3.1. Le papier-carton	23
1.3.2. Le plastique	24
1.3.3. Le métal	27
1.3.4. Le bois, le verre et les fibres naturelles	27
1.3.5. L'offre future programmée - Politique d'investissement	28
1.3.6. Les équipements	28
1.3.7. La main-d'oeuvre	29
1.3.8. Le niveau technologique	29
1.3.9. La position concurrertielle du secteur	29
1.4. L'ENVIRONNEMENT DU SECTEUR	30
1.4.1. L'environnement technique	30
1.4.2. L'environnement financier, fiscal et administratif	30
1.5. FORCES ET PROBLEMES DU SECTEUR EMBALLAGE	31
1.5.1. Les points forts	31
1.5.2. Les points faibles	31
1.6. LES OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR	32
2. <u>LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT</u>	34
2.1. CADRE SOCIO-ECONOMIQUE ZAIROIS	35
2.2. LES AXES DE DEVELOPPEMENT ENVISAGEABLES	35

2.3.	DEFINITION DES OBJECTIFS ET DES MOYENS INDUITS	36
2.3.1.	Introduction	36
2.3.2.	Analyse rapide de l'efficience et de la faisabilité des objectifs visés	38
2.3.3.	Présentation des moyens	41
2.4.	MISE EN CORRESPONDANCE DES OBJECTIFS ET DES MOYENS	43
2.4.1.	Cadre d'analyse	43
2.4.2.	L'analyse des relations objectifs/moyens	45
2.5.	PRESENTATION DE LA STRATEGIE	48
2.5.1.	Introduction	48
2.5.2.	La stratégie proposée	48
3.	<u>LE PLAN D'ACTION</u>	50
3.1.	INTRODUCTION	51
3.2.	COHERENCE GENERALE DES ACTIONS	51
3.3.	SYNTHESE DES ACTIONS	51
3.3.1.	Opérateurs industriels et ANEZA	51
3.3.2.	Services collectifs zaïrois	51
3.3.3.	Etat	52
3.3.4.	Soutien international	52
3.4.	FICHES SPECIFIANT LES ACTIONS PROPOSEES	54
3.4.1.	Mise en oeuvre d'une assistance technique	55
3.4.2.	Partage des investissements pour la création d'un nouveau produit d'emballage entre le fabricant et le client	57
3.4.3.	Participation d'investisseurs installés au Zaïre	58
3.4.4.	Recherche et développement de nouvelles techniques	59
3.4.5.	Amélioration de la formation	60
3.4.6.	Simplification des procédures administratives	62
3.4.7.	Mise en place d'une fiscalité et d'une législation bancaire adaptées à l'activité industrielle	63
3.4.8.	Création d'une unité de fabrication de fûts en plastique épais pour le marché de Kinshasa et la COMPAGNIE SUCRIERE	68
3.4.9.	Création d'une unité de fabrication de bouteilles en verre pour le lait et la pharmacie	69
3.4.10.	Création d'une unité de fûts pour la GECAMINES	74
3.4.11.	L'utilisation du bois comme matière première pour l'emballage	75
3.4.12.	Création d'une unité de fabrication de Kraft	77
3.4.13.	Création d'une unité de fabrication d'emballage spécialisé pour ZAPA, IZAP ou CARTOZAIRE	79

0.1 - RESUME

I - ORGANISATION GENERALE DU SECTEUR "EMBALLAGE"

Le secteur d'appui "Emballage" intervient pour l'essentiel dans trois filières : les boissons, les corps gras et les produits pétroliers et dans une moindre mesure dans le tabac, la pharmacie, l'agro-alimentaire et le B.T.P. Il a enfin vocation de satisfaire la demande finale.

L'emballage se partage en quatre grands groupes, l'emballage en papier-carton, l'emballage en plastique, l'emballage métallique, et l'emballage en verre, associés à deux modes d'emballage secondaires, l'emballage en bois et l'emballage en fibres naturelles.

Les entreprises du secteur dépendent pour leur matériel et leurs intrants de l'extérieur et n'exportent pas. Les consommateurs utilisent peu de produits finis importés.

II - LES ACTEURS PRINCIPAUX

* Le papier carton

Mis à part la société ZAPAK qui recycle les vieux papiers ramassés en ville, toute la matière première est importée sous forme de bobines de papier. Les produits d'emballage se présentent sous deux formes : les sacs en papier Kraft, produits par SACZA et concurrencés par les importations et les boîtes et les caisses en carton ondulé, produits par CARTOZAINE, ZAPAK et IZAP, qui couvrent tout le marché.

* Le plastique

Les sociétés PLASTICA, FRANCOPLAST et MULTIPLAST produisent du film polyéthylène, pour la confection de sacs, de bouteilles et de récipients en PVC. Les principaux fabricants de matière plastique sont PLASTICA, FRANCOPLAST, ZAIRE PLASTIQUE et S.B.K. Ces entreprises connaissent une baisse des ventes et leurs capacités de production, en bon état de fonctionnement, excèdent la demande.

* Le métal

L'emballage métallique est réalisé à KINSHASA par SOZEMALLE (fûts de 200 litres) et COBEGA (bouchons couronnes, boîtes touques et aérosols).

* Le verre

Les bouteilles et les flacons sont fabriqués à partir des sables locaux et d'additifs importés, par la société BOUKIN, qui couvre tout le marché.

* Le bois et les fibres naturelles

Les sacs en coton d'UTEXAFRICA et en jute de TISSAKIN servent pour l'emballage des produits alimentaires (farine, café, cacao, maïs).

Les caisses en bois sont fabriquées à partir de sciages et panneaux de contreplaqué produits par EMBALEX, SOCOPAO et DELMAS et les palettes par SIFORZAL, MADECO et SOBELAIN.

III - LES FORCES ET FAIBLESSES DU SECTEUR

Le secteur "Emballage" au Zaïre dispose d'atouts certains :

- la performance de l'outil de production,
- l'utilisation optimale (compte tenu des contraintes du marché) de l'outil de production par un personnel qualifié et formé,
- l'intégration d'activités d'emballage à l'activité principale de plusieurs grosses sociétés (ce qui permet de diminuer les coûts, d'optimiser les délais de livraison et les stocks et d'augmenter les capacités d'investissement),
- une gestion satisfaisante des intrants et des pièces de rechange,
- la possibilité pour certaines entreprises travaillant dans les emballages "plastique" d'accroître leur activité (et donc de diminuer leur part relative de frais généraux) avec des productions annexes.

Le secteur est par contre soumis à des contraintes importantes :

- la faiblesse de la demande (qui freine fortement le développement et l'amélioration de la productivité du secteur),
- la concentration des activités à KINSHASA qui rend le secteur très vulnérable vis à vis des déficiences du système de transport zaïrois,
- la qualité insuffisante de certains types d'emballage par rapport aux normes internationales (certains types d'emballage papier/carton notamment).

IV - LE CHOIX DE L'AXE STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT

Après analyse des atouts et des contraintes du secteur, du contexte économique zaïrois et des objectifs de l'Etat et des opérateurs industriels, un axe stratégique de développement a été choisi dont les composantes sont les suivantes :

- 1 - Investissement dans des productions d'emballages nouveaux, soit spécialisés (pharmacie, bouteille en verre épais pour le lait...), soit pour l'industrie (GECAMINES, COMPAGNIE SUCRIERE).
- 2 - Imposition des normes à la sous région et au Zaïre et investissements en vue de s'adapter à ces normes et possibilité d'exporter.
- 3 - Dans le cas où la conjoncture continuerait à se dégrader, investissements modérés pour la valorisation des matières premières locales et la diminution des coûts de production, en vue d'assurer la satisfaction de la demande, tout en limitant les importations, et l'équilibre financier de la filière.

V - LA STRATEGIE PROPOSEE

La stratégie, ensemble d'objectifs et de moyens associés à la poursuite de ces objectifs, retenue pour le développement du secteur peut être représenté sommairement par le schéma S1 page suivante.

VI LE PLAN D'ACTION PROPOSE

Le plan d'action est constitué par l'ensemble des spécifications des moyens retenus comme prioritaires pour le développement du secteur. Ce plan est représenté de façon schématique par le tableau A1 page suivante.

STRATEGIE DU SECTEUR EMBALLAGE

	Hiérarchisation	OBJECTIFS	MOYENS ESSENTIELS	
AXE STRATEGIQUE	<u>Composante 1</u>			
	Investissements dans la production d'emballages nouveaux	2	Substitution d'une production locale aux importations	Recherche et développement de nouvelles techniques pour Kinshasa et la Compagnie Sucrière Création d'une unité de production de verre pour le lait et la pharmacie Création d'une unité de fabrication de fûts par GECAMINES Recherche pour l'utilisation de matière première pour l'emballage à partir du bois Création d'une unité de fabrication de kraft à partir de pâte à papier Création d'une unité d'emballage spécialisé par ZAPAC, IZAP ou CARTOZAIRE
		3	Création de nouveaux produits	
		<u>Composante 2</u>		
	Imposition de normes à la sous-région et au Zaïre	4	Normalisation des produits d'emballage	Simplification des procédures administratives
	<u>Composante 3</u>			
Diminution des coûts de production et valorisation des matières premières locales	1	Diminution des coûts	Partage des investissements pour la création de nouveaux produits Mise en oeuvre d'une assistance technique Participation d'investisseurs installés au Zaïre Amélioration de la formation Mise en place d'une fiscalité et d'une législation bancaire adaptée à l'industrie	

PLAN D' ACTIONS DE LA FILIERE 'EMBALLAGE'

n° fiche moyens	MOYENS	resp Année 1 (1991/1992)		resp Année 2		resp Année 3		resp Année 4		resp Année 5	
1	Mise en oeuvre d'une assistance technique	C AE	Définition du programme Début de mise en oeuvre	AE	Poursuite de la mise en oeuvre	AE	Poursuite de la mise en oeuvre	AE	Poursuite de la mise en oeuvre	AE	Poursuite de la mise en oeuvre
2	Partage des investissements pour la création de nouveaux produits d'emballage	AE* IN	Recherche de partenaires et concertations entre industriels Etudes de projets	IN	Montage des projets (tranche 1)	IN	Réalisation des investissements (tranche 1) Montage des projets (tranche 2)	IN	Mise en service des unités et production (tranche 1) Investissements (tranche 2)	IN	Production (tranche 1) Mise en service des unités et production (tranche 2)
3	Participation d'investisseurs installés au Zaïre	AE* IN	Recherche d'investisseurs mesures : promotion études de projets	IN	Montage des projets (tranche 1)	IN	Réalisation des investissements (tranche 1) Montage des projets (tranche 2)	IN	Mise en service des unités et production (tranche 1) Investissements (tranche 2)	IN	Production (tranche 1) Mise en service des unités et production (tranche 2)
4	Recherche et développement de nouvelles techniques	AE* IN	Recherche de nouvelles technologies	IN	Recherche de nouvelles technologies	IN	Mise en place des nouvelles technologies	IN	Mise en place des nouvelles technologies	IN	Mise en place des nouvelles technologies
5	Amélioration de la formation	AE* IN	Diagnostic des entreprises	IN	Formation en entreprise et dans les centres de formation	IN	Formation en entreprise et dans les centres de formation	IN	Formation en entreprise et dans les centres de formation	IN	Formation en entreprise et dans les centres de formation
6	Simplification des procédures administratives	MF MCE AE	Complément d'étude des procédures et définition des nouvelles mesures	MF MCE AD	Mise en place des nouvelles procédures	MF MCE AD	Application et contrôle des nouvelles procédures	MF MCE AD	Application et contrôle des nouvelles procédures	MF MCE AD	Application et contrôle des nouvelles procédures
	Mise en place d'une fiscalité et d'une législation bancaire adaptée à l'industrie	MF AD AE*	Rédaction des textes	MF AD	Mise en place des nouvelles dispositions	MF AD	Application et contrôle des nouvelles dispositions	MF AD	Application et contrôle des nouvelles dispositions	MF AD	Application et contrôle des nouvelles dispositions
8	Création d'une unité de futs en plastique épais pour Kinshasa et la Compagnie Sucrière	IN AE*	Etude du projet et recherche d'investisseurs	IN	Montage du projet et début de mise en oeuvre	IN	Réalisation de l'investissement	IN	Mise en service de l'unité et production	IN	Production
9	Création unité de bouteilles en verre pour le lait et la pharmacie	IN AE*	Etude du projet et recherche d'investisseurs	IN	Montage du projet et début de mise en oeuvre	IN	Réalisation de l'investissement	IN	Mise en service de l'unité et production	IN	Production
10	Création d'une unité de futs pour Gécamines	IN AE*	Etude du projet et recherche d'investisseurs	IN	Montage du projet et début de mise en oeuvre	IN	Réalisation de l'investissement	IN	Mise en service de l'unité et production	IN	Production
11	Utilisation du bois comme matière première d'emballage	IN AE*	Etudes générale de valorisation, sélection et étude du projet recherche d'investisseurs	IN	Montage du projet et début de mise en oeuvre	IN	Réalisation de l'investissement	IN	Mise en service de l'unité et production	IN	Production
12	Création unité de fabrication de kraft	IN AE*	Etude du projet et recherche d'investisseurs	IN	Montage du projet et début de mise en oeuvre	IN	Réalisation de l'investissement	IN	Mise en service de l'unité et production	IN	Production
13	Création unité d'emballage spécialisée pour Zapak, Izap ou Cartozak	IN AE*	Etude du projet et recherche d'investisseurs	IN	Montage du projet et début de mise en oeuvre	IN	Réalisation de l'investissement	IN	Mise en service de l'unité et production	IN	Production

Responsable :

C : Cellule
AE : Groupe "emballage" de l'ANEZA
IN : Industriels

MF : Ministère des Finances
MCE : Ministère du Commerce Extérieur
AD : Administrations

* : assistance technique
N.B. La Cellule assure l'évaluation et la mise en place de la stratégie

0.2 - INTRODUCTION

L'identification et la préparation des Stratégies et Plans d'actions des filières industrielles se sont déroulées en quatre phases :

- Phase 1 : Enquête industrielle
- Phase 2 : Identification des filières industrielles prioritaires
- Phase 3 : Diagnostic des filières industrielles prioritaires
- Phase 4 : Préparation des Stratégies et Plans d'actions des filières prioritaires

Ce travail a été assuré sous la responsabilité du Ministère de l'Economie et de l'Industrie et de la Cellule SDI avec l'appui de l'ONUDI et du Consultant INTER G.

La méthode proposée pour mener à bien cette tâche s'appuie sur deux principes :

- opérer le développement industriel zaïrois en s'appuyant au maximum sur la structure du système industriel et non pas simplement sur les entreprises considérées isolément.
- définir et conduire le développement industriel du pays en s'appuyant sur une très large concertation avec les acteurs économiques et notamment les entrepreneurs pour l'élaboration des stratégies et plans d'actions des filières industrielles prioritaires.

Le premier objectif s'est concrétisé par l'analyse du système industriel zaïrois grâce à l'élaboration d'un Tableau d'Echanges Interindustriels et la mise en évidence, à partir de celui-ci, des filières industrielles prioritaires.

A partir des objectifs de l'Etat et des opérateurs économiques, une analyse a permis de mettre en évidence :

- Sept filières prioritaires :
 - . Bois
 - . Textile
 - . BTP - Matériaux de construction
 - . Transformation des métaux
 - . Corps gras
 - . Travail des grains et féculents
 - . Produits de l'élevage
- Deux secteurs d'appui prioritaires :
 - . Emballage
 - . Maintenance

Le choix de ces filières et secteurs a été entériné par les Autorités Zaïroises.

Le deuxième objectif s'est concrétisé par la tenue de réunions de concertation de "Groupes Stratégiques" (un pour chaque filière ou secteur d'appui prioritaire) en vue de l'élaboration des stratégies et plans d'actions.

Une première série de réunions des Groupes Stratégiques s'est tenue en Mars 1990. D'autres réunions et concertations se sont tenues tout au cours de l'année 1990 et du premier semestre 1991. Les documents émis par le Consultant ont été discutés au cours de ces réunions et ont abouti au présent dossier pour la filière concernée.

Ce processus de concertation appelé "Gestion Stratégique du Développement Industriel" (GSDI) présente une originalité de base qu'il convient ici de rappeler : en effet, contrairement aux démarches traditionnelles de planification de type hiérarchique qui vont de haut (l'Etat), en bas (les entreprises), la G.S.D.I. veut redonner aux opérateurs (industriels notamment) l'initiative et la reponsabilité dans la définition et la mise en oeuvre de la stratégie de développement des filières industrielles. Pour cela un processus de concertation qui peut être assez long est nécessaire et doit respecter trois contraintes :

- vouloir coopérer et se concerter dans la mesure où l'on admet que si les acteurs d'une filière sont concurrents dans plusieurs domaines, ils ont aussi un intérêt objectif à coopérer,
- reconnaître que personne n'est compétent dans tous les domaines et que s'appuyer sur la compétence de chacun peut profiter à tous,
- reconnaître que diminuer l'opacité de l'information entre les acteurs peut aussi profiter à tous.

Ce processus de concertation s'est amorcé depuis le début de l'année 1990 avec les difficultés et les lenteurs inhérentes à ce type d'approche. Les acteurs ont maintenant appris davantage à se connaître et une volonté de travail en commun s'est la plupart du temps manifestée. Le présent dossier a profité de ce travail en commun.

Mais si ce document définit les actions à entreprendre, il convient que leur mise en oeuvre soit entreprise sans retard grâce notamment à l'action des Groupes Stratégiques. Le présent document pourra servir de cadre et de guide à l'action qui devra être entreprise par les acteurs du Groupe Stratégique dans les tout prochains mois. Pour ce faire, il a été structuré selon 3 parties :

- le rappel du diagnostic de la filière
- la détermination de la stratégie
- la définition du plan d'actions.

On soulignera enfin que toute l'étude a été structurée de manière à ce que les propositions faites ne restent pas lettre morte : on a tout particulièrement insisté sur les conditions concrètes de mise en oeuvre du développement de l'activité industrielle en repérant concrètement les acteurs susceptibles de faire avancer les choses et on a moins insisté sur la recherche des équilibres économétriques qui sont trop souvent restés sans suite dans le passé.

0.3 - COMPOSITION DU GROUPE STRATEGIQUE

I - INDUSTRIELS :

- | | | |
|---------------|---|-----------------------------------|
| 1. SACZA | : | M. NSIESE YIMAYALA, A.D. (P.) |
| 2. TISSAKIN | : | M. KIHUMBU, D.A. (V.P.) |
| 3. PLASTICA | : | M. NSIMBA VUMBI, D. |
| 4. COBEGA | : | M. ZINGA, D.G. |
| 5. CARTOZAIRE | : | M. MVUETE, D. |
| 6. SOZATOLE | : | M. MBILA, D.
M. LEFERINK, A.D. |
| 7. SIFORZAL | : | M. ONGARO, D.G. |
| 8. PROMED | : | M. MOORE, A.D. |
| 9. IZAP | : | M. SASSY KASSALE, PDG |
| 10. CAMEZA | : | Dr. NEGRO, PDG |

II - INSTITUTIONS ETATIQUES ET PARAETATIQUES CHARGEES DES POLITIQUES ECONOMIQUES ET DU CADRE REGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNEL :

- | | | |
|--|---|--|
| 1. Ministère des Finances | : | M. MUTATAYI NGOLE,
Directeur à l'OFIDA
M. NGOMBO,
Directeur des Etudes |
| 2. Ministère du Plan | : | M. WELA MU WELA,
Directeur |
| 3. Ministère de l'Economie et de l'Industrie | : | M. LUABEYA KABEYA,
Coordonnateur de la CEPI
M. MUKUMBI TSHIKUNA,
Conseiller Industriel
M. MVUMBI ne NZAMBI,
Directeur de l'Industrie
M. KANKU,
Directeur des Etudes |
| 4. Ministère du Commerce Extérieur | : | M. MU YA,
Directeur des Etudes |
| 5. Banque du Zaïre | : | M. AGFOKUMA BITA,
Responsable-Adjoint au
Département du Crédit |

III - APPUI, ENVIRONNEMENT PHYSIQUE, RESSOURCES, MARCHES, ETC ...

- | | | |
|-----------------------------------|---|---|
| 1. Ministère des P.T.T. | : | M. MAKELA MANPUKUTA,
Directeur à l'ONPTZ |
| 2. Ministère des Mines et Energie | : | M. KASANDA NGOY,
Ingénieur Civil Métallurgiste |
| 3. ONATRA | : | M. MBILO BOMPATE,
Directeur-Commercial |
| 4. SNCZ | : | M. TELO LOZI, Directeur |

5. SNEL : M. IBALANKAY EBU LEY, DG
6. REGIDESCO : M. MUKENGE TSHIABOYA,
Directeur
7. PETROZAIRE : M. DONDI-BUNGU, ADGA
8. ONPTZ : M. LIEKE MONGA,
Directeur Régional des
Télécommunications
9. OFFICE DES ROUTES : M. MWEZE DUNIA,
Conseiller
10. FPI : M. RUTAYISIRE MUSONI
11. ZOFI : M. DJEMBA KUKULU
12. OZAC : M. MWANBA KASONGA
13. SOFIDE : M. LUBY AH-NZIAM,
Directeur des Etudes
14. OPEZ : M. KAYEMBE KANYINDA,
Directeur-Adjoint
15. ASSOCIATION ZAIROISE DES
BANQUES : M. NSEKA-na-KUMBUNDU
16. BEDEPE : M. KITEBI
17. CCCE : M. François GIOVALUCHI.
- IV - ANEZA : M. LUBOYA DIYOKA,
Administrateur Délégué
M. ILUNGA KABUYI,
Président de la Commission
Industrie et Commerce
M. MUKANIA KABWE,
Directeur
M. KAZADI TSHAKULOMBA,
Directeur
- V - PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE : M. MAYUBA MAV'UNGU,
Conseiller
M. PALUKU VINYATSHI, SPE
- VI - C.S. PORTEFEUILLE : M. TSHIBANGU TSHUMBE
- VII - PROJET Promotion Secteur Privé
(DP/ZAI/89/008) ONUDI : MM. MUKEBA et MAILLOT
- VIII - Cellule GSDI
1. Directeur National : M. BALONGO B'OKAMBA
2. Responsable de filière : M. SIMBA MAVAMBU,
Conseiller Technique
3. Chargés d'Etudes : M. BULANDA MUKULU

IX - ONUDI

1. Conseiller Technique Principal : M. C. KEAT
2. Consultants : Prof. DE BANDT
M. BELLON
3. Expert National : Prof. TSHIULA
4. INTER G, Consultant : M. BEAUDONNET

1 - RAPPEL DU DIAGNOSTIC

1.1 - PRESENTATION DU SECTEUR

1.1.1 - Situation du secteur

Le secteur d'appui "Emballage" intervient pour l'essentiel dans trois secteurs :

- les boissons
- les corps gras
- les produits pétroliers

mais aussi dans :

- le tabac
- la pharmacie
- l'agro-alimentaire
- le BTP.

Il a enfin vocation de satisfaire la demande finale.

L'emballage se partage en quatre grands groupes :

- emballage papier-carton
- emballage plastique
- emballage métallique
- emballage verre,

existent enfin deux modes d'emballage secondaires :

- emballage bois
- emballage en fibre naturelle.

Les entreprises du secteur dépendent pour leur matériel et leurs intrants de l'extérieur et n'exportent pas. Les consommateurs utilisent peu de produits finis importés. On peut résumer les échanges du secteur par le schéma de la page suivante.

Les acteurs industriels et leurs principaux clients figurent également dans le schéma.

1.1.2 - Localisation du secteur

Les entreprises travaillant pour le secteur "Emballage" sont implantées pour l'essentiel à Kinshasa.

PRESENTATION DE LA FILIERE EMBALLAGE

EMBALLAGE PRODUIT	EMBALLAGE CARTON	BOUTEILLES BIDONS PLASTIQUES	CASIER PLASTIQUES	SAC SACHET SYNTHETIQUE	SAC FIBRE NATURELLE JUTE	BOITES ET TOUQUES METALLIQUES	FUTS	BOUTEILLE VERRE	CAISSE PALETTE BOIS	CLIENTS
BOISSONS			■					■		BRALIMA BRASSIMBA UNIBRA
CORPS GRAS		■				MARSAVCO
PRODUITS PETROLIERS				■	■			SHELL MOBIL - OIL FINA
DIVERS	■		■	GECAMINES CIZA - CINAT CONSOMMATEUR
PRODUCTEURS	ZAPAK IZAP CARTOZAIRE SACZA	PLASTICA MULTIPLAST FRANCOPLAST	PLASTICA FRANCOPLAST ZAIRE PLAST	TISSAKIN PLASTICA MULTIPLAST	TISSAKIN UTN	COBEGA	SOZEMBALLE	BOUKIN	EMBALEX SOCOPAO SIFORZAL	

■ : Indique des échanges importants

..... : Indique des échanges de faible intensité

..... : Indique des échanges d'intensité moyenne

1.2 - LA DEMANDE

1.2.1. - Les boissons

La demande des brasseurs et limonadiers se partage entre :

- bouteilles à renouveler (6 bouteilles de bière 66 cl/hl,
12 pour les sucreries)
- casiers à renouveler (1 casier à renouveler pour 10 hl)
- bouchons.

La demande en 1988 et 1989 en bouchons a été de 1 milliard environ. La demande en bouteilles de bière (66 cl) est d'environ 20 millions de bouteilles, celle de bouteilles de sucreries (33 cl), environ 15 millions de bouteilles. La Société BOUKIN détenue à 100 % par Heineken assure cette production. La demande de boissons dépend fortement du pouvoir d'achat des zairois. La mauvaise conjoncture actuelle se mesure à la demande en bouchons courants (en direction de COBEGA) qui s'établira cette année vraisemblablement à 500 millions de bouchons (prévision de COBEGA sur la base des 5 derniers mois) soit une baisse de 44 % par rapport aux dernières années. Si cette tendance se poursuit, elle entraînera avec elle l'industrie du verre et de la caisse (BOUKIN et PLASTICA). Le tableau suivant récapitule les chiffres cités ci-dessus :

N	1988		1989	
	bière	boissons gazeuses	bière	boissons gazeuses
BRALIMA	1.400.000	280.000	1.148.000	274.000
BRASSIMBA*	736.072	32.309	570.760	28.830
UNIBRA	1.361.140	103.931	1.289.478	118.122
SBK	309.354	71.757	207.380	118.600
BOIS. NAT.	0	172.672	0	158.256
C I B	0	566.565	0	554.166
LIMONAD.*	0	12.674	0	12.000
S B C*	0	0	0	0
SOGAKOR*	0	57.168	0	60.000
DIVERS	0	2.000	0	3.000
TOTAL	3.806.566	1.299.078	3.215.598	1.324.974
"unités"				
1000 bouteilles	576.752	393.659	487.212	401.507
1000 bouteilles à remplacer	22.839	15.589	19.294	15.900
1000 casiers	48.063	18.402	40.801	18.729
1000 casiers à remplacer	16.021	5.467	13.534	5.576
dont KINSHASA				
1000 bouteilles	465.226	362.705	400.733	370.953
1000 bouteilles à remplacer	18.423	14.363	15.869	14.690
1000 casiers	38.769	15.113	33.394	15.456
1000 casiers à remplacer	310	110	270	110

* hors Kinshasa

1.2.2. - Les Corps Gras

- Huile :

La production annuelle industrielle d'huile de palme est de 80.000 t/an (50.000 t/an pour la production artisanale). La production d'huile de palmiste est de 17.000 t/an. L'emballage concerne seulement la production industrielle c'est à dire 30.000 T/An. Les hypothèses de conditionnement sont :

- 50 % bouteilles PVC 1 litre = conditionnement en cartons de 12 bouteilles de 1 litre
- 25 % bouteilles PVC 1/2 litre = conditionnement en cartons de 24 bouteilles de 1/2 litre
- 15 % Jerricans PEHD 2 litres = conditionnement en cartons de 2 jerricans de 2 litres
- 10 % Jerricans PEHD 5 litres = vente en vrac.

Les quantités en bouteilles, jerricans et emballages carton induits sont :

50 % de	30.000.000 = 15.000.000 l.	<u>An</u>	<u>Mois</u>
	bouteilles 1 litre	15.000.000	1.250.000
	Emballage carton 12 bouteilles	1.250.000	104.166
25 % de	30.000.000 = 7.500.000 l.	<u>An</u>	<u>Mois</u>
	bouteilles 1/2 litre	15.000.000	1.250.000
	Emballage carton 24 bouteilles	625.000	52.083
15 % de	30.000.000 = 4.500.000 l.	<u>An</u>	<u>Mois</u>
	Jerricans de 2 litres	2.250.000	187.500
	Emballage carton : 2 jerricans	1.125.000	93.750
10 % de	30.000.000 = 3.000.000 l.	<u>An</u>	<u>Mois</u>
	Jerricans de 5 litres	600.000	50.000
	Vente en vrac		

En résumé la demande en bouteilles, jerricans, cartons, bouchons et capsules se monte à :

en milliers d'unités	Btlles 1l.	Btlles 1/2l.	Jcan 2l	Jcan 5l
An	15.000	15.000	2.250	600
Mois	1.250	1.250	187	50
	Cartons	Bouchons	Capsules	
An	3.000	1.725	30.000	
Mois	250	143	2.500	

Les tonnages nécessaires en intrants importés sont les suivants :

Bouteilles 1l : poids : 35 g
 15.000.000 unités x 0,035 Kg/unité = 525 T/An PVC
 Bouteilles 1/2l : poids : 19g
 15.000.000 unités x 0,019 Kg/unité = 285 T/An PVC
 Jerrican 2l : poids : 80g
 2.250.000 unités x 0,080 Kg/unité = 180 T/An PEHD
 Jerrican 5l : poids : 160g
 600.000 unités x 0,160 Kg/unité = 96 T/An PEHD

Cartons 12 bouteilles:	1kg/unité x 1.250.000	= 1.250 t/an
Cartons 24 bouteilles:	0,8kg/unité x 625.000	= 500 t/an
Cartons 2 jerricans:	0,7kg/unité x 1.125.000	= 787 t/an

en tenant compte des bouchons pour les jerricans et des capsules pour les bouteilles, les besoins en intrants sont donc :

PVC	:	810 t/an
PEHD	:	276 t/an
Carton	:	2.537 t/an

- Savon :

La production industrielle annuelle de savon est de 68.000 tonnes (et de 12.000 pour la production artisanale). Seule la production industrielle sera conditionnée en carton. Les hypothèses de production sont : 95 % pour le savon de ménage, soit 64.600 t/an, 5 % pour le savon de toilette, soit 3.400 t/an.

Le poids d'une pastille de savon de ménage est de 200 grammes. Sont donc produites 323 millions de pastilles annuellement, soit une demande de 3.230.000 cartons de 20 kg (100 pastilles).

Le poids d'une pastille de savon de toilette est de 125 grammes, soit une production annuelle de 27.200.000 pastilles et une demande de 680.000 cartons de 5 kg (soit 40 pastilles). De plus, 27.200.000 feuilles imprimées sont nécessaires pour emballer le savon de toilette. Le poids estimatif de cartons nécessaire est :

savon de ménage	:	1,3kg/carton x 3.230.000 cartons	4200 T/An
savon de toilette	:	0,5kg/carton x 680.000 cartons	340 T/An
soit au total			4540 T/An

1.2.3. - Les Produits Pétroliers

Les pétroliers demandaient - il y a un an et demi - 350.000 boîtes métalliques de 1 à 4 litres par mois. Cette demande a chuté - suite à la conjoncture - pour atteindre les 125.000 boîtes par mois. Les boîtes métalliques plus solides et qui supportent mieux le transport, sont destinées à être expédiées hors Kinshasa. Pour Kinshasa la demande est prépondérante en bidons plastiques de 1 à 5 litres (estimation : 200.000 unités par mois). La demande en touques de 20 à 25 litres s'élève à 300.000 pièces. La demande mensuelle en fût métallique de 200 litres était en moyenne de 9.000 fûts par mois en 1989. Depuis juillet 1990, suite à la conjoncture économique, elle est tombée à 5.000 fûts par mois.

1.2.4. - Les Industries du Tabac

Les trois entreprises TABAZAIRE, BAT et UZABUCO produisent entre 4 et 5 milliards de cigarettes par an, soit une demande de 200 à 250 millions de paquets de cigarettes, soit 800 à 1000 tonnes de papier.

1.2.5. - La Pharmacie

Les produits pharmaceutiques et cosmétiques qui sont importés arrivent déjà emballés. Les produits locaux sont demandeurs d'emballage. Cependant, cet emballage spécialisé doit répondre à des normes très strictes et se produit à petite échelle. Ainsi, la demande dans ce type d'emballage a toujours été négligeable. Aujourd'hui, les devises se raréfiant, les industriels ont reçu des demandes en la matière, cependant non encore estimées.

1.2.6. - L'Agro-alimentaire

- Biscuit :

Le cas des corps gras a été traité précédemment. La production de biscuit est voisine des 3.000 tonnes par an, soit un besoin en papier de 450 tonnes par an.

- Sucre :

La demande en emballage pour le sucre concerne 120.000 tonnes par an, soit un besoin en papier d'environ 4000 tonnes par an.

- Lait :

Les derniers chiffres relatifs au lait datent de 1987 ; nous estimerons la demande d'après ces données.

Production : statistiques de 1987

Lait stérilisé :	570.000 Hl/An	soit arrondi :	156.000 1/Jr
Lait pasteurisé :	300.000 Hl/An	soit arrondi :	82.000 1/Jr
Lait frais :	<u>380.000 Hl/An</u>	soit arrondi :	<u>104.000 1/Jr</u>
	1.250.000 Hl/An		248.000 1/Jr

Producteurs

L.C.L
DAIPN N'SELE
DAIPN KISANGA

INPUTS : Bouteilles verre, la majorité importée
Bouteilles recyclés
Casiers.

Deux types de bouteilles : 80 % de 1 litre et 20 % de 1/2 litre seront utilisés pour le lait stérilisé et le lait pasteurisé. Le lait frais se vend en vrac sans conditionnement.

80 % bouteilles de 1 litre	= 190.400, arrondi à	190.000
20 % bouteilles de 1/2 litre	= 47.600, arrondi à	48.000

d'où: 65 % stérilisé et 35 % pasteurisé, soit par jour :

Lait stérilisé :	123.700 Btlles 1 litre et	31.200 de 1/2 l.
Lait pasteurisé :	66.500 Btlles 1 litre et	16.800 de 1/2 l.

La durée de conservation du lait pasteurisé est courte : 2 à 3 jours.

Le cycle rotatif des bouteilles sera de 5 jours, soit :

Bouteilles 1 l :	$66.500 \times 5 = 332.500$ env. 333.000 u
Bouteilles 1/2 l :	$16.800 \times 5 = 84.000$ u

Les laits stérilisés sont des laits de longue conservation ; le cycle rotatif des bouteilles sera plus long - 7 jours :

Bouteilles de 1 l. :	123.700×7 Jrs = 865.900 env. 866.000
Bouteilles de 1/2 l. :	31.200×7 Jrs = 218.400 env. 218.000

Consommation de bouteilles :

La consommation est de 3 bouteilles par Hl, ce qui conduit à une consommation annuelle de 2.610.000 bouteilles soit :

Consommation de bouteilles de 1 litre :	2.088.000 unités
Consommation de bouteilles de 1/2 litre :	522.000 unités

Casiers à bouteilles :

Bouteilles de 1 litre =	12 bouteilles par casier
Bouteilles de 1/2 litre =	24 bouteilles par casier.

Le nombre de casiers en circulation par jour est donc :

Casier de 12 bouteilles :	15.800
Casier de 24 bouteilles :	3.400

Le nombre de casiers en circulation par rotation (Cycle de rotation 5 jours) est donc :

Casiers de 12 Btlles :	$15.800 \times 5 = 79.000$ unités
Casiers de 24 Btlles :	$1.980 \times 5 = 9.900$ unités

- Farine :

Les producteurs de farine de froment consommaient en 1988 3.240.000 sacs en coton de 100 livres ; les besoins estimés en 1990 s'élèvent à 3.800.000 sacs.

Cette tendance se poursuivra sauf si MIDEMA, pour des raisons économiques, remplace la fibre naturelle par du polypropylène.

- Café, cacao, maïs :

Moins de 3 millions de sacs en jute sont demandés par les producteurs de café, cacao, maïs. La demande en sac en polypropylène qui remplace le jute, sauf pour le café et le cacao, s'élève à 7 millions de sacs par an.

1.2.7. - Le BTP

- Ciment :

La production normale de ciment au Zaïre oscille entre 450 et 500 000 tonnes par an, soit une demande en sac kraft de 50 kg de 9 à 10 millions de sacs (soit 3000 tonnes de kraft). En 1990 cette production a vraisemblablement été divisée par 2, entraînant une demande actuelle de l'ordre de 5 millions de sacs (soit 1.500 tonnes de kraft).

1.2.8 - Evolution de la demande future

La demande de produits d'emballage, connaît une certaine expansion dans les groupes papier carton et plastique, et une demande moins soutenue dans les autres groupes, emballage métallique et emballage en verre, où les secteurs utilisateurs de ces emballages connaissent un ralentissement de la demande. Cependant, à partir des consommations actuelles, on peut estimer l'évolution de la demande d'ici à l'horizon 2000. Deux hypothèses de croissance sont retenues à cet horizon, une hypothèse faible qui suit la démographie (3% an) et une hypothèse haute (5% an) qui correspond à une certaine reprise de l'activité économique. Les valeurs correspondant à ces hypothèses figurent dans le tableau suivant :

	1989	Unités x 1000	
		Hyp. faible	Hyp. haute
Bouteilles bière : u	20.000	28.500	34.200
Bouteilles boissons gaz : u	15.000	21.375	25.650
Casiers bière : u	320	456	547,2
Casiers boissons gaz : u	130	185	222,3
Bouteilles PVC (11 + 1/21) : u	30.000	42.750	51.300
Jerricans PEBD (21 + 51) : u	2.850	4.061	4.873,5
Cartons emballage huile : u	3.000	4.275	5.130
Bouchons : u	1.725	2.458	2.949,75
Capsules : u	30.000	42.750	51.300
Cartons emballage savon : u	3.910	5.571	6.686,1
Boîtes métalliques : u	1.500	2.137	2.565
Bidons plastiques : u	2.400	3.420	4.104
Tongues : u	300	427	513
Fûts métalliques : u	60	85	102,6
Routeilles lait (11 + 1/21):u	2.610	3.720	4.463,1
Casier lait : u	89	127	152,1
Sacs coton : u	3.800	5.415	6.498
Sacs jute : u	3.000	4.275	5.130
Sacs polypropylène : u	7.000	9.975	11.970

	1989	<u>Tn.</u> Hyp. faible	Hyp. haute
Papier pour cigarettes Tn :	800	1.140	1.368
Papier agro-alimentaire Tn :	4.450	6.340	7.609,5
Sacs papier ciment Tn :	3.000	4.275	5.130

1.2.9 - La concurrence

La concurrence des différents types d'emballage indiqués ci-dessus provient des importations.

En fait la concurrence des importations n'est pas très évidente au niveau de l'emballage car deux types de protection existent :

- une protection de fait due au coût de transport
- une protection douanière.

La protection due au transport joue fortement dans les emballages "pliés" (palettes, bouteilles, bidons, ...) ; elle est évidemment moins forte pour les sacs en papier et sacs en plastique.

La protection douanière varie d'un produit à l'autre (80 % pour les caisses en bois, 34 % pour les boîtes et caisses en cartons).

D'une façon générale les emballages produits au Zaïre sont compétitifs dans le cadre du système de protection existant. Toutefois les sacs en papier pour ciment ou produits agricoles fabriqués au Zaïre sont plus chers que les sacs importés.

Par ailleurs une fraude existe pour certains produits : sacs en plastique en provenance d'Asie du Sud-Est. Il y a là une concurrence certaine pour les produits fabriqués au Zaïre.

Il faut enfin souligner la concurrence existant entre les différents types d'emballage, concurrence qui évolue notamment en fonction de la technologie et du prix de revient des différents produits :

- sacs en propylène contre sacs 4 plis en papier pour le ciment
- sacs en polyéthylène contre sacs papier
- sacs en polypropylène contre sacs en jute ou carton
- boîtes en polyéthylène contre boîtes en carton
- bidons en polyéthylène contre bidons en fer
- bouteilles et flacons en PVC et polyéthylène contre bouteilles en verres
- casiers et bouteilles en polyéthylène contre casiers en bois.

On le voit, les matières plastiques occupent une place de plus en plus importante dans les différentes catégories d'emballage et cela bien que la matière première soit importée.

1.3 - L'OFFRE

L'offre d'emballage se scinde en trois grands groupes ; le papier-carton (principalement ZAPAK, IZAP, CARTOZAIRE et SACZA), le plastique (FRANCOPLAST, MULTIPLAST, PLASTICA pour les principaux), le métal (COBEGA et SUZEMALLE). Nous examinerons enfin le problème du bois, du verre et du jute.

Cette classification correspond d'ailleurs en gros aux ressources (matières premières) nécessaires. On observe qu'au niveau des ressources le Zaïre est moyennement bien placé, puisqu'il doit, en dehors du bois, du papier/carton de récupération, du verre (sable) et d'une partie du jute importer toutes les autres matières premières nécessaires. Parmi celles-ci les matières premières des emballages plastiques qui se développent de plus en plus seront longtemps sans doute encore importées.

1.3.1 - Le papier-carton

A l'exception des vieux papiers ramassés en ville à Kinshasa et recyclés par la société ZAPAK (qui représente 10 % de la consommation de papier-carton dans le pays et 40 % des papiers utilisés en cartonnerie ondulée) et la Société IZAP, toute la matière première est importée. Les importations se font sous la forme de bobines de papier (Kraft et fluiting).

Les produits d'emballage se présentent sous deux formes :

- Sacs en papier Kraft (2 à 6 plis)
- Boîtes et caisses en carton ondulé

Les sacs en papier sortent de l'usine de la société SACZA. Ils servent au conditionnement du ciment et du sucre.

En 1987, SACZA a importé plus de 1.100 tonnes de papier Kraft pour la confection des sacs, sans que l'usine ait tourné à plein. Cette société est concurrencée par des sacs à ciment importés, d'un coût rendu au Zaïre moins élevé que le prix du produit local, après application de la CCA au taux de 20 % pour cette catégorie de produit.

La dépendance totale des importations pour les approvisionnements en Kraft et les difficultés de trésoreries que connaît SACZA sont, dans ce contexte, des facteurs limitants de la production.

SACZA possède une capacité de 21 millions de sacs par an qui est facile à étendre à 36 millions. L'année 1990 a été exceptionnelle avec une production de 6 millions de sacs ; aujourd'hui la production est retombée à 3 millions de sacs par an, soit moins de 15 % des capacités installées.

De plus CARTOZAIRE, comme la plupart des entreprises zaïroises importe difficilement (en général à 20 % plus cher que le taux officiel). S'ajoute à cela la baisse de la demande des cimentiers.

Enfin il reste à signaler un concurrent potentiel du sac 4 plis papier de ciment : le sac en propylène. Cependant pour des raisons techniques, le marché du sac papier n'est pas encore attaqué.

Les boîtes et caisses sont en carton ondulé, ce matériau étant produit par trois sociétés : ZAPAK, CARTOZAIRE et IZAP qui couvrent tout le marché. Ces emballages intéressent les produits alimentaires et les produits ménagers.

Le marché des caisses en carton connaît un certain développement. La qualité des cartons apparaît au-dessous de celle obtenue en Europe mais répond correctement à la demande.

Les statistiques de l'OFIDA indiquent pour 1988 des importations de boîtes et caisses en carton dépassant les 2.000 tonnes avec une taxe d'environ 34%.

En 1989 ZAPAK a produit 8 millions de boîtes ; si la conjoncture macroéconomique le permet, une offre de 10 millions est facilement réalisable.

ZAPAK a deux projets : le premier consiste à électrifier ses chaudières, le second à installer une unité de pâte à papier. Cependant, cette dernière unité est très chère, la demande trop faible et l'approvisionnement en cellulose coûteux. De plus, une telle unité a existé à Brazzaville et vient de fermer pour ces raisons. ZAPAK va donc continuer à traiter des papiers et cartons usagés.

IZAP qui produit du papier d'emballage et du carton ondulé à une capacité de production de 7 500 t/an. Ses installations lui permettent d'utiliser du papier de recyclage ou de la cellulose (permettant de fabriquer du véritable kraft).

1.3.2. Le Plastique

Il est utilisé pour produire des sacs, des sachets, des bouteilles, des casiers etc...

La matière première employée est principalement le polypropylène ou le polyéthylène dans la grande majorité des cas, et en partie le PVC, principalement dans la bouteillerie.

La matière première est importée sous forme de granulés. Elle est transformée par les différents procédés classiques :

- Extrusion - soufflage : fabrication des films en PEBD et PEHD destinés à la confection des sacs.

Ces sacs sont universellement répandus, imprimés à la marque du client et aux dimensions demandées. Ils ont un caractère publicitaire.

Plusieurs fabricants produisent du film polyéthylène parmi lesquels il faut retenir :

- PLASTICA (le plus important)
- FRANCOPLAST
- MULTIPLAST

- Injection - soufflage : fabrication de flacons, bouteilles, jerricans et tous les récipients en polyéthylène ou en PVC.

Ces récipients sont destinés pour la plus grande partie aux produits alimentaires, ainsi qu'aux produits d'entretien ménagers et aux cosmétiques. On retrouve ici les mêmes fabricants que précédemment :

PLASTICA, FRANCOPLAST, MULTIPLAST ; mais aussi beaucoup d'autres entreprises de moindre importance, certaines ayant un caractère artisanal.

- Injection : fabrication des packs et des casiers à bouteilles principalement.

Les casiers traditionnels en bois pour brasseries et limonaderies ont totalement disparu du marché au profit du casier monobloc en polyéthylène.

Il existe deux modèles de casiers en polyéthylène :

- Le casier bière à 12 bouteilles de 65 cl
- Le casier boisson gazeuse à 24 bouteilles de 30 cl.

Mais en fait, chaque marque de boissons possède ses modèles de casiers, distincts dans la forme mais surtout dans la couleur. Le casier plastique contribue très nettement à représenter la marque des boissons transportées.

Les principaux fabricants de casiers en matière plastique sont :

- PLASTICA
- FRANCOPLAST
- ZAIRE PLASTIQUE
- S.B.K.

Cette dernière société est une brasserie-limonaderie qui a intégré il y a quelques années la fabrication de ses propres casiers. Pour cela, elle importe du rebroyé de polyéthylène qu'elle utilise avec l'ajout de décolorant et des stabilisants.

Le casier à bouteilles est un produit qui se porte bien. Il est consigné et réutilisé autant de fois qu'il est possible, avec une durée de vie remarquable pour un article parfois malmené : 6 à 8 ans.

La production des casiers continue d'être importante pour maintenir et renouveler un parc relativement considérable.

Les casiers retournés cassés sont systématiquement recyclés après broyage, sans difficulté technique particulière.

Les quatre entreprises précitées ont observé depuis les six derniers mois une baisse des ventes de 20 à 30 %. FRANCOPLAST utilise ses capacités à 75 %, PLASTICA produit actuellement 120 tonnes par mois contre 140 tonnes par mois en 1990 et une capacité mensuelle de 600 tonnes. Le produit le plus important dans le chiffre d'affaires de PLASTICA n'appartient pas au secteur emballage, il s'agit de la mousse pour matelas. MULTIPLAST utilise actuellement ses installations à 20 %. Ainsi, l'offre potentielle dépasse largement la demande. Cette offre potentielle est significative car le matériel est en bon état et les pièces de rechange disponibles. Ces entreprises ne bénéficient donc pas des économies d'échelle que leur permettraient leurs installations performantes.

Les matières plastiques, arrivées plus tard sur le marché, occupent des terrains pris sur tous les autres matériaux :

- sacs en polyéthylène en remplacement du papier
- sacs en polypropylène en remplacement du jute ou du coton
- boîtes en polyéthylène en remplacement du carton

- bidons en polyéthylène en remplacement du fer
- bouteilles et flacons en PVC et polyéthylène en remplacement du verre
- casiers à bouteilles en polyéthylène en remplacement du bois.

Dans tous les cas, les matières plastiques ont apporté des avantages indéniables sur les matériaux remplacés qu'il serait difficile de contester :

- meilleure solidité que le papier,
- excellente présentation avec coloration dans la masse et possibilité d'impression,
- résistance aux chocs dans le flaconage par rapport au verre,
- meilleure tenue aux intempéries que le papier ou le carton,
- bonne durabilité et meilleure imperméabilité que le bois,
- prix de revient souvent très compétitif avec les matériaux pour des productions de grande série.

L'injection, par des circuits frauduleux, d'importantes quantités de sacs provenant de l'Asie du Sud-Est gêne la progression à investir de TISSAKIN. L'offre en sac polypropylène croît fortement et avoisine les 6 millions de sacs par an. Parallèlement, le sac en fibre tend à disparaître ; il ne satisfait plus qu'une demande concernant le café et le cacao.

L'estimation des matières plastiques dans l'emballage n'est pas aisée en raison des inconnues de ce marché difficile à cerner. Il est possible toutefois de donner quelques indications à partir des enquêtes et des valeurs qui ont pu être obtenues :

- | | |
|---|------------------------------|
| - polyéthylène en fibre
pour sacs et sachets | environ 900 tonnes/an |
| - Polypropylène pour
sacs tissés | environ 2.000 tonnes/an |
| - Polyéthylène et PVC
pour bouteilles et flacons | environ 2.200 tonnes/an |
| - Casiers à bouteilles en
polyéthylène : 500.000 unités/an
représentant | 900 tonnes/an |
| - Autres produits d'emballage

obtenus par injection :
boîtes, packs à boissons etc... |

environ 20 tonnes/an |

TOTAL 6.020 tonnes/an

Le Zaïre consommerait donc approximativement 6.000 tonnes de matières plastiques pour ses besoins annuels en emballage. Il semble que ce chiffre sera fortement amené à croître au cours des prochaines années si la consommation est relancée.

1.3.3. Le métal

L'emballage métallique est réalisé par deux entreprises de Kinshasa, SOZEMBALLE et COBEGA. La première fabrique des fûts de 200 litres, la seconde des boîtes, des touques de 30 litres, des aérosols ainsi que des bouchons couronnes. COBEGA possède le matériel lithographique nécessaire à l'impression des boîtes et touques. Les capacités installées sont les suivantes :

Bouchons couronnes :	1.600.000.000 unités/an
Boîtes	12 millions unités/an
Touques de 20 l.	300.000 unités/an
Aérosol	7 millions unités/an.

COBEGA n'est pas équipé pour produire des fûts de plus de 30 litres. Son dernier investissement concerne la fabrication de l'aérosol "COBETOX", investissement de 15 millions de FB il y a deux ans.

COBEGA consomme de la tôle dans les épaisseurs 0,24 et 0,35 mm à raison de 13.000 tonnes/an et fabrique :

- des bidons à huile et produits pétroliers,
- des boîtes rondes alimentaires,
- des boîtes pour peinture,
- des capsules métalliques pour le bouchonnage des bouteilles.

SOZEMBALLE fabrique des fûts de 200 litres depuis 1 an et possède une capacité de 100 fûts/h et tourne à 28 % de ses capacités. Les clients Shell et Mobil sont aussi les propriétaires. Les tôles sont laminées à froid et non galvanisées. La vente aux tiers a été abandonnée car elle servait à la spéculation pour l'essence. Enfin, il faut noter que les fûts déjà utilisés ne font pas de concurrence aux fûts neufs, Shell et Mobil ne vendant des produits pétroliers que dans du neuf.

1.3.4. Le bois, le verre et les fibres naturelles

- Le bois :

Le bois est utilisé sous la forme de sciages et de panneaux contreplaqués, coupés à dimensions standard ou particulières, ces différents éléments étant cloués ou agraffés pour former principalement des caisses, des crêtes (caisses à claire-voie), des ensembles de grande dimensions ou sous-containers.

Les sciages et panneaux contreplaqués sont produits au Zaïre. L'offre est estimée à 1000 m³ par an de bois (pour l'emballage). EURBALEX représente 50 % du marché, suivent SOCOPAR et DELMAS. Le bois de sciage transformé en palettes représente environ 750 m³ de bois par an, fabriquées principalement par SIFORZAL, MADECO et SOCOBELAIN. Même chez EURBALEX la production reste artisanale. On devine dans le secteur informel des emballeurs occasionnels capables d'absorber un surcroît de demande et qui vivent d'une ou plusieurs activités.

Pratiquement, toutes les sociétés de transit auraient au cours de ces dernières années intégré un atelier d'emballage dans leur service d'expédition.

- Le verre :

Il est question ici du verre creux (bouteilles et flacons), fabriqué au Zaïre par la société BOUKIN qui appartient à 100 % au groupe HEINEKEN.

Avec 29.700 tonnes de production annuelle, BOUKIN, seul fabricant de verre creux, couvre tout le marché. La matière première principale est nationale : les sables locaux. Seuls des additifs sont importés.

- les fibres naturelles :

Les fibres naturelles utilisées pour la fabrication de sacs sont le coton et le jute.

Les sacs en coton servent pour l'emballage de la farine. Ces sacs sont fabriqués par la Société UTEXAFRICA à raison de 3 000 000 de sacs/an environ pour MATADI (emballage de la farine importée) et 15 000 sacs/an pour le KIVU (emballage du blé produit localement).

Les sacs en jute (principalement utilisés pour le café, le cacao, le maïs) sont fabriqués par la Société TISSAKIN qui ne tourne qu'à environ 25 % de sa capacité installée.

1.3.5 - L'offre future programmée - Politique d'investissement

Actuellement la plupart des unités fabriquant des produits d'emballage ne tournent pas à pleine capacité (certaines tournent très en-dessous de 50 % de leur capacité).

Les industriels n'ont donc pas de projet d'extension de capacité. On doit toutefois signaler des projets d'investissements liés à la productivité (installation de chaudières électriques par ZAPAK par exemple) ou à l'allongement de la chaîne de production pour diversifier les produits (fabrication de papier hygiénique, impression des sacs chez IZAP).

1.3.6 - Les équipements

D'une façon générale, les entreprises du secteur emballage disposent de matériel récent ou relativement récent, bien entretenu. Peu de dysfonctionnements ont été signalés. La maintenance est assurée par du personnel technique spécialisé de l'entreprise et les pièces de rechange sont disponibles dans des conditions satisfaisantes (sans doute en bonne partie grâce à une gestion prévisionnelle efficace des entreprises).

1.3.7 - La main-d'oeuvre

La main-d'oeuvre du secteur emballage est en général qualifiée et bien formée. Elle est bien adaptée aux technologies utilisées et aucun dysfonctionnement notable n'a été signalé dans les entreprises.

1.3.8 - Le niveau technologique

Les techniques de fabrication des produits d'emballage devant permettre la fabrication de séries importantes, sont en général relativement sophistiquées, voire très sophistiquées.

Dans les unités zaïroises, les séries sont limitées (par rapport aux pays industrialisés) mais les chaînes en exploitation sont cependant d'un bon niveau technologique et bien adaptées aux fabrications.

1.3.9 - La position concurrentielle du secteur

Le secteur est, comme on l'a vu, techniquement bien organisé ; ses unités de production disposent de matériels adaptés, relativement récents et bien entretenus.

Les entreprises sont par contre pénalisées par des séries trop courtes dans une activité qui a l'habitude au contraire de travailler sur des séries très importantes ; ce fait est aggravé par la sous-utilisation quelquefois très importante des équipements. Ces éléments font que si aucune protection de fait (transport) ou fiscale (droit d'entrée) n'existait, les fabrications zaïroises ne soutiendraient pas la concurrence internationale.

Dans ce cadre actuel, les industries ne souffrent pas trop de la concurrence internationale sauf dans le domaine des sacs papier pour le ciment ou les importations frauduleuses de sacs plastique en provenance d'Asie.

L'amélioration de la politique concurrentielle des entreprises passe par une recherche systématique de la productivité, une amélioration de l'investissement et surtout par une augmentation des séries et une meilleure utilisation des capacités installées.

On doit ainsi noter que les coûts de transport jouent sur les intrants ainsi que les droits d'entrée (environ 40 %). Une réduction sur ces postes serait de nature également à améliorer la compétitivité des produits du secteur.

1.4 - L'ENVIRONNEMENT DU SECTEUR

1.4.1 - L'environnement technique

En ce qui concerne l'environnement technique général, les insuffisances habituelles du pays apparaissent :

- Transports et communications

Les approvisionnements sont exagérément longs et coûteux que ce soit pour arriver à MATADI ou pour transiter à l'intérieur du pays. A titre d'exemple un conteneur 20 pieds Europe --> MATADI revient à 3 600 US \$, le même conteneur entre l'Europe et MOMBASSA revient à 1400 US \$.

La commercialisation et la distribution à l'intérieur du Zaïre est également rendue très difficile : ainsi la commercialisation dans l'est du pays des sacs de jute fabriqués à Kinshasa (TISSAKIN) devient très difficile si bien que la partie orientale du pays s'approvisionne dans l'Est Africain ou en Afrique du Sud, d'où une baisse de la production de sacs en jute. On en arrive quelquefois à faire des expéditions par avion, mais les coûts sont excessifs. Le coût excessif des transports est par ailleurs un frein sérieux pour l'exportation.

L'état des routes est donc un handicap majeur notamment pour les livraisons en zone rurale ; le problème des transports est naturellement très pénalisant pour le secteur emballage dans la mesure où la presque totalité des emballages est fabriquée à Kinshasa et où les clients sont localisés à Lubumbashi et dans certaines zones éloignées de la Capitale.

Les graves déficiences des télécommunications perturbent évidemment, comme dans les autres activités, le fonctionnement des entreprises.

- Approvisionnement en énergie électrique

Les coupures assez fréquentes observées sur le réseau perturbent la qualité et la régularité de la production.

1.4.2 - L'environnement financier, fiscal et administratif

En ce qui concerne l'environnement monétaire et financier, les difficultés habituellement rencontrées au Zaïre se retrouvent dans ce secteur. Le manque de devises et la difficulté d'accès au crédit (notamment pour les PME) sont une gêne importante.

Le système fiscal est très complexe, peu efficient et onéreux à mettre en oeuvre ; il gêne le développement de la filière par sa complexité et son application qui manque d'équité, de rigueur et de stabilité. La non déductibilité de la C.C.A gêne l'organisation de la sous-traitance.

En ce qui concerne l'environnement administratif, ses principaux défauts sont sa lourdeur et son inefficacité. A titre d'illustration les formalités à accomplir avant la sortie de la marchandise en exportation comportent (cas d'une exportation vers le Congo) :

- pour l'exécution de la commande 9 formalités et environ 1 mois de délai
- pour l'embarquement au Beach NGOBILA : une douzaine de formalités.

Inversement certaines procédures correspondant à des actions nécessaires ne sont pas appliquées : ainsi les protections à l'importation (environ 24 %) ne sont pas toujours appliquées ce qui gêne le développement harmonieux du secteur.

1.5 - FORCES ET PROBLEMES DU SECTEUR EMBALLAGE

Le diagnostic du secteur permet de mettre en évidence ses forces et faiblesses de façon hiérarchisée.

1.5.1 - Les points forts

On peut ainsi classer comme suit les points forts du secteur (par ordre décroissant) :

- a) La performance de l'outil de production
- b) L'utilisation optimale (compte tenu des contraintes du marché) de l'outil de production par un personnel qualifié et formé
- c) L'intégration d'activités d'emballage à l'activité principale de plusieurs grosses Sociétés (ce qui permet de diminuer les coûts, d'optimiser les délais de livraison et les stocks et d'augmenter les capacités d'investissement).
- d) Une gestion satisfaisante des intrants et des pièces de rechange
- e) La possibilité pour certaines entreprises travaillant dans les emballages "plastique" d'accroître leur activité (et donc de diminuer leur part relative de frais généraux) avec des productions annexes.

1.5.2 - Les points faibles

On peut classer comme suit les points faibles du secteur emballage (par ordre d'importance décroissant) :

- a) La faiblesse de la demande (qui freine fortement le développement et l'amélioration de la productivité du secteur)
- b) La concentration des activités à Kinshasa qui rend le secteur très vulnérable vis-à-vis des déficiences du système de transport zaïrois.
- c) La qualité insuffisante de certains types d'emballage par rapport aux normes internationales (certains types d'emballage en papier/carton notamment).

1.6. LES OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR

Les opportunités sont limitées par la faiblesse de la demande.

Une première opportunité est liée à la fabrication d'emballages spécialisés.

Si l'on admet que la pénurie de devises se prolongera encore longtemps, il peut apparaître intéressant d'investir dans la production d'emballages spécialisés (pharmacie, cosmétiques, cartons de rangement). Le cosmétique arrive souvent importé déjà emballé. Si toutefois la conjoncture se prolonge et si l'industrie locale à base de palmiste augmente sa production (cf développement de la filière oléagineux) l'industrie cosmétique locale sera demandeuse d'emballages fabriqués localement. Cette opportunité n'a toutefois pas été saisie à ce jour par les industriels du fait du délabrement de l'économie zaïroise. Si la demande est relancée, les fonds propres des entreprises seront plus conséquents, l'accès au crédit facilité, et cette opportunité pourra être saisie.

Une deuxième opportunité concerne l'emballage métallique ou plastique pour l'industrie. Sont intéressés GECAMINES et la COMPAGNIE SUCRIERE. La première a besoin de 20.000 fûts de 200 litres par an pour le Cobalt ; la seconde 300.000 fûts de 200 litres pour l'alcool. Cependant, de nombreux éléments gênent la réalisation de ces opportunités :

- préférence des importations pour des motifs extra-économiques
- faibles demandes inférieures aux seuils de rentabilité (ex : 20.000 fûts annuels pour GECAMINES)
- éloignement de GECAMINES de Kinshasa
- refus de partage du risque entre producteurs d'emballage et consommateurs d'emballage.

Pour limiter cette dernière contrainte, une intégration de l'entreprise d'emballage à l'entreprise demandeuse est une solution (exemple BRASSEURS et BOUKIN, MOBIL-OIL, SHELL et SOZEMBALLE).

Une troisième opportunité vise à l'instauration de normes d'emballage. Le Zaïre ayant, on l'a vu, développé des process tout à faits convenables, il pourra tirer de ces normalisations (au niveau sous régional) un avantage comparatif et pourra ainsi exporter. Les bidons d'huile moteur vont certainement bientôt être normalisés dans la région Afrique Centrale. Le Zaïre pourra profiter ainsi de son industrialisation, et s'appuyer sur le réseau des entreprises importantes peu nombreuses et consommatrices régulières d'emballages.

Les opportunités d'exportation se limitent à celles citées précédemment. Actuellement avec des taux d'utilisation avoisinant parfois 20 % et aucune difficulté d'approvisionnement, les exportations, s'il elles avaient été intéressantes, se seraient développées davantage.

Une quatrième opportunité se situe au niveau de la recherche d'emballages nouveaux permettant soit d'emballer dans des conditions plus adaptées au pays (compte tenu notamment des difficultés de transport) soit d'emballer de nouveaux produits (conserves de poisson par exemple).

Une cinquième opportunité se situe au niveau de l'allongement de certaines chaînes de production et de l'utilisation plus systématique de matières premières d'origine locale : ainsi certaines entreprises peuvent traiter

les grosses bobines de papier kraft jusqu'à en faire des produits finis ou bien on peut systématiser la collecte de vieux papiers et vieux chiffons en vue de leur recyclage. Cette dernière activité à l'avantage d'économiser des devises et de créer des emplois.

Une sixième opportunité consiste pour certaines entreprises (travaillant notamment dans l'emballage "plastique") à élargir leur activité (et donc de diminuer leur part relative de frais généraux) avec des productions annexes. (Seringues, films plastiques pour le BTP, petits silcs, ...)

2 - LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT

2.1 - CADRE SOCIO-ECONOMIQUE ZAIROIS

Le secteur emballage est un secteur d'appui. Son développement est donc largement dépendant des filières qu'il approvisionne. Cependant, comme l'a montré le diagnostic et les opportunités qu'il s'en dégagent, le secteur peut, par lui-même, se développer.

Le développement du secteur se fera quoiqu'il en soit dans le cadre de l'évolution socio-économique du pays au cours des prochaines années, évolution que les acteurs du secteur ne maîtrisent pas. Il convient donc de se fixer une hypothèse d'évolution au cours des prochaines années. Cet exercice est difficile.

On mettra en évidence une stratégie de développement en retenant les hypothèses exogènes suivantes :

- la situation très troublée actuelle de l'économie zairoise se stabilisera à relativement court terme (réduction de l'inflation galopante notamment)
- le pouvoir d'achat des Zaïrois cessera de se dégrader et se stabilisera pour un temps et les conditions du marché international ne seront pas fondamentalement modifiées de sorte que les conditions de la demande (qu'elle provienne de l'industrie ou du consommateur final) resteront porteuses d'un projet de développement.

En fait ces hypothèses simples correspondent à un minimum de stabilité qu'il faut bien supposer pour mettre en place une stratégie de développement. Pour une activité liée au marché intérieur, les hypothèses retenues correspondent à des minima ; si une croissance de l'activité se manifestait, des investissements supplémentaires qui seront répertoriés dans les plans d'action devraient être mis en place.

2.2 - LES AXES DE DEVELOPPEMENT ENVISAGEABLES

Par axe stratégique, on entendra une ligne directrice pour la structuration et l'activité future du secteur. La mise en évidence de l'axe stratégique s'appuie sur les caractéristiques essentielles du secteur sur les contraintes majeures au sein desquelles il évolue et sur les 6 opportunités de développement identifiées à l'issue de la phase de diagnostic :

- fabrication d'emballages spécialisés
- fabrication d'emballage métalliques ou plastiques pour l'industrie
- instauration de normes d'emballage
- développement d'emballages nouveaux adaptés à la demande
- valorisation des matières premières locales (bois, papier recyclé notamment) en relation avec l'allongement des étapes de transformation assurées au Zaïre
- réduction des coûts de production grâce notamment à une diversification des produits des entreprises du secteur.

Ainsi les opportunités de développement apparaissent peu nombreuses. Dans le cas du développement du secteur "emballage" on devra plutôt considérer plusieurs composantes d'un seul axe stratégique probable.

Les composantes de l'axe stratégique sont les suivantes :

- I - Investissement dans des productions d'emballages nouveaux : soit spécialisés (pharmacie, bouteille en verre épais pour le lait,...) soit pour l'industrie (GECAMINES, COMPAGNIE SUCRIERE).
- II - Imposition de normes à la sous région et au Zaïre, investissements en vue de s'adapter à ces normes et possibilité d'exporter.
- III - Dans le cas où la conjoncture continuerait à se dégrader, investissements modérés pour la valorisation des matières premières locales et la diminution des coûts de production, en vue d'assurer la satisfaction de la demande, tout en limitant les importations, et l'équilibre financier du secteur.

L'option stratégique retenue s'appuie en outre sur les objectifs de l'Etat et les objectifs des opérateurs économiques qui se sont manifestés au cours des réunions des Groupes Stratégiques.

2.3 - DEFINITION DES OBJECTIFS ET DES MOYENS INDUITS

2.3.1 - Introduction

Il s'agit ici de spécifier les objectifs de développement du secteur qui seraient de nature à concrétiser l'axe stratégique retenu.

Ces objectifs peuvent être des objectifs finaux ou des objectifs intermédiaires. De ce fait, certains éléments pourraient être considérés soit comme objectifs, soit comme moyens pour atteindre des objectifs plus lointains, s'il s'agit d'objectifs intermédiaires. Il convient cependant pour clarifier la démarche de se fixer une ligne de partage relativement claire entre objectifs et moyens ; on retiendra pour cela comme objectif un élément qui requiert des actions multiples dont les résultats ne sont pas en général immédiats et faciles à obtenir.

Les objectifs suivants dont il conviendra de vérifier l'aspect opérationnel sont de nature à palier les insuffisances mises en évidence dans le diagnostic et à concrétiser l'axe stratégique retenu :

Composante I :

Démarrer la production d'emballages nouveaux (pharmacie, cosmétique, verre pour le lait par exemple), la rareté des devises ayant rendu l'importation de ces produits trop onéreuse. Le premier objectif que nous retiendrons sera donc celui de substitution aux importations d'une production locale. Un objectif lié à celui-ci sera la création de produits nouveaux. Les produits anciennement importés devront, étant fabriqués localement, tenir compte des spécificités de la demande mieux qu'auparavant et des contraintes techniques et économiques propres au Zaïre.

Composante II :

Elle implique deux objectifs : la normalisation des produits d'emballage et l'adaptation du système productif à ces normes. On a vu précédemment, que cet objectif rencontrait un environnement positif au Zaïre. De plus, pour l'emballage plastique des lubrifiants, la normalisation est prévue par SHELL et MOBIL-OIL. Dans ce cadre, un objectif raisonnable est l'exportation de produits d'emballage normalisés.

Composante III :

Au cas où la conjoncture économique zaïroise ne s'améliorerait pas de façon sensible, il serait nécessaire de rationaliser pour plus d'efficacité une pratique (déjà fort utilisée) qui est le recyclage des emballages.

Dans ces mêmes conditions, il serait indispensable de renforcer la compétitivité des productions nationales notamment en limitant d'avantage les coûts de production et en optimisant l'intervention des acteurs nationaux.

L'analyse précédente a montré (dans deux cas au moins) qu'il était intéressant d'intégrer à l'entreprise utilisatrice l'entreprise produisant les emballages. Un objectif naturel est donc le développement des relations inter-entreprises sous divers aspects : intégration, coopération, (cas de MULTIPLAST et PLASTICA) ou partage des produits (cas de FRANCOPLAST) qui s'est tourné vers le plastique ménager et a laissé l'emballage à MULTIPLAST.

On déduit donc des 3 composantes de l'axe stratégique de développement (I, II, III) 8 objectifs relatifs (Ia, Ib, IIa, IIb, IIc, IIIa, IIIb, IIIc).

Les objectifs se rattachant notamment à ces composantes sont :

- I a : la substitution aux importations des produits locaux.
- I b : la création de produits nouveaux tenant compte des spécificités de la demande zaïroise et des contraintes technico-économiques locales.
- II a : la normalisation des produits d'emballage.
- II b : l'adaptation du système productif à ces normes.
- II c : l'exportation de produits d'emballage normalisés.
- III a : la mise en place d'investissements modérés dans le recyclage des emballages.
- III b : la diminution des coûts de production,
- III c : le développement des relations inter-entreprises, en vue de l'optimisation de la contribution des opérateurs.

Les objectifs Ib, IIb et IIc auraient pu être des moyens. Cependant pour être atteints ils nécessitent de nombreux autres moyens, ce qui leur a donné le statut d'objectifs.

2.3.2 - Analyse rapide de l'efficience et de la faisabilité des objectifs visés

2.3.2.1 - Substitution aux importations des produits locaux

L'objectif de substitution aux importations des produits locaux, est quantifié à l'horizon 1995 et à l'horizon 2000, sur la base d'une hypothèse de croissance faible estimée à 3 % par an. La quantification de cet objectif a été réalisée en considérant un ensemble de projets permettant de couvrir les emplois à venir, pour les principaux types de produits, à savoir :

		1995	2000
- Production de Kraft à partir de pâte à papier	: Tn	15 000	17 400
- Production de verre pour bouteilles lait et pharmacie	: U	2 600 000	3 100 000
- Production fûts métalliques pour GECAMINES	: U	100 000	116 000
- Production fûts plastiques épais	: U	300 000	348 000
- Production emballage spécialisé		étude de marché préalable	
- Utilisation du bois comme matière première (cellulose) pour emballage	: Tn	30 000	35 000

(*) estimation à préciser par étude de marché préalable.

Ces projets présentent à première vue un intérêt économique important car ils permettent pour les plus importants de valoriser des ressources naturelles nationales (végétales et minérales) outre le fait qu'ils permettent de dégager de la valeur ajoutée nationale (lors de la transformation) et répondent à une demande effective. L'intérêt financier de ces projets ne peut par contre pas être apprécié sur la base des seules données disponibles à l'heure actuelle.

2.3.2.2 - Création de produits nouveaux adaptés au contexte Zaïrois

Outre les projets mentionnés précédemment, d'autres projets devront être identifiés en vue de la production de nouveaux types d'emballages plus adaptés au contexte national, et tenant compte notamment de ses spécificités au niveau :

- de la demande nationale de l'industrie et des populations (qualité et quantité)
- des ressources naturelles valorisables
- des savoir-faire, compétences et équipements préexistants
- de la situation de la concurrence.

Ces projets seront identifiés lors d'un ensemble de recherches techniques à l'issue desquelles ils seront sélectionnés et hiérarchisés en fonction de leur intérêt économique et financier.

2.3.2.3 - Normalisation des produits d'emballage

L'intérêt économique et financier de la normalisation des produits d'emballage n'apparaît pas de façon évidente à première vue. Elle peut même d'ailleurs générer des surcoûts, supportés par les entreprises et/ou les consommateurs, dus à l'adaptation nécessaire des équipements et des hommes durant la période de mise en place des nouvelles normes. Les effets spécifiques de cet objectif sont pourtant indéniables mais ne se feront surtout qu'à moyen terme et au niveau de l'utilisateur des produits.

La normalisation des emballages a en effet généralement les incidences suivantes :

- réduction des coûts de manutention, par adaptation des formes d'emballage aux modes de manutention les plus économiques,
- réduction des coûts de transport, grâce à un meilleur remplissage des véhicules,
- réduction des pertes de produits et amélioration de l'hygiène, dans la mesure où la normalisation impose un niveau minimum de qualité aux produits d'emballage,
- simplification de la gestion des emballages, grâce à la réduction de la multiplicité des produits
- le cas échéant, facilité de mise en conditionnement dans les emballages normalisés dans la mesure où les nouveaux équipements prévus pour cette opération sont conçus en référence à ces normes.

En outre, dans le cadre de notre stratégie, le système de normalisation pourrait être défini de façon à viser l'homogénéisation à terme au niveau sub-régional, favorisant ainsi l'exportation dans les pays limitrophes, et la limitation de la concurrence des importations des autres continents. Une telle option aurait ainsi un effet induit important sur l'organisation de la concurrence et du marché des produits d'emballage, ceci en faveur de l'industrie zaïroise.

2.3.2.4 - Adaptation du système productif aux nouvelles normes

Cet objectif est lié au précédent et considère un effort soutenu et volontariste d'adaptation du système productif en vue d'une généralisation rapide du nouveau système de normes pour les emballages. En plus de l'objectif précédent, qui proposait de nouvelles normes dont la généralisation ne serait pas faite naturellement en fonction de l'intérêt des opérateurs économiques à réduire leur coût, ce dernier objectif vise à réduire la période de mise en vigueur effective du nouveau système de normes, période durant laquelle la coexistence de produits et équipements hétérogènes peut générer des dysfonctionnements et perturbations génératrices de surcoût.

2.3.2.5 - Exportation d'emballages normalisés

En cas d'homogénéisation des systèmes de normes à l'échelle sous-régionale, pour au moins certains produits, l'objectif d'exportation d'emballages normalisés pourra être envisagé. Son intérêt économique reste évident : génération de devises et de valeur ajoutée. Sa viabilité financière ne peut, par contre, pas être évaluée dans l'immédiat et nécessitera la prise

en compte de la concurrence des opérateurs de la sous-région. En première approche, il semble qu'il faille privilégier une gamme restreinte de produits hautement compétitifs et un développement très progressif des flux d'exportation.

2.3.2.6 - Mise en place d'investissements modérés dans le recyclage

Le recyclage des vieux papiers usagés est une activité importante au Zaïre. Elle est d'un intérêt économique et financier évident permettant à l'heure actuelle de faire l'économie de la matière première importée. Si l'objectif de développement de cette activité apparaît totalement justifié, il apparaît limité dans sa réalisation par le volume des ressources disponibles en matières premières, qui ne devrait pas connaître dans les prochaines années une expansion importante et par la timide évolution à venir de la demande. Toutefois, des investissements peuvent être envisagés en vue d'étendre les zones de collecte et d'adapter les capacités de production actuelles au niveau prévisionnel de la demande et des ressources en papiers usagés.

2.3.2.7 - Diminution des coûts de production

Il s'agit là d'un objectif très général mais très efficace pour l'amélioration du fonctionnement du secteur (augmentation des marges, ouverture de nouveaux marchés à l'exportation).

Des réserves de productivité existent dans les entreprises zaïroises tant du fait des améliorations internes possibles que du fait de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises.

On se fixera l'objectif suivant pour la diminution moyenne des coûts :

	1989	1995	2000	2005
Réduction moyenne des coûts par rapport à la situation actuelle		- 10 %	- 20	- 25 %.

Ces objectifs ne sont bien sûr qu'indicatifs et correspondent à des moyennes qu'il n'est pas possible d'espérer appliquer uniformément. Il n'est par ailleurs pas possible de spécifier avec précision tous les moyens à mettre en oeuvre pour aboutir à la réduction des coûts proposés.

2.3.2.8 - Développement des relations inter-entreprises

L'intérêt du développement des relations inter-entreprises a été mis en évidence dans le diagnostic du secteur à travers plusieurs cas concrets (MULTIPLAST et PLASTICA en particulier). Il permet en effet d'optimiser l'intervention des différents opérateurs sur les différents segments de marché en vue de limiter la concurrence nocive et de répondre le plus adéquatement à la demande. La concrétisation de cet objectif pourra prendre diverses formes :

- intégration, lorsque les deux entreprises (fournisseuse d'emballage et utilisatrice) sont seules en relation
- coopération, lorsque les entreprises produisent des produits identiques
- répartition des segments de marché pour éviter les investissements redondants (surtout avec de faibles taux d'utilisation des capacités de production).

2.3.3 - Présentation des moyens

2.3.3.1 - Introduction

Cette deuxième étape de la démarche consiste à identifier tous les moyens envisageables pour atteindre les objectifs mis en évidence dans le paragraphe précédent.

Dans un premier temps, on a noté en suivant le processus de fabrication, mais sans plus d'éléments structurants, les moyens d'actions envisageables.

Une première sélection implicite a été cependant faite lors du repérage de ces moyens ; il convient en effet que ces moyens soient facilement identifiables et que leur mise en oeuvre n'apparaisse pas à priori comme trop problématique.

Il faut également qu'ils correspondent à un processus continu d'opérations dans le temps depuis le début de la mise en oeuvre du plan d'action jusqu'à l'obtention de l'objectif recherché ; cela signifie que l'on ne considèrera pas comme deux "moyens" différents deux parties d'un processus ; cela apparaît nécessaire pour l'analyse de la structure objectifs/moyens comme on le verra dans le prochain paragraphe.

Il convient enfin que les moyens retenus, même lors de la première sélection puissent être mis en oeuvre par des acteurs appartenant au Groupe Stratégique du secteur. La mise en oeuvre de moyens dépassant le cadre du secteur (politique monétaire du pays par exemple) n'est pas du ressort du Groupe Stratégique.

Les moyens seront ici simplement définis. Ils devront ensuite être spécifiés plus précisément et notamment décomposés en tâches élémentaires réparties dans le temps.

Il va de soi que les moyens mis en évidence pourront agir sur plusieurs objectifs.

2.3.3.2 - Moyens envisageables en vue d'atteindre les objectifs proposés

Les moyens peuvent être regroupés en cinq catégories selon qu'ils sont plus fortement orientés vers la satisfaction des différents groupes d'objectifs (I, II, III). La première catégorie de moyens regroupera les moyens propres à de nombreuses filières mais pour lesquels les acteurs du secteur peuvent agir.

Ces moyens généraux sont :

- la participation d'investisseurs installés au Zaïre
- la mise en oeuvre d'une assistance technique
- l'amélioration de la formation
- la mise en place d'une fiscalité et d'une législation bancaire adaptées à l'industrie
- l'amélioration des infrastructures de transport
- l'amélioration des télécommunications
- l'aménagement de l'encadrement.

Les moyens davantage liés à l'objectif de substitution aux importations des produits locaux sont :

- le développement de la recherche et de nouvelles techniques
- la recherche sur la transformation du bois pour l'obtention de matière première pour l'emballage
- la création d'une unité de fabrication de kraft
- la création d'une unité de fabrication de verre pour le lait, la pharmacie
- la création d'une unité de fabrication de fûts pour la GECAMINES
- la création d'une unité de fabrication de fûts en plastique épais pour le marché de Kinshasa et la COMPAGNIE SUCRIERE
- la création d'une unité de fabrication d'emballage spécialisé par ZAPAK ou CARTOZAIRE ou IZAP

Les moyens orientés vers la normalisation des produits sont :

- le développement d'un système de normes
- le développement des circuits commerciaux frontaliers
- la simplification des procédures administratives

Les moyens visant davantage l'amélioration du recyclage et la diminution des coûts sont :

- l'amélioration de la fourniture d'électricité
- l'électrification des chaudières
- les projets connexes de diversification de la production des entreprises du secteur en vue de la réduction de charges fixes
- la modernisation et structuration du secteur des P.M.E.

Enfin, un moyen contribuant entre autres au développement des relations inter-entreprises a été retenu :

- le partage des investissements pour la création d'un nouveau produit d'emballage entre le fabricant et le client

Trois précisions doivent être apportées dans la compréhension des moyens présentés ci-avant :

- la recherche sur la transformation du bois vise l'obtention de pâte à papier et la mise au point d'un processus adapté au contexte et à l'échelle du Zaïre
- la viabilité des projets d'investissements directement productifs ne peut être établie, compte tenu du niveau de définition des projets et conditionne la possibilité de mise en oeuvre effective de ces moyens
- les projets connexes de diversification de la production des entreprises du secteur permettront soit une utilisation plus intensive des équipements existants, soit la production d'intrants au sein de l'entreprise. Les projets concernés sont les suivants :

- . Production de seringues en plastique jetables
- . Production de tuyaux d'adduction d'eau
- . Production de film plastique d'étanchéité
- . Production de jute
- . Production de moules.

2.4 - MISE EN CORRESPONDANCE DES OBJECTIFS ET DES MOYENS

2.4.1. Cadre d'analyse

Les objectifs et les moyens ont été mis en correspondance dans la matrice figurant page suivante où apparaissent les objectifs en colonne et les moyens en ligne.

A l'intersection ligne/colonne figure une notation qui indique une plus ou moins forte liaison entre objectif et moyen ; le système de notation suivant est retenu :

3 : indispensable
2 : utile
1 : secondaire
0 : inutile
-1 : nuisible.

En ligne figure la somme des notations d'un moyen donné : plus la somme est importante, plus le moyen concerné apparaît nécessaire pour la réalisation des différents objectifs. En colonne figure la somme des notations d'un objectif donné : plus la somme est importante, plus il apparaît nécessaire de mettre en jeu de nombreux moyens pour atteindre l'objectif correspondant. Ce fait peut souligner la difficulté de mettre en oeuvre cet objectif ou souligner que l'objectif est sensible et qu'il aura de ce fait plus de chance d'être atteint si de nombreux moyens sont mis en oeuvre ; une note très faible en colonne voudrait dire que l'on a peu de chance d'atteindre l'objectif correspondant car il est sensible à peu de moyens.

Dans la mise en oeuvre d'un objectif, les moyens qui agissent sur des objectifs antérieurs mais nécessaires seront considérés comme actifs.

On soulignera toutefois, que l'analyse de la structure objectifs/moyens à partir du système de notation ne doit pas être conduite de façon trop "mathématique" car les différents objectifs et les différents moyens ne pèsent pas du même poids et le système de notation ne peut représenter de façon précise le poids relatif des différentes liaisons objectifs/moyens. Mais, malgré ses imperfections, le système est, comme on le verra, d'une aide précieuse pour l'analyse, en mettant en évidence de façon synthétique de nombreux facteurs intervenant dans le fonctionnement de la filière.

Ce cadre d'analyse a été discuté en Groupe Stratégique et les appréciations du Groupe intégrées à l'analyse.

MATRICE STRATEGIQUE

FILIERE 'EMBALLAGE'

OBJECTIFS	substitution d'une production locale aux importations									
	création de nouveaux produits adaptés au Zaïre		normalisation des produits d'emballage			adaptation du système productif aux nouvelles normes		exportation d'emballages normalisés		
MOYENS	Mise en place d'investissements modérés dans le recyclage									
	diminution des coûts de production					développement des relations inter-entreprises				
1 participation d'investisseurs installés au Zaïre	2	2	1	2	0	2	1	2	12	6
2 mise en oeuvre d'une assistance technique	2	2	2	1	2	2	2	2	15	8
3 amélioration de la formation	1	1	2	2	0	2	2	0	10	6
4 mise en place d'une fiscalité et d'une législation bancaire adaptées à l'industrie	2	2	1	0	1	2	1	0	9	6
5 amélioration des infrastructures des transports	1	0	0	0	2	0	2	1	6	3
6 amélioration des télécommunications	1	0	0	0	2	0	2	1	6	3
7 aménagement de l'encadrement	1	1	1	1	0	0	2	0	6	5
8 création d'une unité de fabrication de verre pour le lait et la pharmacie	2	1	2	2	1	0	1	0	9	6
9 création d'une unité de futs en plastique pour Kinshasa et la Compagnie sucrière	2	2	1	0	0	0	2	2	9	7
10 création d'une unité de fabrication de futs pour Gécamines	2	2	1	0	0	0	1	2	8	6
11 création d'une unité de fabrication de kraft à partir de pâte à papier	2	1	1	0	0	0	2	0	6	6
12 création d'une unité d'emballage spécialisé par Zapak, Izap ou Cartozaire	2	2	1	0	0	0	1	0	8	6
13 recherches pour l'obtention de matière première pour l'emballage à partir du bois	3	2	0	0	0	0	1	1	7	6
14 projets connexes de diversification pour la réduction des charges fixes	0	1	0	0	0	0	3	1	5	4
15 recherche et développement de nouvelles techniques	2	3	2	2	2	2	2	0	15	9
16 développement des circuits commerciaux frontaliers	0	0	2	2	2	0	0	0	6	2
17 développement d'un système de normes	0	0	3	1	2	0	0	0	6	3
18 simplification des procédures administratives	2	1	1	0	2	0	2	0	8	6
20 amélioration de la fourniture d'électricité	1	0	0	0	0	0	3	0	4	4
21 électrification des chaudières	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2
22 partage des investissements (producteur/client) pour la création de nouveaux produits	2	2	1	3	0	2	1	3	14	6
24 modernisation et structuration du secteur des P.M.E.	1	1	0	1	1	2	2	2	10	4
notations	31	26	22	17	17	14	35	17	somme	somme (*)

- 3 indispensable
- 2 utile
- 1 secondaire
- 0 inutile
- 1 nuisible

(*) somme sur les objectifs sensibles (en gris)

2.4.2. L'analyse des relations objectifs/moyens

2.4.2.1 - Les objectifs "sensibles"

Ce sont les objectifs les plus fortement liés à un nombre important de moyens; ils sont donc notés fortement, on retiendra :

- la diminution des coûts de production
- la substitution d'une production locale aux importations
- la création de nouveaux produits adaptés au Zaïre
- la normalisation des produits d'emballage.

L'objectif de diminution des coûts de production en rapport avec la composante de l'axe stratégique supposant une prolongation possible de la détérioration de l'économie zaïroise est le plus sensible, c'est-à-dire le plus fortement lié à un nombre important de moyens. L'objectif suivant, par ordre décroissant d'importance est la substitution aux importations d'une production locale.

2.4.2.2 - Les moyens "moteurs"

Ce sont les moyens les plus fortement liés à un nombre important d'objectifs; ils sont donc notés fortement. On retiendra pour les moyens liés aux objectifs sensibles :

- la mise en oeuvre d'une assistance technique
- la participation d'investisseurs installés au Zaïre
- la création d'une unité de fabrication de bouteilles en verre pour le lait, la pharmacie
- la création d'une unité de fabrication de fûts en plastique épais pour le marché de Kinshasa et la COMPAGNIE SUCRIERE
- la recherche et le développement de nouvelles techniques
- le partage des investissements pour la création d'un nouveau produit d'emballage entre le fabriquant et le client
- la création d'une unité d'emballage spécialisé par ZAPAK, IZAP ou CARTOZAIRE
- l'amélioration de la formation
- la mise en place d'une fiscalité et d'une législation bancaire adaptées à l'industrie
- la création d'une unité de fabrication de fûts pour GECAMINES
- la création d'une unité de fabrication de kraft
- les recherches sur la transformation du bois pour l'obtention de matière première d'emballage
- la simplification des procédures administratives.

Les deux moyens d'impact global, les plus entraînants sont la participation d'investisseurs installés au Zaïre et la mise en oeuvre d'une assistance technique. Le premier sera très moteur pour la substitution aux importations par une production locale, le second s'avère nécessaire pour l'axe stratégique consistant au développement des normes d'emballage.

Les moyens directement liés à l'objectif de substitution aux importations sont - outre la participation d'investisseurs - des créations d'unités de production. Les deux plus entraînants sont la fabrication de verre épais et celle de fûts de grande capacité en plastique épais (180 litres) pour Kinshasa et certains opérateurs évoluant dans le secteur agro-alimentaire.

Le moyen le plus entraînant lié directement à la normalisation des produits d'emballage est le développement de nouvelles techniques.

Enfin, le "partage des investissements pour la création de nouveaux produits d'emballage entre le fabricant et le client" entraîne fortement le développement des relations inter-entreprises.

2.4.2.3 - La hiérarchisation des objectifs

Les différents objectifs retenus sont en général interdépendants ; dans la poursuite de l'objectif général qui est le développement de la secteur, ils peuvent soit se conforter soit dans certains cas s'opposer.

La poursuite des différents objectifs devra donc être structurée ; elle devra prendre en compte des données extérieures au secteur.

Enfin les différents objectifs devront être hiérarchisés en fonction du résultat qu'ils sous-tendent pour l'activité du secteur. Par ailleurs, un objectif apparaîtra d'autant plus important qu'ils en conditionne d'autres et qu'il n'est pas affecté par la non-réalisation d'autres objectifs.

La présentation de l'axe stratégique effectuée précédemment a mis à jour trois composantes.

La troisième composante proposée - diminution des coûts de production - ne s'impose que si la conjoncture économique continue à se dégrader. Elle est certes la moins coûteuse, mais même si l'accent est mis sur la satisfaction de la demande, elle se traduira par une moindre consommation locale en emballages, les devises étant de plus en plus rares et les investissements en production locale d'emballages de substitution n'ayant pas été réalisés. Cette composante de la stratégie pourra être un moindre mal en cas d'aggravation de la situation économique. En effet, contrairement à la politique de substitution à l'importation et de la normalisation des produits, elle implique des investissements minimes. Cette composante sera donc prioritaire dans le cadre de la conjoncture actuelle.

Restent les deux composantes de l'axe stratégique précitées. La première met en jeu deux objectifs et des moyens correspondant à un total de 57 (31 + 26). La deuxième met en jeu trois objectifs et des moyens à hauteur de 56 (22 + 17 + 27). Concrètement, les moyens se situent à deux niveaux pour cette deuxième composante : création d'une norme et adaptation du système productif à cette norme. La norme devra être spécifique au Zaïre pour le protéger des importations, mais aussi propre aux pays de la région afin de profiter de l'avantage industriel du Zaïre sur ses voisins et permettre l'exportation. De plus, comme pour l'emballage des lubrifiants, ces normes dépendent en partie des choix des multinationales pétrolières (au Zaïre ; SHELL, MOBIL-OIL, FINA...) l'avantage (aléatoire) provient de la qualité et de la possibilité d'exporter dans la sous région. Pour autant les composantes de l'axe stratégique possible I et II ne sont pas rejetées, elles ne seront utilisées que de manière faible là seulement où elles possèdent des avantages évidents, à savoir :

- la normalisation des emballages de lubrifiants (Mobil Oil et Shell ayant ce projet en vue).

- la normalisation de l'emballage spécialisé (verre pour le lait pasteurisé et emballage pharmaceutique), dans ce cas les deux premières composantes de l'axe stratégique se rejoignent.

La première composante a des avantages moins incertains car ne dépendant pas de l'extérieur. De plus, la substitution aux importations se trouve renforcée par le délabrement de l'économie (difficulté de se procurer des devises). Si la conjoncture s'améliore cet avantage s'estompera mais l'industrie pourra alors profiter de la relance économique.

En conclusion, les objectifs "sensibles" mis en évidence peuvent être hiérarchisés comme suit :

- 1 - Diminution des coûts de production
- 2 - Substitution d'une production locale aux importations
- 3 - Création de nouveaux produits adaptés au Zaïre
- 4 - Normalisation des produits d'emballage.

2.4.2.4 - La hiérarchisation des moyens

La plupart des moyens mis en évidence interviennent positivement pour la poursuite des objectifs retenus. Ils devraient donc normalement tous être mis en oeuvre en respectant les contraintes d'une action cohérente (déploiement dans le temps notamment).

Néanmoins, on proposera une présentation hiérarchisée des moyens en tenant compte de l'efficacité et de l'urgence de chacun d'eux par rapport aux objectifs les plus importants :

- 1 - Mise en oeuvre d'une assistance technique
- 2 - Partage des investissements pour la création de nouveaux produits
- 3 - Participation d'investisseurs installés au Zaïre
- 4 - Recherche et développement de nouvelles techniques
- 5 - Amélioration de la formation
- 6 - Simplification des procédures administratives
- 7 - Mise en place d'une fiscalité et législation bancaire adaptées à l'industrie
- 8 - Création d'une unité de fûts en plastique pour Kinshasa et la Compagnie Sucrière
- 9 - Création d'une unité de fabrication de verre pour le lait et la pharmacie
- 10 - Création d'une unité de fabrication de fûts pour GECAMINES
- 11 - Recherche pour l'obtention de matière première pour l'emballage à partir du bois
- 12 - Création d'une unité de fabrication de kraft à partir de pâte à papier
- 13 - Création d'une unité d'emballage spécialisé par ZAPAK, ZAPCO, CARTOZAIRE.

2.5 - PRESENTATION DE LA STRATEGIE

2.5.1 - Introduction

La stratégie consiste, rappelons-le en un ensemble organisé d'objectifs quantifiés dans le temps associés aux moyens correspondants spécifiés en terme d'acteurs et si possible de coût.

On a mis en évidence dans le paragraphe précédent les objectifs et les moyens les plus importants à mettre en oeuvre ainsi que leurs interrelations.

Les objectifs ont également été hiérarchisés en fonction de l'axe général de développement du secteur et de l'accroissement de l'enrichissement des acteurs.

La stratégie la plus adaptée s'en déduit alors automatiquement. On notera que les actions les plus appropriées ayant été progressivement choisies après avoir éliminé les actions moins performantes, la stratégie proposée devra se trouver proche de la stratégie optimum par rapport à l'objectif général et à l'environnement dans lequel on pense qu'évoluera le secteur au cours des prochaines années.

2.5.2 - La stratégie proposée

On trouvera représenté dans le schéma de la page suivante la stratégie proposée en se limitant aux objectifs et moyens essentiels.

On a insisté d'autre part, dans le choix des moyens présentés, sur les moyens dont la mise en oeuvre est plus facile à identifier.

De même, on a insisté sur les moyens "déclenchant" les actions, ainsi on a retenu la recherche de nouveaux investisseurs et non la création d'unités nouvelles, sachant que ce dernier moyen serait une conséquence du premier.

Le détail des moyens méritant d'être retenus (éventail plus large que les moyens essentiels retenus) est spécifié dans le Plan d'actions.

STRATEGIE DU SECTEUR EMBALLAGE

	Hiérarchisation	OBJECTIFS	MOYENS ESSENTIELS		
AXE STRATEGIQUE	<u>Composante 1</u>				
	Investissements dans la production d'emballages nouveaux	2	Substitution d'une production locale aux importations Création de nouveaux produits	Recherche et développement de nouvelles techniques pour Kinshasa et la Compagnie Sucrière Création d'une unité de production de verre pour le lait et la pharmacie Création d'une unité de fabrication de fûts par GECAMINES Recherche pour l'utilisation de matière première pour l'emballage à partir du bois Création d'une unité de fabrication de kraft à partir de pâte à papier Création d'une unité d'emballage spécialisé par ZAPAC, IZAP ou CARTOZAIRE	
		3			
	<u>Composante 2</u>				
	Imposition de normes à la sous-région et au Zaïre	4	Normalisation des produits d'emballage		Simplification des procédures administratives
	<u>Composante 3</u>				
Diminution des coûts de production et valorisation des matières premières locales	1	Diminution des coûts	Partage des investissements pour la création de nouveaux produits Mise en oeuvre d'une assistance technique Participation d'investisseurs installés au Zaïre Amélioration de la formation Mise en place d'une fiscalité et d'une législation bancaire adaptée à l'industrie		

3 - LE PLAN D'ACTION

3.1 - INTRODUCTION

Le plan d'action consiste en une spécification plus détaillée des moyens à mettre en oeuvre dans le cadre de la stratégie retenue.

Ces moyens, comme on l'a vu, peuvent concerner aussi bien les acteurs industriels que les acteurs liés à l'environnement des entreprises.

Avant leur mise en oeuvre effective ces moyens d'action devront faire l'objet d'études plus approfondies au sein du Groupe Stratégique, éventuellement avec l'aide d'une assistance extérieure.

3.2 - COHERENCE GENERALE DES ACTIONS

Les moyens proposés ont été choisis et hiérarchisés en fonction de leur efficacité dans la poursuite des objectifs retenus qui sont eux-mêmes la concrétisation de l'axe stratégique retenu. Ils présentent donc une cohérence et doivent être conduits selon un planning qui est esquissé dans le tableau A1.

Parallèlement à ces actions, des programmes d'accompagnement communs à toutes les filières seront définis et mis en place.

3.3 - SYNTHESE DES ACTIONS

Les actions à conduire peuvent être classées comme suit en fonction des opérateurs qui ont plus particulièrement la responsabilité de leur mise en oeuvre :

3.3.1 - Opérateurs industriels et ANEZA

- Partage des investissements pour la création de nouveaux produits
- Participation d'investisseurs installés au Zaïre
- Recherche et développement de nouvelles techniques
- Amélioration de la formation
- Simplification des procédures administratives
- Mise en place d'une fiscalité et législation bancaire adaptées à l'industrie
- Création d'une unité de fûts en plastique pour Kinshasa et la COMPAGNIE SUCRIERE
- Création d'une unité de fabrication de verre pour le lait et la pharmacie
- Création d'une unité de fabrication de fûts pour GECAMINES
- Recherche pour l'obtention de matière première pour l'emballage à partir du bois
- Création d'une unité de fabrication de kraft à partir de pâte à papier
- Création d'une unité d'emballage spécialisé par ZAPAK, IZAP ou CARTOZAIRE.

3.3.2 - Services collectifs zaïrois

- Simplification des procédures administratives

3.3.3 - Etat

- . Mise en place d'une fiscalité et législation bancaire adaptées à l'industrie

3.3.4 - Soutien international

- . Mise en oeuvre d'une assistance technique.

PLAN D' ACTIONS DE LA FILIERE 'EMBALLAGE'

n° fiche moyens	MOYENS	resp	Année 1 (1991/1992)	resp	Année 2	resp	Année 3	resp	Année 4	resp	Année 5
1	Mise en oeuvre d'une assistance technique	C AE	Définition du programme Début de mise en oeuvre	AE	Poursuite de la mise en oeuvre	AE	Poursuite de la mise en oeuvre	AE	Poursuite de la mise en oeuvre	AE	Poursuite de la mise en oeuvre
2	Partage des investissements pour la création de nouveaux produits d'emballage	AE* IN	Recherche de partenaires et concertations entre industriels Etudes de projets	IN	Montage des projets (tranche 1)	IN	Réalisation des investissements (tranche 1) Montage des projets (tranche 2)	IN	Mise en service des unités et production (tranche 1) Investissements (tranche 2)	IN	Production (tranche 1) Mise en service des unités et production (tranche 2)
3	Participation d'investisseurs installés au Zaïre	AE* IN	Recherche d'investisseurs mesures de promotion études de projets	IN	Montage des projets (tranche 1)	IN	Réalisation des investissements (tranche 1) Montage des projets (tranche 2)	IN	Mise en service des unités et production (tranche 1) Investissements (tranche 2)	IN	Production (tranche 1) Mise en service des unités et production (tranche 2)
4	Recherche et développement de nouvelles techniques	AE* IN	Recherche de nouvelles technologies	IN	Recherche de nouvelles technologies	IN	Mise en place des nouvelles technologies	IN	Mise en place des nouvelles technologies	IN	Mise en place des nouvelles technologies
5	Amélioration de la formation	AE* IN	Diagnostic des entreprises	IN	Formation en entreprise et dans les centres de formation	IN	Formation en entreprise et dans les centres de formation	IN	Formation en entreprise et dans les centres de formation	IN	Formation en entreprise et dans les centres de formation
6	Simplification des procédures administratives	MF MCE AE	Complément d'étude des procédures et définition des nouvelles mesures	MF MCE AD	Mise en place des nouvelles procédures	MF MCE AD	Application et contrôle des nouvelles procédures	MF MCE AD	Application et contrôle des nouvelles procédures	MF MCE AD	Application et contrôle des nouvelles procédures
7	Mise en place d'une fiscalité et d'une législation bancaire adaptée à l'industrie	MF AD AE*	Rédaction des textes	MF AD	Mise en place des nouvelles dispositions	MF AD	Application et contrôle des nouvelles dispositions	MF AD	Application et contrôle des nouvelles dispositions	MF AD	Application et contrôle des nouvelles dispositions
8	Création d'une unité de futs en plastique épais pour Kinshasa et la Compagnie Sucrière	IN AE*	Etude du projet et recherche d'investisseurs	IN	Montage du projet et début de mise en oeuvre	IN	Réalisation de l'investissement	IN	Mise en service de l'unité et production	IN	Production
9	Création unité de bouteilles en verre pour le lait et la pharmacie	IN AE*	Etude du projet et recherche d'investisseurs	IN	Montage du projet et début de mise en oeuvre	IN	Réalisation de l'investissement	IN	Mise en service de l'unité et production	IN	Production
10	Création d'une unité de futs pour Gécamines	IN AE*	Etude du projet et recherche d'investisseurs	IN	Montage du projet et début de mise en oeuvre	IN	Réalisation de l'investissement	IN	Mise en service de l'unité et production	IN	Production
11	Utilisation du bois comme matière première d'emballage	IN AE*	Etudes générale de valorisation, sélection et étude du projet recherche d'investisseurs	IN	Montage du projet et début de mise en oeuvre	IN	Réalisation de l'investissement	IN	Mise en service de l'unité et production	IN	Production
12	Création unité de fabrication de kraft	IN AE*	Etude du projet et recherche d'investisseurs	IN	Montage du projet et début de mise en oeuvre	IN	Réalisation de l'investissement	IN	Mise en service de l'unité et production	IN	Production
13	Création unité d'emballage spécialisés pou Zapak, tzap ou Cartozaire	IN AE*	Etude du projet et recherche d'investisseurs	IN	Montage du projet et début de mise en oeuvre	IN	Réalisation de l'investissement	IN	Mise en service de l'unité et production	IN	Production

Responsable :

C : Cellule
AE : Groupe "emballage" de l'ANEZA
IN : Industriels

MF : Ministère des Finances
MCE : Ministère du Commerce Extérieur
AD : Administrations

* : assistance technique
N.B. La Cellule assure l'évaluation et la mise en place de la stratégie

**3.4 - FICHES SPECIFIANT
LES ACTIONS PROPOSEES**

3.4.1 - Mise en oeuvre d'une assistance technique

A. Description

L'analyse du déroulement des différents moyens d'action a mis en évidence la nécessité de mettre en place une assistance technique pour le bon déroulement des opérations ; plus précisément celle-ci peut se décomposer comme suit :

- a - Définition précise et suivi des prestations d'assistance pour l'ensemble des moyens à mettre en oeuvre.

La définition des prestations doit être opérée par la Cellule dès le début des opérations. On peut envisager que son suivi au cours des exercices ultérieurs soit assuré par le groupe Emballage de l'ANEZA en collaboration avec la Cellule.

Il n'y a pas de dépenses particulières à prévoir à ce niveau. Les sous ensembles de cette assistance qui portent sur les différents moyens d'action sont spécifiés ci-après.

- b - Assistance aux entreprises pour la recherche de nouveaux produits et l'amélioration de la technologie.
- c - Analyse des procédures administratives en vue de la réalisation d'un schéma de procédures simples et efficaces.
- d - Rédaction des textes nécessaires à la mise en place d'une fiscalité et d'une législation bancaire adaptées pour le secteur Emballage.
- e - Etudes de factibilité préliminaires à l'extension ou à la création de projets industriels nouveaux s'inscrivant dans le cadre de la stratégie.
- f - Diagnostic "maintenance" des entreprises du secteur.
- g - Définition d'une réglementation pour favoriser l'utilisation de matériaux et de produits locaux

B - Effets attendus

- Mise en oeuvre plus rapide du plan d'action
- Qualité du plan d'action
- Activation des Groupes Stratégiques

C - Responsable ou initiateur

- Cellule et groupe Emballage de l'ANEZA

D - Assistance recherchée

Pour mémoire

E - Date de réalisation

La première année du plan d'action et poursuite la deuxième année.

F - Coût

On peut estimer le coût de l'assistance technique pour l'ensemble de la filière à 300 000 US \$ (il convient toutefois de noter que certaines prestations seront communes à toutes les filières).

3.4.2 - Partage des investissements pour la création d'un nouveau produit d'emballage entre le fabricant et le client

A - Description

De nombreux produits d'emballage à créer possèdent deux caractéristiques qui rendent le partage d'investissement nécessaire.

- coûts élevés de l'investissement comparés à la faiblesse de l'autofinancement et la difficulté d'accéder au crédit.
- création d'un produit rarement exportable et n'intéressant qu'un nombre limité de clients zairois.

Ainsi, une fois l'investissement réalisé, la société d'emballage assume le risque de voir son client se détourner du nouveau produit, pour des motifs divers (mauvaise estimation des productions à venir et donc de la demande en emballage, préférence pour d'autres produits récemment apparus sur le marché, préférence pour les importations). Ce partage des investissements et donc des risques permet de dégager des marges plus importantes et de se couvrir contre le risque indiqué précédemment.

B - Effets attendus

- Développement de nouveaux produits
- Assurance réciproque de débouchés et d'approvisionnement

C - Responsable ou initiateur

Ce programme d'action vise en encourageant la coopération entre entreprises dans un but d'amélioration des performances économiques ; l'initiateur devra être le groupe "emballage de l'ANEZA".

D - Assistance recherchée

Oui

E - Date de réalisation

Démarrage dès la première année.

F - Coût

Assistance technique. (Cf. paragraphe 3.4.1)

3.4.3 - Participation d'investisseurs installés au Zaïre

A - Description

Une part significative des activités du secteur existe déjà au Zaïre. Le développement de la plupart d'entre elles est donc davantage une extension d'activités existantes plutôt que la création d'activités entièrement nouvelles. Par ailleurs la connaissance du pays, et cela est particulièrement vrai au Zaïre, par un industriel est un atout considérable. C'est donc avant tout sur les industriels déjà installés au Zaïre qu'il conviendra de s'appuyer pour augmenter et diversifier fortement l'activité du secteur.

Cette implication plus grande des entreprises de l'emballage implantées au Zaïre pourrait être initiée par la création d'une sorte de "club des investisseurs" rassemblant par exemple au sein du Groupe Stratégique ou de l'ANEZA des investisseurs prêts à augmenter leur participation dans le secteur. Ce club pourrait réfléchir à la façon de créer plusieurs unités de production, évaluer leurs besoins, pousser à la mise en place d'équipements ou de réformes limitées mais efficaces et rapides à mettre en oeuvre. Un travail commun devrait être relativement facile dans la mesure où dans plusieurs activités du secteur, les entreprises ne sont pas en compétition.

B - Effets attendus

- Développement et diversification des activités du secteur à des coûts moindres que dans le cas d'implantations radicalement nouvelles.
- Baisse des coûts unitaires de production des entreprises du secteur déjà implantée au Zaïre.

C - Responsable ou initiateur

Groupe emballage de l'ANEZA

D - Assistance recherchée

oui (détection des projets = étude de factibilité)

E - Date de réalisation

Démarrage dès la première année.

F - Coût

- Assistance technique (cf. paragraphe 3.4.1)
- Investissements : à la charge des investisseurs (cf estimations des plans spécifiques).

3.4.4 - Recherche et développement de nouvelles techniques

A - Description

L'amélioration des procédés et le développement de techniques nouvelles doit permettre la réduction des coûts opératoires et l'amélioration de la qualité des produits fournis.

Le développement de nouvelles techniques peut intervenir soit au niveau des équipements, soit au niveau de la technologie du process lui-même, soit enfin au niveau de la technologie utilisée actuellement dans les entreprises du secteur.

Les résultats peuvent être recherchés à court terme ou à long terme.

A court terme : La réduction des coûts opératoires sera recherchée dans une meilleure utilisation des moyens mis à disposition des opérateurs du secteur.

A long terme : La réduction des coûts opératoires et l'amélioration de la qualité des produits seront recherchées pour l'utilisation de nouveaux process, l'utilisation de machines plus performantes et par une organisation du travail et des procédures de contrôle de qualité mieux adaptées.

Les actions dans ce domaine sont extrêmement diverses et complexes et ne peuvent être menées qu'au niveau des entreprises.

B - Effets attendus

- Augmentation des rendements et baisse des coûts
- Mise en production des nouveaux produits mieux adaptés
- Amélioration de la qualité
- Valorisation des matières premières locales.

C - Responsable ou initiateur

Les industriels

D - Assistance recherchée

Les recherches et mises au point sont à conduire sous la responsabilité des industriels. Ceux-ci peuvent toutefois faire appel à des conseillers techniques ou des experts sur des points particuliers.

E - Date de réalisation

Actions de recherche à entreprendre dès la première année.

F - Coût

Il n'y a pas de dépenses particulières à prévoir au niveau du secteur.

3.4.5 - Amélioration de la formation

A - Description

A côté de quelques grosses entreprises qui ont une politique de formation de leur personnel efficace, ainsi qu'une politique sociale au-dessus de la moyenne, bon nombre d'entreprises sont tout à fait déficientes dans ce domaine.

Les efforts de formation doivent être menés, par les entreprises, en parallèle avec les actions de recrutement de jeunes ingénieurs, techniciens, agents de maîtrise et ouvriers.

Les mesures à prendre en matière d'amélioration de la formation devront être considérées à deux niveaux selon le personnel à former :

- Pour les cadres la formation devra concerner la préparation du travail, l'animation d'équipes, la sensibilisation aux délais, aux coûts de réalisation et à la qualité des produits et des services.
- La sélection des cadres devra se faire par un test psychotechnique et un test de capacité. La formation complémentaire après recrutement devrait être organisée en séminaire au sein de l'entreprise ou par stages en entreprise (au Zaïre ou à l'étranger).
- Pour les agents de maîtrise, l'amélioration de la formation de base sera axée sur la maintenance des équipements de production, des engins de manutention et des installations industrielles de l'entreprise, ainsi que sur le suivi quantitatif et qualitatif de la production.

Le programme de formation sera établi par l'agent formateur en fonction du profil demandé par l'entreprise.

Le recrutement se fera aussi par tests psychotechniques et examen d'aptitude professionnelle.

La formation pour les ouvriers d'une certaine spécialisation : électricité industrielle, mécanique, machine-outil etc... se fera directement sur le tas, dans les centres de production de l'entreprise.

Le niveau de formation exigé lors du recrutement sera d'un CAP et un test d'aptitude professionnelle.

B - Effets attendus

- Amélioration de la productivité
- Réduction des avaries dans les équipements
- Augmentation de la production
- Amélioration de la maintenance

C - Responsable ou initiateur

Les industriels eux-mêmes.

D - Assistance recherchée

Une assistance légère sera utile pour initier l'action notamment pour la définition des besoins et pour les spécifications des établissements de formation à prévoir.

E - Coût

Assistance technique : cf paragraphe 3.4.1
Investissements à la charge des entreprises.

3.4.6 - Simplification des procédures administratives

A - Description

La plupart des procédures administratives sont lourdes et longues à mettre en oeuvre au Zaïre et répondent rarement à leur objectif.

Cette situation est très dommageable au fonctionnement et au développement du secteur : elle est cause de nombreux retards, elle induit des coûts supplémentaires importants, elle éloigne les investisseurs... Il est donc fondamental d'y porter rapidement remède : l'efficacité de l'action sera grande et son coût minime.

Il conviendra de procéder tout d'abord à une analyse des procédures administratives qui concernent le secteur "Emballage" de façon spécifique ou qui ont un impact particulier sur son fonctionnement. Dans chaque cas on analyse la procédure existante, on mettra en évidence la finalité, on proposera des améliorations ou une procédure simple, rapide et peu coûteuse.

Il conviendra ensuite de procéder aussitôt à la mise en place des nouvelles procédures et au contrôle de leur bonne application.

B - Effets attendus

- Réduction des coûts de fonctionnement de l'Administration
- Amélioration de l'efficacité des contrôles
- Réduction des coûts des entreprises
- Augmentation rapide de l'activité du secteur (à l'exportation notamment)
- Attraction de nouveaux investisseurs.

C - Responsable ou initiateur

Groupe "Emballage" de l'ANEZA et administrations concernées.

D - Assistance recherchée

Une assistance apparaît nécessaire.

E - Coût

Assistance technique : cf paragraphe 3.4.1

3.4.7 - Mise en place d'une fiscalité et d'une législation bancaire adaptées à l'industrie

A - Description

Le problème de la fiscalité dépasse largement le cadre de la filière. On raisonnera donc en admettant que les modifications proposées sont sans influence sur la participation de la fiscalité de la filière au Budget de l'Etat.

La fiscalité Zaïroise est exagérément complexe et ne remplit pas sa fonction incitatrice correctement.

On rappellera que la fiscalité peut avoir les fonctions suivantes :

- Participation au Budget de l'Etat
- Aide à une activité économique (subvention, protection...)
- Incitation dans une direction donnée de l'activité économique

La fiscalité doit par ailleurs être :

- Simple dans son principe
- Facile à mettre en oeuvre
- Objective et permanente

a) Les problèmes majeurs

Plus spécifiquement, les problèmes majeurs sont les suivants :

1) Amortissements

Les dispositions de réévaluation des actifs et d'amortissements subséquents sont totalement inopérantes. Aucune ressource n'est dégagée. L'autofinancement, déjà soumis à l'impôt des Sociétés, ne conduit qu'à un prélèvement fiscal différé.

Les financements extérieurs ne sont envisageables qu'à la condition que les différences de change sur le remboursement du principal soient considérées comme charges déductibles, ce qui n'est pas le cas faute d'ajustement de réévaluation des actifs. Il est donc impossible d'envisager le moindre investissement conséquent.

2) Prélèvement sur fonds de roulement

Tout autofinancement nécessaire et consécutif à la dérive monétaire et à l'inflation pour simplement reconstituer et maintenir constant les approvisionnements nécessaires au fonctionnement de l'industrie, est frappé de l'impôt sur les Sociétés. La seule ressource existante est le financement bancaire induisant l'inflation des coûts par les taux d'intérêt.

3) Orientation de la législation

La législation sur les prix est une législation orientée vers la distribution. Comme ce secteur est caractérisé par de hauts "turnover" et donc un moyen facile de "making money", les structures de prix légales

autorisant les marges brutes sont totalement inadaptées au secteur productif qui ne dispose que d'un faible "turnover".

4) Octroi des devises

L'octroi des devises par le système bancaire est orienté par priorité vers le système distributif d'autant plus rentable que le "turnover" est élevé.

5) Poids des contrôles

Le renforcement des contrôles douaniers, l'intervention de nouveaux organes engendrés par les fraudes, provenant pour la plupart des secteurs distributifs, sont autant de contraintes supplémentaires et coûteuses pour le secteur productif.

b) Les conséquences

1) La décapitalisation du système productif sous le double aspect :

- de l'investissement non reconstitué
- des fonds de roulement

Cette décapitalisation est encore accélérée par la sous-utilisation des capacités de production les législations fiscales et contraintes administratives non adaptées au secteur productif.

2) Le désengagement des investisseurs étrangers du fait des prélèvements fiscaux sur l'investissement et la reconstitution du fonds de roulement.

3) La stagnation ou recul de la production industrielle, l'accélération des besoins d'importation en biens de consommation et la raréfaction des devises indispensables au système productif.

c) Les orientations importantes

Dans le cadre des dispositions à prendre, les orientations suivantes apparaissent importantes :

1) Législation

Abrogation de toutes les législations antérieures sur les structures de prix et instauration des nouvelles dispositions en concertation avec les divers secteurs industriels du système productif.

Il en irait de même pour les systèmes distributifs et de services.

2) Dispositions pour le secteur productif en matière de structure de prix

- * Prise en compte des éléments constitutifs des coûts en valeur de reconstitution, y compris les coûts salariaux. Il est, en effet, indispensable d'injecter du pouvoir d'achat pour soutenir la production avec comme corollaire un attrait pour le système productif.
- * Elimination des notions d'amortissement et marge bénéficiaire pour les remplacer par la notion de cash flow en pourcentage du prix de vente. Ces pourcentages doivent être adaptés en fonction des "turnover".

- * Disposition d'adaptation rapide ou automatique de la correction des prix sur le marché afin d'avoir une évolution la plus continue possible suivant les composantes inflatoire et de change.

3 - Dispositions en matière de devises et crédits bancaires

- * Encadrement des crédits bancaires et d'octroi de devises qui donnent une priorité au secteur productif et en second lieu, aux secteurs de services directement liés au secteur productif (transport). Le solde serait à répartir entre les biens de consommation suivant leur importance.
- * Réduction très large des coûts d'intervention bancaire en faveur des secteurs productifs. Une compensation éventuelle pourrait être trouvée au travers du système distributif.
- * Mise en place d'un système permettant d'attribuer directement aux industries lourdes des crédits spéciaux, à taux concessionnels, reçus de l'extérieur.
- * Dispositions incitatrices à l'exportation

Autorisation de prise en charge comme coût, des rabais qu'il a lieu de consentir sur le prix de vente inférieur pour générer des devises d'exportation.

- * Dispositions incitatrices à l'investissement productif

Obligation de réinvestissement d'une quote-part du cash flow dégagé, en biens d'investissements productifs de l'entreprise et/ou dans son fonds de roulement ou encore dans les secteurs prioritaires définis par le pouvoir politique.

Ces cash flows réinvestis doivent impérativement et totalement être exonérés d'impôts.

- * Dispositions concernant les recettes budgétaires de l'Etat

Si des mesures incitatrices doivent être prises en faveur du système productif, il est indispensable de repenser le système des ressources fiscales.

A cet effet, une réflexion devrait être engagée dans les domaines suivants.

- Compensation de la réduction des recettes fiscales du secteur productif par une adaptation des droits à l'importation principalement sur les biens de consommation importés avec alourdissement notable sur les produits de luxe.
- Modification de la législation sur les importations visant à éliminer toute fraude, de réduire les contrôles avec des droits d'importation calculés sur le FOB.
 - * contrôle de la SGS de l'assiette
 - * paiement préalable à l'autorisation de la SGS d'importer

- abolition de toute autorisation d'exonération préalable y compris pour les structures d'Etat.

Les dérogations accordées dans le cadre du Code des Investissements ou autres dispositions devraient être transformées en remboursement au lieu de dispenses.

Dans cette approche :

- . Toute marchandise voyageant sous le couvert d'un crédit documentaire, délivré après paiement des droits d'importation, se verrait dédouanée d'office.
- . Les recettes fiscales d'importation seraient maximisées avec le contrôle préalable de la SGS.

d) Proposition de Schéma d'Imposition

En conclusion nous proposons le schéma d'imposition suivant :

* Bilan du 1er janvier avec :

- + valeur d'exploitation
- + valeurs réalisables
- + valeurs disponibles
- provisions
- dettes à court terme (inférieures à 1 an)

* Fonds de roulement au 1er janvier = A

* Bilan au 31 décembre
Mêmes éléments donnant fonds de roulement
au 31 décembre = B

* Coefficient d'inflation monétaire :
Valeurs DTS ou ECU au 31 décembre = X
" " " au 1er janvier = Y

Coefficient d'inflation X/Y = Z

* Assiette d'imposition théorique :

$$B - (AxZ)$$

Remarques.

- Seul le bénéfice réel de l'entreprise qu'elle n'aura pas investi soit dans ses propres structures contribuant à son objet social, soit dans des projets souhaités par le Pouvoir exécutif est imposé.

- Un certain pourcentage de l'augmentation du fonds de roulement (20%) peut être admis au titre de provision pour autant qu'il reste dans le fonds de roulement.

- Dans un premier temps ce système est appliqué exclusivement au système productif à l'exclusion du distributif.

Le système "services" doit faire l'objet d'une étude particulière.

- Le redéploiement productif génère automatiquement une augmentation des recettes en provenance :

- des droits d'entrée
- de la CCA
- des personnes physiques
- de la sécurité sociale
- des revenus des sociétés sur les quote-parts afférentes aux dividendes.

- Le système "impôts sur bénéfices distribués" (taxe sur le revenu + contributions mobilières) serait limité à 50% (soit 40 +10).

- La moins value théorique du système d'imposition ne représente que 5,78% des recettes de l'Etat. Cette moins value doit être compensée par exemple par les droits d'entrée :

- taxe de luxe
- exonération à posteriori et non à priori pour les bénéficiaires du Code des Investissements.

- Un système de quotas d'allocations en devises devrait être étudié par les entreprises en concertation avec la Banque du Zaïre afin d'assurer une priorité au secteur productif.

B - Effets attendus

- Redéploiement industriel notamment dans le secteur "Transformation des métaux"
- Attraction de nouveaux investisseurs

C - Responsable ou initiateur

L'Etat par le biais du Ministère des Finances (sous l'impulsion de l'ANEZA).

D - Assistance recherchée

Oui (cf paragraphe 3.4.1).

E - Date de réalisation

La situation se dégradant rapidement, ces réformes doivent débiter le plus tôt possible.

F - Coût

Le coût de la réforme est évalué ci-dessus à 5,78% des recettes de l'Etat. Il s'y ajoutera le coût de l'assistance technique.

3.4.8 - Création d'une unité de fabrication de fûts en plastique épais pour le marché de Kinshasa et la COMPAGNIE SUCRIERE.

FICHE DE PROJET

Production

Fûts en plastique dur de 50 litres, 100 litres et 200 litres. Les fûts en plastique sont moins résistants que les fûts en métal mais leur prix de revient est d'environ la moitié de celui du métal. De plus, pour la marchandise restant à Kinshasa, le plastique paraît suffisamment pur. Pour le marché kinois la demande provient des producteurs de corps gras (principalement MARSAVCO), des pétroliers et de la COMPAGNIE SUCRIERE. Par exemple MARSAVCO emballe actuellement au maximum à 50 litres et est obligé d'acheter des fûts métalliques (30 litres maximum localement grâce à COBEGA ; 50 litres devant être importés). La SUCRIERE a un projet de conditionnement d'alcool qui nécessitera 300.000 fûts de 180 litres par an.

Objectif visé

Substitution aux importations et création de produits adaptés au Zaïre.

Investissement

900.000 \$ pour une machine simple faisant des fûts plastiques de 200 litres de moindre épaisseur.

Emplois créés

0.

Matériel

Enuméré lors du détail des investissements

Localisation

Kinshasa

Degré d'urgence

A court terme

Conditions préalables

Dégagement de financements et collaboration inter-entreprises.

Résultats attendus

Production de 300.000 fûts par an.

3.4.9 - Création d'une unité de fabrication de bouteilles en verre pour le lait et la pharmacie

FICHE DE PROJET

Production

Deux solutions étaient possibles : bouteilles en verre ou bouteilles en plastique. Les deux hypothèses sont précisées dans ce qui suit. L'emballage en plastique nécessite un traitement thermique du lait en vrac puis un conditionnement aseptisé difficile techniquement. De plus, l'emballage ainsi produit est perdu, le choix s'est donc porté sur les bouteilles en verre.

Production (statistique de 1987)

Lait stérilisé :	570.000 Hl/An	soit arrondi	156.000	1/Jr
Lait pasteurisé :	300.000 Hl/An	soit arrondi	82.000	1/Jr
Lait frais :	<u>380.000 Hl/An</u>	soit arrondi	<u>104.000</u>	<u>1/Jr</u>
	1.250.000 Hl/An		248.000	1/Jr

Producteurs

L.C.L.
DAIPN N'SELE
DAIPN KISANGA

INPUTS : Bouteilles verre, la majorité importée
Bouteilles recyclés
Casiers

1ER HYPOTHESE : Bouteilles en verre

2 types de bouteilles : 80% de 1 litre et 20% de 1/2 litre seront utilisés pour le lait stérilisé et le lait pasteurisé. Le lait frais se vend en vrac sans conditionnement.

80% bouteilles de 1 litre = 190.400 arrondi à 190.000
20% bouteilles de 1/2 litre = 47.600 arrondi à 48.000

d'où 65% stérilisé et 35% pasteurisé, soit par jour :

lait stérilisé : 123.700 Btlles 1 litre et 31.200 de 1/2 litre
lait pasteurisé : 66.500 Btlles 1 litre et 168.00 de 1/2 litre

La durée de conservation du lait pasteurisé est courte : 2 à 3 jours.

Le cycle rotatif des bouteilles sera de 5 jours :

Btlles de 1 l : 66.500 x 5 = 332.500 env. 333.000 unités
Btlles de 1/2 l : 16.800 x 5 = 84.000 unités

Les laits stérilisés sont des laits de longue conservation ;
le cycle rotatif sera plus long : 7 jours.

Btlles de 1 l : $123.700 \times 7 \text{ jours} = 865.900 \text{ env. } 866.000$
 Btlles de 1/2 l : $31.200 \times 7 \text{ jours} = 218.400 \text{ env. } 218.000$

Consommation de bouteilles

3 bouteilles pour Hl, ceci conduit à une consommation annuelle de 2.610.000 bouteilles.

d'où 2.088.000 bouteilles de 1 litre et 522.000 de 1/2 litre.

Consommation bouteilles de 1 litre : 2.088.000 unités
 Consommation bouteilles de 1/2 litre : 522.000 unités

Consommation de casiers à bouteilles

Bouteilles de 1 litre = 12 bouteilles par casier
 Bouteilles de 1/2 litre = 24 bouteilles par casier

Nombre de casiers en circulation par jour :

Casiers de 12 bouteilles : 15.800
 Casiers de 24 bouteilles : 3.400

Cycle de rotation 5 jours :

Casiers de 12 Btlles : $15.800 \times 5 = 79.000 \text{ unités}$
 Casiers de 24 Btlles : $1.980 \times 5 = 9.900 \text{ unités}$

Renouvellement par An : 1/3, soit :

Casiers de 12 bouteilles : 26.300 unités
 Casiers de 24 bouteilles : 3.300 unités

Synthèse des besoins

Bouteilles 1 litre : 2.088.000 unités
 Bouteilles 1/2 litre : 522.000 unités
 Casiers 12 bouteilles : 26.300 unités
 Casiers 24 bouteilles : 3.300 unités

2EME HYPOTHESE

Les bouteilles en verre sont remplacées par des bouteilles en plastique, pour le lait pasteurisé, et on conserve le verre plus épais uniquement pour le lait stérilisé, mais la pasteurisation s'effectue en vrac. On peut utiliser comme emballage les cartons Tetra-brik, et dans ce cas le lait U.H.T. devra être conditionné aseptiquement.

Dans ces deux cas, plastique ou tetrabrik, la pasteurisation se fera en vrac.

Les besoins en bouteilles perdues en PEBD pour le lait pasteurisé seront de :

Par jour : Btlles 1 l : 65.600 u, soit par an : 23.900.000
 Par jour : Btlles 1/2 l : 16.400 u, soit par an : 5.986.000

Emballage

Les bouteilles en matière plastique sont expédiées en carton contenant soit 12 bouteilles de 1 litre, soit 24 bouteilles de 1/2 litre.

Nombre de cartons :

Cartons de 12 Btlles : 1.991.700 par an
Cartons de 24 Btlles : 249.500 par an

INPUTS, dans cette 2ème hypothèse :Lait pasteurisé :

Btlles PEBD - 1 litre : 23.900.000 u/an
Btlles PEBD - 1/2 litre : 5.986.000 u/an
Cartons - 12 bouteilles : 1.991.700 u/an
Cartons - 24 bouteilles : 249.500 u/an

Poids matières premières :

Btlles PEBD - 1 litre : 837 Tonnes
Btlles PEBD - 1/2 litre : 126 Tonnes
Cartons - 12 bouteilles : 2.390 Tonnes
Cartons - 24 bouteilles : 200 Tonnes

Lait stérilisé :a) - Bouteilles en verre (cycle rotatif 7 jours)Bouteilles en verre

1 litre : 865.900 bouteilles
1/2 litre : 218.000 bouteilles

Consommation bouteilles/An : 3 bouteilles pour H1
bouteilles 1 litre : 51.300
bouteilles 1/2 litre : 3.400

Casiers à bouteilles :

Cycle 5 jours :

Casiers 12 Btlles 1 litre = 52.000 en circulation
Casiers 24 Btlles 1/2 litre = 6.500 en circulation

Consommation/An - casiers 1/3

Casiers 12 bouteilles : 17.300
Casiers 24 bouteilles : 2.200

Consommation par an

Bouteilles en verre 1 litre = 51.300
Bouteilles en verre 1/2 litre = 3.400
Casiers 12 bouteilles = 17.300
Casiers 24 bouteilles = 2.200

b) - Lait en Tetra-brik de 1 litre (emballage perdu)

Consommation annuelle :

tetra-briks : 57.000.000 u (importées)
 Emballage cartons 12 tetra-briks : 4.750.000 u
 Poids carton : 5.700 tonnes

La deuxième hypothèse, analysée dans l'étude (utilisation de bouteilles en PEBD, carton tétra-brik et bouteilles en verre épais) ne peut pas être retenue car.

- d'une part existent déjà des unités de transformation de matières plastiques, qui peuvent développer leur production avec la fabrication de bouteilles en PEBD pour l'industrie laitière, et
- d'autre part cette hypothèse nécessiterait l'importation d'un nombre très important de cartons tétra-brik, et la production d'une faible quantité de bouteilles en verre épais, ainsi que l'utilisation de certains d'emballage pour le conditionnement des bouteilles en PEBD et des Tétra-brik.

Les bouteilles en verre retenu doivent être épaisses pour supporter les hautes températures, elle se distinguent ainsi des bouteilles des limonadiers et des brasseurs.

Les bouteilles pour la pharmacie devront présenter les mêmes caractéristiques de qualité et pourront donc être fabriquées dans la même unité. Cette industrie du verre pourra servir aussi des marchés plus exigeants comme celui des cosmétiques.

Objectif visé

Substitution aux importations, création de produits nouveaux adaptés au Zaïre.

Investissement

Une étude plus détaillée est nécessaire.

Emplois créés

Idem.

Localisation

Kinshasa

Degré d'urgence

Dans le court terme

Conditions préalables

Déblocage de crédits, coopération inter-entreprises, au niveau de l'investissement.

Résultats attendus

- Production annuelle de 2 600.000 bouteilles pour le lait seulement
- Exportation possible dans les pays frontaliers.

3.4.10 - Création d'une unité de fûts pour la GECAMINES

FICHE DE PROJET

Production

Fûts métalliques de 65 litres. Gécamines est demandeur de fûts de cette taille pour le Cobalt (20.000 fûts/an). Cette demande est faible et l'acheminement à Lubumbashi coûteux. Cependant, COBEGA et SUZEMALLE ont fait des études préliminaires (possibilité de fabriquer des fûts coniques pour diminuer les coûts de transport). Actuellement, ces sociétés ne produisent que des fûts de 30 litres et 200 litres. Si le marché s'élargit et si la GECAMINES prend part aux investissements, ce nouveau produit pourra être fabriqué. De plus, les producteurs de corps gras, notamment MARSAVCO, pourraient absorber, en fûts de 50 litres (actuellement importés), le reste de production de l'installation (après déduction des fûts GECAMINES), soit 80 000 fûts environ.

Objectif visé

Substitution aux importations, création d'un produit adapté au marché zaïrois.

Investissement

A étudier

Emplois créés

0.

Localisation

Kinshasa ou éventuellement Lubumbashi.

Degré d'urgence

A court ou moyen terme.

Conditions préalables

Enumérées dans le paragraphe "production".

Résultats attendus

Création d'une capacité de production de 100.000 fûts par an, en 65 et 50 litres.

3.4.11 - L'utilisation du bois comme matière première pour l'emballage

A - Description

Détenteur d'un important massif forestier, le Zaïre devrait en toute logique pouvoir exploiter ses ressources pour la production de papier. Il faut toutefois noter la difficulté de rentabiliser une unité de petite taille.

Il est nécessaire d'examiner les moyens existants pour produire de la pâte à papier mécanique ou chimique. Cette pâte pourrait être produite à partir des essences forestières dites secondaires, non commercialisées et sans valeur marchande.

Cette unité de fabrication de pâte chimique pour papier (pâte à la soude blanchie) ou cellulose devrait s'installer à proximité de l'usine de fabrication de papier.

Le procédé à utiliser est le procédé au sulfate, qui utilise comme réactif la soude caustique. La production de papier Kraft d'emballage est liée à la pâte au sulfate. La pâte chimique obtenue a un rendement de 45 à 55% et sa qualité technique en fait la base de l'industrie papetière. Pour produire une tonne de pâte il faut prévoir une consommation d'environ 30 Kg de soude (valeur approximative).

La principale contrainte pour la construction d'une usine de pâte, est l'importance de l'investissement qui est environ le double du chiffre d'affaires annuel, pour une production limitée de pâte chimique.

Cependant, afin de réduire le coût de l'investissement, les recherches d'équipement devront s'orienter vers l'achat de matériel d'occasion, qui devra pouvoir être acheté à des conditions intéressantes.

B - Effets attendus

- Création de la matière première pour la fabrication du papier Kraft.
- Création de valeur ajoutée
- Valorisation de la matière première "bois"
- Réduction des dépenses en devises pour les importations de papier.

C - Investissements

L'évaluation précise des investissements devra faire l'objet d'une étude approfondie, qui comprend la recherche des anciennes machines d'occasion et de faible capacité mais capables d'une production assurant les besoins en pâte chimique de la future usine de papier. Une étude de factibilité approfondie est de toute façon nécessaire.

D - Responsable ou initiateur

Groupe "Emballage" de l'ANEZA

E - Assistance recherchée

Oui

F - Date de réalisation

Accord d'un financement extérieur

G - Localisation

Région de Kinshasa ou Bas Zaïre

H - Degré d'urgence

Moyen terme

I - Intrants

Soude caustique, colorants.

3.4.12 - Création d'une unité de fabrication de Kraft.

A - Description

Le Zaïre, qui consomme actuellement environ 25 000 tonnes de papier par an, ne dispose d'aucune usine papetière alors qu'il dispose de ressources forestières très importantes.

Il paraît logique d'examiner la possibilité de fabriquer du papier localement, surtout si cette consommation est appelée à croître sensiblement au cours des prochaines années.

L'objet de cette unité serait la production de papier d'emballage Kraft, à base de pâte à la soude blanchie. L'usage de ce papier serait la fabrication de sacs pour le ciment, la farine, mais surtout pour la fabrication de carton ondulé, qui est en réalité un mélange de différents papiers.

Les 3 éléments de base pour la création de cette unité existent abondamment dans le pays : le bois, l'eau et l'électricité.

Compte tenu du coût élevé des machines modernes, trop sophistiquées et aussi trop productives pour les besoins du pays, les recherches d'équipement devront s'orienter vers l'achat d'anciennes machines à papier de faible capacité, mais pouvant répondre à la demande. Ces machines d'occasion devront pouvoir être acquises à des conditions intéressantes.

Une machine de largeur 2 mètres, tournant à 100 m/mn (très faible) produirait 5000 tonnes par an de papier de 65 g/m² ; et en largeur de 3 mètres, tournant à 200 mètres/mn, elle produirait 15.000 tonnes par an, capacité qui convient aux besoins du Zaïre. Par ailleurs, la récupération des vieux papiers serait à encourager.

Un projet similaire a été envisagé dans un pays limitrophe au Zaïre, mais le projet a été abandonné, compte tenu du faible tissu industriel de ce pays.

B - Effets attendus

- Réduction des dépenses en devises pour les importations de papier
- Poursuite de l'autosuffisance dans le domaine du papier
- Satisfaction des besoins du pays en emballages.

C - Investissements

Dans la mesure où le projet prévoit l'utilisation d'équipements d'occasion, l'évaluation précise de l'investissement dépendra du choix des équipements. Une étude approfondie du projet est nécessaire avant toute estimation.

D - Responsable ou initiateur

Cellule et groupe "Emballage" de l'ANEZA.

E - Assistance recherchée

Oui

F - Date de réalisation

Après accord d'un financement extérieur.

G - Localisation

Région de Kinshasa ou Bas Zaïre, mais en tout cas à côté de l'usine de pâte à papier.

H - Degré d'urgence

Moyen terme

I - Intrants

Pâte chimique, recyclage de papier, charpes minérales et de la colle de résine.

3.4.13 - Création d'une unité de fabrication d'emballage spécialisé pour ZAPAK, IZAP ou CARTOZAIRE

FICHE DE PROJET

Production

Suite au manque de devises, une demande jusque là satisfaite uniquement par les importations s'adresse maintenant aux entreprises zaïroises. Cette demande concerne l'emballage pharmaceutique, cosmétique et tout le matériel de bureau de rangement.

Objectif visé

Substitution d'une production locale aux importations

Investissement

Une étude de marché doit être menée afin de mesurer la demande et donc les capacités à installer

Emplois créés

Vraisemblablement 0.

Matériel

Même remarque que pour l'investissement

Localisation

Kinshasa

Degré d'urgence

Dans le court terme

Conditions préalables

La demande en ces biens ne doit pas décroître et la préférence envers les produits locaux doit être encouragée, par exemple par une protection adaptée..

Résultat attendu

Même remarque que pour l'investissement.



INTER G

Some of the products are sold for the F. P. C. N. N. B. (S. P. C. N. B.)
Solely for the use of the products of the F. P. C. N. B. (S. P. C. N. B.)
Tel. 0214994 200. Telex: 320000 INTER G. Buenos Aires, Argentina.