



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

17174-F

Distr. RESTREINTE

PPD/R.21

1er décembre 1988

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

FRANCAIS

Original : ANGLAIS

**REHABILITATION ET MODERNISATION DE L'INDUSTRIE MANUFACTURIERE
EN ANGOLA, EN PARTICULIER AGRO-INDUSTRIES***

Rapports spéciaux sur la réhabilitation industrielle

N° 2

Préparé par le Service des études par région et par pays,
Division des politiques et perspectives industrielles

* Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention dans le texte de la raison sociale ou des produits d'une société n'implique aucune prise de position en leur faveur de la part de l'ONUDI. Traduction d'un document n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

V.89-50957(EX)

PREFACE

Dans le cadre du programme de la Décennie du développement industriel de l'Afrique, le Service des études par région et par pays de l'ONUDI publie actuellement une série d'études identifiant à la fois les principaux problèmes manufacturiers de l'Afrique et les possibilités de relance de ce secteur. L'objectif est de dégager des politiques et des mesures susceptibles d'entraîner des améliorations globales et d'identifier les différentes usines qui doivent être aidées. Alors que les documents précédents de la série concernaient des problèmes clés et des analyses à l'échelle du continent, le présent rapport et une étude analogue sur la Zambie sont les premiers documents d'une série d'enquêtes de diagnostic par pays consacrées à la modernisation des industries manufacturières en Afrique.

Les enquêtes constituent des diagnostics économiques et politiques du secteur industriel, dans des pays choisis. Elles contiennent une estimation des besoins en ressources nécessaires à la modernisation d'entreprises sélectionnées, ainsi qu'une évaluation des résultats attendus de cette relance. Les enquêtes contribuent également à la formulation des mesures politiques sectorielles, nationales et régionales et de changements institutionnels, et identifient les études de faisabilité exhaustives et les services consultatifs qui pourraient être nécessaires dans le cadre d'un suivi.

Ce rapport a été établi par une mission d'experts de l'ONUDI qui s'est rendue en Angola du 1er au 30 septembre 1988. Les membres de cette mission étaient des consultants de l'ONUDI travaillant sur le terrain : M. Tom Alberts, M. Björn Almquist, M. Jan Björk, M. Manenga Ndulo, M. John Scott (chef de mission) et M. Graham Smith. M. Kiala Gabriel, appartenant au Cabinet technique du Ministère de l'industrie de l'Angola a également participé à cette enquête en tant qu'expert de l'ONUDI et membre de l'équipe.

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
PREFACE	i
TABLE DES MATIERES	ii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	vi
CARTE	ix
INFORMATIONS GENERALES SUR LE PAYS	x
NOTE EXPLICATIVE - LISTE DES ABREVIATIONS	xi
1. HISTORIQUE DE L'ETUDE	
1.1 Caractéristiques principales de l'étude	1
1.2 Consultations et discussions	2
1.3 Principaux éléments de l'approche du Gouvernement à l'égard de la relance industrielle	3
1.4 Paramètres de coopération économique	4
2. FACTEURS CLES ET TENDANCE DE L'ECONOMIE DE L'ANGOLA DANS LE CONTEXTE DE LA MODERNISATION	
2.1 Facteurs et tendances sous-jacents à la situation économique actuelle	7
2.2 Désorganisation de l'économie causée par la guerre et la destabilisation	7
2.3 Exode général des colons portugais et ses conséquences économiques	8
2.4 Impact des politiques économiques	8
2.5 Rôle de l'industrie pétrolière	9
2.6 Commerce international et paiements	10
2.7 Potentiel économique de l'Angola	10
3. CADRE POLITIQUE ET INSTITUTIONNEL DE LA MODERNISATION INDUSTRIELLE	
3.1 Pertinence du programme SEF en matière de modernisation industrielle	12
3.2 Rapports entre les structures politiques, la prise de décision et la formation d'une politique économique	13
3.3 Réformes des structures du système économique dans le cadre du SEF	13
3.3.1 Elargissement du rôle du secteur privé	13
3.3.2 Renforcement de l'autonomie des entreprises publiques	14
3.3.3 Législation relative aux investissements étrangers	14
3.3.4 Amélioration du système de planification	15
3.4 Mesures de libéralisation et stabilisation	16
3.4.1 Libéralisation des prix et des marchés dans le cadre du SEF	16
3.4.2 Ajustements du taux de change	16
3.4.3 Réduction du déficit du budget de l'Etat	17
3.4.4 Restructuration financière du secteur des entreprises publiques	17
3.4.5 Renforcement général du système financier	18

	<u>Page</u>
3.4.6 Réforme des politiques intérieures de crédit	18
3.4.7 Rééchelonnement de la dette extérieure	19
3.5 Allocation des devises	19
3.5.1 Dispositions actuelles	19
3.5.2 Développements prévus par le programme SEF	20
4. LA MODERNISATION DE L'INDUSTRIE MANUFACTURIERE DE L'ANGOLA DANS SON CONTEXTE INTERNATIONAL ET REGIONAL	
4.1 Situation internationale et modernisation industrielle	22
4.2 Angola, SADCC et modernisation	23
4.3 Perspectives internationales et modernisation industrielle	26
5. L'INDUSTRIE MANUFACTURIERE ET SA MODERNISATION	
5.1 Caractéristiques générales	28
5.2 Principaux problèmes et contraintes	29
5.3 Liaisons	31
5.4 Distribution territoriale	32
5.5 Modes de propriété	32
5.6 Commerce de produits manufacturés	33
6. ACCENT SUR LES AGRO-INDUSTRIES	
Introduction	35
6.1 Approvisionnements en matières premières	35
6.2 Sous-secteur de l'industrie alimentaire	38
6.2.1 Caractéristiques générales	38
6.2.2 Principaux problèmes et contraintes	40
6.2.3 Liaisons	41
6.2.4 Mode de propriété	42
6.2.5 Politiques liées au sous-secteur de l'industrie alimentaire	42
7. CHOIX DES USINES	
7.1 Processus de sélection	44
7.2 Entreprises sélectionnées	45
7.3 Justification et liaisons	45
8. PROFIL DES BRANCHES	
Introduction	50
8.1 Industrie de la viande	50
8.1.1 Caractéristiques générales	50
8.1.2 Principaux problèmes et contraintes	50
8.1.3 Liaisons	51
8.1.4 Distribution territoriale	51
8.1.5 Modes de propriété	53
8.1.6 Politiques et institutions liées à l'industrie de la viande	53

	<u>Page</u>
8.2 Industrie des graines oléagineuses	53
8.2.1 Caractéristiques générales	53
8.2.2 Principaux problèmes et contraintes	54
8.2.3 Liaisons	54
8.2.4 Distribution territoriale	56
8.2.5 Modes de propriété	57
8.2.6 Politiques et institutions liées à l'industrie de transformation des graines oléagineuses	57
8.3 Meunerie	58
8.3.1 Caractéristiques générales	58
8.3.2 Principaux problèmes et contraintes	58
8.3.3 Liaisons	58
8.3.4 Distribution territoriale	58
8.3.5 Modes de propriété	60
8.3.6 Politiques et institutions liées à la branche de la meunerie	60
8.4 Branche de l'emballage	61
8.4.1 Caractéristiques générales	61
8.4.2 Principaux problèmes et contraintes	61
8.4.3 Liaisons	62
8.4.4 Mode de propriété et distribution territoriale	62
8.4.5 Politiques et institutions liées à la branche de la fabrication d'emballages	64
9. PROFIL DES USINES	
9.1 Fabrica de Alimentos, Lda - FAL	65
9.1.1 Situation actuelle	65
9.1.2 Besoins de modernisation	85
9.2 Ermoagens do Norte U.E.E. - Minoterie de blé de Quicolo	90
9.2.1 Situation actuelle	90
9.2.2 Besoins de modernisation	109
9.3 Industria Angolana de Oleos Vegetais, SARL - INDUVE	114
9.3.1 Situation actuelle	114
9.3.2 Besoins de modernisation	136
9.4 Fabrica de Artigos de Fibras Sinteticas, SARL - FIBREX	141
9.4.1 Situation actuelle	141
9.4.2 Besoins de modernisation	155
10. OBSERVATIONS GENERALES ET RECOMMANDATIONS	
10.1 Remarques de politique générale	158
10.2 Dimensions régionales	160
10.3 Gestion, organisation et commercialisation	161
10.4 Infrastructure	163
10.5 Intrants	165
10.6 Structure des coûts et des prix	166
11. RESUME DES CONCLUSIONS DES VISITES D'USINES ET RECOMMANDATIONS	
11.1 Fabrica de Alimentos, Lda - FAL	169
11.1.1 Gestion et organisation	169
11.1.2 Commercialisation	169
11.1.3 Infrastructure	170

	<u>Page</u>
11.1.4 Intrants	171
11.1.5 Structure des coûts et des prix	171
11.2 Ermoagens do Norte, U.E.E - Minoterie de blé de Quicolo	172
11.2.1 Gestion et organisation	172
11.2.2 Commercialisation	172
11.2.3 Infrastructure	173
11.2.4 Intrants	174
11.2.5 Structure des coûts et des prix	174
11.3 Industria Angolana de Oleos Vegetais, SARL - INDUVE	175
11.3.1 Gestion et organisation	175
11.3.2 Commercialisation	175
11.3.3 Infrastructure	176
11.3.4 Intrants	178
11.3.5 Structure des coûts et des prix	178
11.4 Fabrica de Artigos de Fibras Sinteticas, SARL - FIBREX	179
11.4.1 Gestion et organisation	179
11.4.2 Commercialisation	179
11.4.3 Infrastructure	180
11.4.4 Intrants	181
11.4.5 Structure des coûts et des prix	181
11.5 Fabrication de sacs	182
11.5.1 Intrants	182
11.6 Domaine de Bom Jesus	182
11.6.1 Situation actuelle	182
11.6.2 Recommandations	182
12. RESUME DES IDEES DE PROJETS	
a) Généralités	183
b) Pour toutes les entreprises visitées	183
c) Projets au niveau des usines	183
REFERENCES	189
ANNEXES	
A - PROJET DE MODERNISATION AGRO-INDUSTRIELLE ET DE DEVELOPPEMENT RURAL DE BOM JESUS	193
B - SUGGESTIONS POUR LE DEVELOPPEMENT FUTUR DU SECTEUR DE L'EMBALLAGE	208
C - SELECTION DE PRIX OFFICIELS ET DE PRIX DU MARCHE PARALLELE A LUANDA, SEPTEMBRE 1988	212
D - LISTE DES PRINCIPALES ORGANISATIONS, ENTREPRISES ET PERSONNES CONTACTEES EN ANGOLA PAR LA MISSION D'EXPERTS	213
E - PROJETS DE COOPERATION TECHNIQUE DE L'ONUDI APPROUVEES ET/OU OPERATIONNELS	218

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

<u>Numéro</u>		<u>Page</u>
Figure 5.1	Valeur brute de la production angolaise pour l'industrie alimentaire, légère et lourde 1980-1985	30
Figure 5.2	Localisation des industries, 1983	32
Tableau 5.1	Propriété du secteur manufacturier, 1985	33
Tableau 6.1.1	Principales cultures - années sélectionnées	36
Tableau 6.1.2	Produits sélectionnés vendus par les canaux officiels	37
Tableau 6.1.3	Estimation du cheptel	38
Tableau 6.2.1	Nombre d'entreprises par produits	39
Tableau 6.2.2	Distribution de la VMA 1980-1987	39
Tableau 6.2.3	Utilisation de capacité de l'industrie agro-alimentaire en Angola	41
Tableau 6.2.4	Liste prioritaire des investissements dans l'industrie alimentaire	41
Figure 6.2.3	Principales liaisons du sous-secteur de l'industrie alimentaire	43
Figure 7.3	Principales liaisons des entreprises sélectionnées	49
Figure 8.1.1	Liaisons du secteur de la viande	52
Figure 8.2.1	Liaisons de la branche de transformation des graines oléagineuses	55
Figure 8.3.1	Liaisons de la branche de la meunerie	59
Tableau 8.3	Distribution des minoteries	60
Tableau 8.4	Localisation des usines de sacs en plastique	61
Figure 8.4.1	Branche de la fabrication de sacs - liaisons de base	63
Figure 9.1.1	Organigramme de FAL	67
Tableau 9.1.1	Immobilisations totales de FAL et capital utilisé en fin d'année	69
Figure 9.1.2	Organigramme - produits de la pêche	75

<u>Numéro</u>		<u>Page</u>
Tableau 9.1.2	Prix de gros officiel du poisson vendu par EDIPESCA à Luanda : septembre 1988	76
Tableau 9.1.3	Valeur totale de production de FAL en produits finis pour les trimestres janvier-mars 1987 et juillet-septembre 1988	78
Tableau 9.1.4	Valeur totale du poisson produit par FAL durant les trimestres janvier-mars 1987 et octobre-décembre 1987	79
Tableau 9.1.5	Valeur ajoutée par les opérations de FAL, 1987-1989	79
Tableau 9.1.6	Chiffre d'affaires, bénéfices et impôts pour 1987-1989	80
Tableau 9.1.7	FAL - Equipement et machines de modernisation	87
Figure 9.2.1	Structure actuelle de direction et d'organisation de Empresa Regional de Moagens (Norte) U.E.E.	92
Figure 9.2.2	Projet de réorganisation de Empresa Regional de Moagens (Norte) U.E.E.	93
Figure 9.2.3	Projet de réhabilitation de Quicolo - plan de l'usine	96
Tableau 9.2.1	ERMOAGENS - Production totale 1985-1987	105
Tableau 9.2.2	ERMOAGENS - Quantités de matières premières/ intrants : 1985-1987	105
Tableau 9.2.3	ERMOAGENS - Valeur ajoutée par employé : 1985-1987	105
Tableau 9.2.4	ERMOAGENS - Valeur des intrants en matières premières : 1985-1987	106
Tableau 9.2.5	ERMOAGENS - Chiffre d'affaires et pertes : 1985-1987	106
Tableau 9.2.6	Prix des produits finis d'ERMOAGENS	107
Tableau 9.2.7	QUICOLO - Estimation du rendement de la minoterie après suppression des contraintes	111
Figure 9.3.1	Structure de gestion et d'organisation d'INDUVE	115
Tableau 9.3.1	INDUVE - Total de l'actif et capital utilisé	118
Figure 9.3.2	INDUVE - Organigramme de système - production d'huile brute	126
Figure 9.3.3	INDUVE - Organigramme de système - production d'huile comestible et de savon	127

<u>Numéro</u>	<u>Page</u>
Tableau 9.3.2 INDUVE - Volume et valeur des intrants, 1987	125
Tableau 9.3.3 INDUVE - Distribution de la production totale en 1987	128
Tableau 9.3.4 INDUVE - Ventes totales : 1985-1987	129
Tableau 9.3.5 INDUVE - Valeur des ventes totales par employé	130
Tableau 9.3.6 INDUVE - Valeurs totales et quantités importées, 1987	131
Tableau 9.3.7 INDUVE - Chiffre d'affaires et pertes, 1985-1987	132
Tableau 9.3.8 INDUVE - Prix des principaux produits, 1982-1988	133
Figure 9.4.1 Organigramme de gestion et d'organisation de FIBREX	142
Tableau 9.4.1 FIBREX - Immobilisations et capital utilisé, 1985-1987	144
Tableau 9.4.2 FIBREX - Volume et valeur des ventes	148
Tableau 9.4.3 Production totale et ventes de l'usine FIBREX en 1986	148
Tableau 9.4.4 Distribution en pourcentage des différents types de sacs en raphia produits par FIBREX, 1985-1987	149
Tableau 9.4.5 FIBREX - Ventes totales de sacs en raphia et ventes par employé, 1985-1987	150
Tableau 9.4.6 FIBREX - Valeur totale des matières premières, 1985-1987	150
Tableau 9.4.7 FIBREX - Bénéfices et impôts	151
Tableau 9.4.8 FIBREX - Allocations de devises, 1985-1987	152

Angola

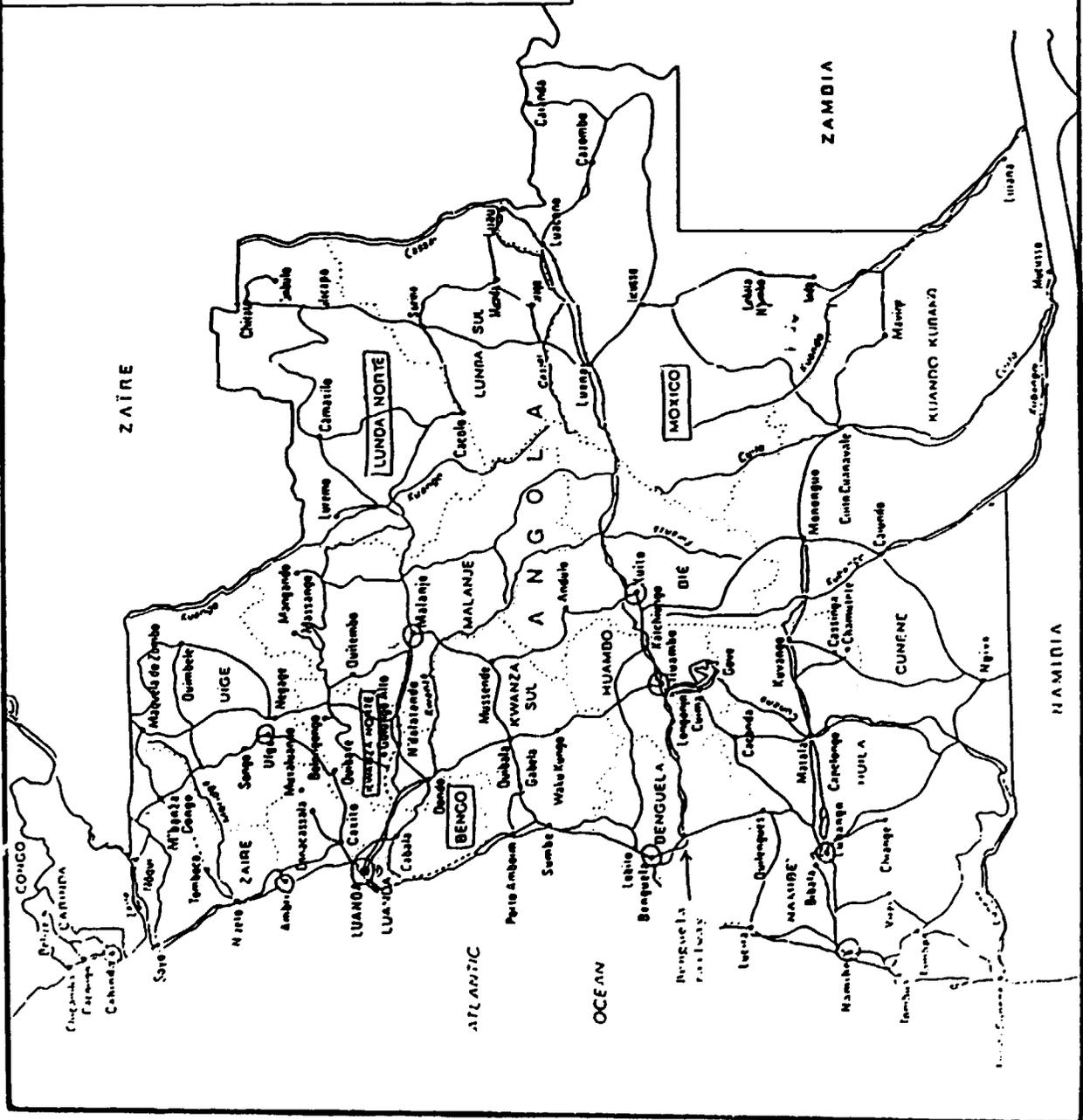
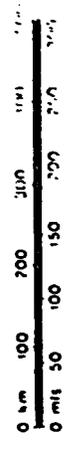
CENTRES INDUSTRIELS

(NOTEZ QUE LES INFORMATIONS RELATIVES A LA LOCALISATION DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES SONT TRÈS INÉGALES, SELON LES DIFFÉRENTES RÉGIONS DU PAYS ET QUE LE CENTRE MANUFACTURIER N° 3 DE L'ANGOLA, HUAMBO, A ÉTÉ PARALYSÉ PAR DE GRAVES PROBLÈMES DE TRANSPORT ET D'ÉLECTRICITÉ)

PROVINCES DISPOSANT D'UNE CAPACITÉ INDUSTRIELLE QUI N'A PAS PU ÊTRE LOCALISÉES

Carte : UZK

- ROUTES PRINCIPALES
- CHENIERS DE PER PRINCIPAUX
- FRONTIÈRES INTERNATIONALES
- FRONTIÈRES INTÉRIEURES
- AÉROPORT PRINCIPAL



INFORMATIONS GENERALES SUR LE PAYS

SUPERFICIE : 1 246 700 km²

POPULATION : 9,1 millions (estimation 1987)

TAUX D'ACCROISSEMENT DEMOGRAPHIQUE (estimation 1987) : 2,8 %

DENSITE DEMOGRAPHIQUE (par km²; estimation 1984) : 6,9

VILLES PRINCIPALES : Population en milliers d'habitants (estimation 1983)

Luanda	898	Huambo	203
Benguela	155	Lobito	150

PIB 1986 EN PRIX COURANTS (milliards de kwanzas) : 132,3

PIB 1986 PAR HABITANT (dollars) : 495

ORIGINES DU PIB 1985 AU COUT DE FACTEUR

Pétrole	30,9	Commerce	9,8
Services	27,3	Agriculture et élevage	7,8
Industrie manufacturière et extraction minière	13,1	Transport et communications	5,5
		Autres	5,6

TAUX DE CHANGE OFFICIEL : Kz 29,77 = dollar E.U. 1

AIDE EXTERIEURE PAR HABITANT (1985) : dollar E.U. 10

TAUX DE MORTALITE INFANTILE : 16 %

ESPERANCE DE VIE : 42 ans

TAUX D'ALPHABETISATION : 20 %

ENSEIGNEMENT

	Elèves (1982)	Enseignants (1981)
Maternel	292 457	
Primaire	1 178 430	40 027
Secondaire		
- général	124 858	3 870
- formation des enseignants	3 141	
- professionnel	3 919	410
Supérieur	2 674	374

NOTE EXPLICATIVE

Sauf indication contraire, le terme "dollar (\$)" s'entend du dollar des Etats-Unis d'Amérique.

LISTE DES ABREVIATIONS

ANGOLNAVE	Linhas Maritimas de Angola
BJAFCO	Ferme agro-industrielle de Bom Jesus
BNA	Banco Nacional de Angola
CAEM	Conseil d'assistance économique mutuelle
CAP	Coût, assurance et fret
CEE	Commission des communautés européennes
CITI	Classification internationale type, par industrie, de toutes les branches d'activité économique
CUF	Compania Unico Fabril
EGC	Empresa de Gorduras Centro
EMATEC	Empresa Abastecimento Tecnico Material
ENSUL	Empresa de Supermercados de Luanda
EPAN	Empresa de Panificao Nacional, U.E.E
ERMOAGEN	Empresa Regional de Moagen do Norte
FAL	Fabrica de Alimentos
FAO/OAA	Organisation pour l'alimentation et l'agriculture
FIBREX	Fabrica de Artigos de Fibras Sintéticas
FILDA	Feria Internacional de Luanda
FISE	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
FMI	Fonds monétaire international
INDUVE	Industria Angolana de Oleos Vegetais
Kz	Kwanza
Lda	Limitada
MPLA - PT	Movimento Popular de Libertação de Angola - Partido de Trabalho

LISTE DES ABREVIATIONS (SUITE)

NORSAD	Fonds nordique-SADCC
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation internationale du Travail
ONU DI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PIB	Produit intérieur brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PVC	Chlorure de polyvinyle
QUIMIGAL	Quimica de Portugal EP
SADCC	Conférence de coordination du développement de l'Afrique australe
SARL	Société anonyme à responsabilité limitée
SATCC	Commission des communications et des transports d'Afrique australe
SEF	Programa de Saneamento Economico e Financeiro
SIGA	Sociedade Industrial de Groassarias
SNS	Sociedade Nacional de Saboes Lda
SONANGOL	Sociedade Nacional de Combustiveis de Angola
U.E.E.	Unidade Economica Estatal
UNITA	Uniao Nacional para a Independencia Total de Angola
USAID	United States Agency for International Development
VMA	Valeur manufacturière ajoutée
ZEP	Zone d'échanges préférentiels

CHAPITRE 1

HISTORIQUE DE L'ETUDE

1.1 Caractéristiques principales de l'étude

L'objectif fondamental de cette étude est de procéder à un diagnostic des besoins de modernisation des entreprises agro-industrielles de l'Angola faisant partie du secteur manufacturier.

L'étude indique tout d'abord les caractéristiques essentielles de l'économie et des institutions de l'Angola et décrit le contexte international et les perspectives régionales. Ensuite, après avoir examiné l'industrie manufacturière de l'Angola sous son angle général, l'étude se concentre sur les entreprises agro-industrielles, en particulier celles qui appartiennent au sous-secteur de la production alimentaire. La modernisation de ces industries a reçu une haute priorité dans le récent programme de relance économique de l'Angola, intitulé Saneamento Economico e Financeiro (SEF) et fait également partie des priorités sectorielles fixées par la SADCC dans son programme d'action régional.

Le sous-secteur de l'industrie alimentaire est étudié en détail, au niveau de ses branches. Dans ce contexte, trois branches principales sont examinées d'une manière exhaustive : viandes, transformation des graines oléagineuses végétales, meunerie. De plus, la fabrication des emballages est également discutée. Cet aspect, sans faire véritablement partie de l'industrie alimentaire, est étroitement lié aux différentes branches de ce sous-secteur.

L'étude comprend ensuite une analyse détaillée - à l'échelle des usines - des besoins de modernisation des quatre entreprises de la région de Luanda : Fabrica de Alimentos Lda (FAL); minoterie de Quicolo, Ermoagens de Norte U.E.E; Industria Angolana de Oléos Vegetais SARL (INDUVE); Fabrica de Artigos de Fibras Sintéticas SARL (FIBREX).

Enfin, à la demande expresse du Gouvernement, il est procédé à une évaluation des possibilités de redémarrage de Bom Jesus, une plantation désaffectée, et d'un ensemble agro-industriel connexe, situé lui aussi à proximité de Luanda. La nécessité de procéder à une évaluation de ce genre, ayant principalement trait à la relance de la production industrielle et des approvisionnements destinés à la consommation industrielle, montre que les études de modernisation agro-industrielle doivent tenir compte non seulement des besoins de l'industrie, mais aussi, à l'occasion, dans certaines conditions économiques pertinentes, des priorités comparables et complémentaires qui existent dans le secteur agricole. Dans le cas de l'Angola, cet élément a été généralement pris en considération par les donateurs participant à la modernisation du secteur agro-industriel à Luanda et dans les régions situées au sud-ouest du pays.

Compte tenu de la forte concentration des activités industrielles de l'Angola dans la province de Luanda, il a été décidé de centrer l'étude sur les difficultés des entreprises industrielles de cette région, tout en tenant compte des développements pertinents se produisant dans d'autres régions du pays. Dans le même temps, la mission d'experts considère que l'examen de cette étude des besoins de modernisation des agro-industries, dans la région géographique en question, peut servir à démontrer la valeur d'une approche de diagnostic susceptible d'être appliquée ultérieurement aux situations comparables

existant dans d'autres parties du pays. En cas de réussite, cette approche pourrait contribuer à initier un processus général de modernisation du secteur manufacturier, qui aurait un impact positif déterminant sur la croissance globale de l'économie.

L'étude se termine par des recommandations à court et à long termes portant sur des problèmes techniques, financiers, ainsi que sur l'organisation et les débouchés, et sur le contexte économique et industriel dans lequel la modernisation doit s'insérer. Toutefois, les diverses recommandations contenues dans le rapport, concernant la modernisation d'entreprises spécifiques, ne sont pas présentées comme étant le résultat d'études de faisabilité. Les projets et les programmes qui sont soulignés dans ce rapport devront généralement être complétés par des études techniques et économiques plus détaillées, pour fournir des directives efficaces en vue de la mise en application ultérieure.

1.2 Consultations et discussions^{1/}

Lors de la préparation de cette étude, la mission d'experts a été guidée et assistée par le Ministère de l'industrie et le Secrétariat du SEF, avec lequel des consultations détaillées ont eu lieu à Luanda. Des discussions se sont également déroulées avec les responsables de haut niveau des Ministères de l'industrie, de la planification, des finances et du commerce, et de la Banque nationale d'Angola, avec les dirigeants de sociétés choisies, ainsi qu'avec des hommes d'affaires appartenant à d'autres entreprises, privées, publiques et mixtes. Des contacts ont été établis avec les structures de la SADCC et une série d'institutions de financement et de fondations, ayant un intérêt présent ou futur dans le développement des agro-industries, en Angola, notamment : Banque Paribas, Caisse centrale de Coopération économique, Banque européenne d'investissement, Fondation Gulbenkian, Lloyds Bank, Swedfund et Banque mondiale.

Des discussions ont également eu lieu avec des représentants des principaux partenaires de l'Angola en matière de coopération économique, y compris la Communauté européenne, la France, l'Italie, la Suède, le Brésil, les Pays-Bas, le Portugal, l'Espagne et l'URSS. Des contacts ont été pris, le cas échéant, avec les organisations non gouvernementales s'occupant activement de la modernisation du secteur agro-industriel. En plus des consultations avec les responsables locaux et les experts du PNUD et de l'ONUDI, l'équipe a étudié les problèmes de modernisation des agro-industries de l'Angola avec les représentants de la FAO, de l'OIT et du FISE, ainsi qu'avec une mission du Centre des Nations Unies sur les sociétés transnationales (CTC), s'occupant de l'aide aux activités de promotion des investissements en Angola. Les rapports et les données rassemblées au siège de l'ONUDI, dans les institutions de la SADCC, à l'Institut Chr. Michelsen et au Centre de développement de l'OCDE ont également été largement utilisés. Les documents les plus importants sont mentionnés dans les références.

^{1/} Voir annexe D pour la liste des organisations et personnes visitées.

1.3 Principaux éléments de l'approche du Gouvernement à l'égard de la relance industrielle

Le centre névralgique des consultations qui ont eu lieu à Luanda a été constitué par une série de discussions sur des problèmes de politique, avec le Ministre de l'industrie, M. Henrique Carvalho Santos "Onambwe" et les responsables de haut niveau des Ministères de l'industrie, de l'agriculture et de la planification, y compris le Secrétariat du SEF. Le 25 septembre 1988, vers la fin de la visite de la mission à Luanda, le Ministre de l'industrie a présidé une réunion spéciale consacrée aux priorités en matière de modernisation des agro-industries durant laquelle il a invité les membres de la mission à présenter leurs conclusions préliminaires. Cette présentation s'est faite devant un groupe de travail comprenant des responsables angolais de haut niveau, les directeurs et cadres supérieurs des entreprises sélectionnées, ainsi que des représentants des institutions de financement et des principaux partenaires de coopération basés en Angola. Cette réunion avait pour objet de sensibiliser les institutions et partenaires concernés et de contribuer à jeter les bases des actions de suivi nécessaires après la présentation du rapport de l'équipe à l'ONUDI.

En informant l'équipe de l'approche préconisée par le Gouvernement à l'égard des priorités de modernisation industrielle, le Ministre de l'industrie a situé ces priorités dans le cadre du Programme de relance économique de l'Angola (SEF). Nous indiquons certains des éléments principaux de ce programme qui ont été exposés en détail par les responsables de haut niveau du Secrétariat du SEF auprès du Ministère de la planification :

- * rationalisation des secteurs de production, incluant un rôle accru de la part des entreprises privées et mixtes;
- * renforcement de l'autonomie financière des entreprises publiques;
- * libéralisation du système de contrôle des prix;
- * ajustements progressifs de la parité du kwanza;
- * contrôle plus efficace de l'offre de devises et des taux de change, dans le cadre de la politique des taux d'intérêts, afin d'encourager l'épargne dans le système bancaire;
- * réorientation de la politique agricole et commerciale en faveur d'un appui aux agriculteurs et aux commerçants indépendants, en particulier les détaillants, et
- * décentralisation générale de la prise de décision dans le domaine économique.

Ces mesures et d'autres dispositions connexes ont fait l'objet d'une étude détaillée et d'analyses de la part du Gouvernement, souvent en consultation avec les institutions financières internationales. Dans la plupart des cas, des mesures législatives ont été mises en oeuvre, permettant au Gouvernement d'appliquer des actions administratives et institutionnelles appropriées, dans les domaines en question. Il convient de souligner dans ce contexte l'importance vitale des décisions politiques initiales qui seront adoptées durant les prochains mois dans le secteur monétaire, principalement

en ce qui concerne le taux de change officiel du kwanza Les actions envisagées dans ce domaine sont étroitement liées aux négociations qui sont en cours en vue de l'adhésion de l'Angola au Fonds monétaire international et à la Banque mondiale.

Le Gouvernement estime, tout comme les institutions internationales de financement que la mise en application du programme SEF, impliquant une restructuration radicale et des mesures de libéralisation et de stabilisation, devrait considérablement faciliter les activités de modernisation du secteur agro-industriel. En accueillant favorablement l'initiative prise par l'ONUDI dans ce domaine, le Gouvernement attache une importance particulière aux consultations de suivi qui sont proposées dans la perspective globale de la prochaine Conférence consultative internationale de la SADCC, qui se tiendra à Luanda au début de février 1989.

En vue de la préparation d'un programme de financement, le Gouvernement a conseillé à la mission d'étudier en particulier les possibilités accrues qui résultent actuellement du redimensionnement du secteur industriel, permettant la participation de capitaux étrangers et privés, ainsi que des investissements faits par des sociétés privées et entreprises mixtes. Il importe de souligner, dans ce contexte, que le Gouvernement est conscient de la nécessité urgente d'améliorer les méthodes de gestion et de commercialisation des entreprises publiques. Compte tenu de ces réformes institutionnelles, le Gouvernement estime que pour être viables, les propositions de relance industrielle devraient plus particulièrement tenir compte de la nécessité d'augmenter la valeur ajoutée et les possibilités d'emploi, dans l'économie du pays. Cet objectif pourrait être atteint en renforçant l'utilisation des intrants agricoles locaux, en développant d'une manière exhaustive les activités de transformation situées en aval, et en employant une technologie adaptée aux conditions économiques prévalant en Angola. Les priorités de relance ont été directement situées dans cette perspective, en particulier en ce qui concerne le domaine de Bom Jesus.

Dans ce contexte, le Gouvernement a attaché une importance particulière au développement économique qui est actuellement observé dans les provinces du sud-ouest de l'Angola, à la frontière de la Namibie, où le calme et la sécurité sont à présent revenus. Les importants programmes de modernisation qui sont en cours dans cette région reçoivent un appui substantiel de la part des principaux partenaires de coopération de l'Angola. Au plan régional, le Gouvernement attache une importance particulière aux rapports économiques qui existent entre les priorités de la relance industrielle et les possibilités d'offre de capitaux et de commercialisation, à l'intérieur du groupe SADCC. Ces possibilités devraient être considérablement renforcées par la remise en état de la voie ferrée de Benguela, qui rétablira les transports terrestres à destination du sud Zaïre et de l'ouest de la Zambie. En matière de modernisation industrielle, les autorités angolaises ont suivi de près les développements qui ont eu lieu au Mozambique. Toutefois, pour ce qui est de la modernisation de l'agriculture, il est estimé que l'expérience du Zimbabwe est largement applicable aux conditions qui prévalent actuellement en Angola.

1.4 Paramètres de coopération économique

Les discussions qui ont eu lieu avec les représentants des principaux partenaires de l'Angola, en matière de coopération au développement ont permis de confirmer l'engagement ferme du Gouvernement à l'égard de la

formulation et de la mise en application du programme SEF, ainsi que son souhait de devenir membre du FMI et de la Banque mondiale. Certaines préoccupations ont été notées, en particulier dans les milieux d'affaires, concernant l'introduction relativement lente du SEF, ce décalage étant attribué par certains à un combat d'arrière-garde mené par les adversaires de la réforme.

Toutefois, les donateurs bien informés considèrent que le véritable problème, dans ce domaine, est constitué par la pénurie de cadres disposant d'une expérience adéquate pour mettre en oeuvre un programme de changement économique aussi radical dans un pays qui doit faire face à des difficultés considérables, sur tous les fronts. Les projets d'aide des principaux donateurs sont largement basés sur l'hypothèse selon laquelle les autorités angolaises continueront à progresser dans la mise en oeuvre du programme SEF, durant les prochaines années. A cet égard, les partenaires de coopération de l'Angola ont été particulièrement encouragés par les résultats obtenus dans le cadre du développement et des initiatives de modernisation du sud-ouest du pays. Selon les informations de l'OCDE, les engagements en matière d'aide publique au développement (APD) pris par le CAD et les pays de l'OPEP ont plus que doublé au cours des cinq dernières années et sont actuellement de l'ordre de 115-135 millions de dollars par an (1985-1986). Plus de trois quarts des recettes de l'APD ont été constituées par des dons. L'Italie et la Suède ont été les principaux donateurs bilatéraux, tandis que les organismes des Nations Unies ont offert une aide multilatérale considérable, notamment sous la forme d'aide alimentaire et autres mesures destinées aux réfugiés et aux personnes déplacées.

Les recettes nettes non-concessionnelles de l'Angola, provenant des mêmes sources, comprennent des flux bilatéraux et multilatéraux avec un élément de don inférieur à 25 %, ainsi que tous les crédits à l'exportation, officiels et officieux. Les investissements officiels en portefeuille et les investissements directs privés se situent actuellement à un niveau annuel de l'ordre de 140-170 millions de dollars (1985-1986). Ces recettes non concessionnelles sont largement associées aux investissements effectués dans l'industrie pétrolière. Les projections indiquent que l'investissement global brut, dans ce secteur, approchera 3 milliards de dollars au cours de la période 1986-1990.

En matière d'aide, on considère que l'Italie est actuellement le principal donateur bilatéral coopérant avec l'Angola. L'Italie a annoncé un programme de dons et de prêts représentant un total de 304 millions de dollars, lors d'une réunion de la Commission mixte italo-angolaise qui s'est tenue en décembre 1987. Dans le domaine agricole, l'Italie financera notamment des projets de développement rural dans la zone verte qui entoure Luanda. L'autre principal bailleur d'aide bilatéral est la Suède, qui a récemment indiqué que son budget d'assistance à l'Angola, axé sur le développement social et rural augmentera de 10 % en 1988-1989 pour atteindre 23,5 millions de dollars. L'aide accordée par la France à l'Angola s'effectue par l'intermédiaire de la Caisse centrale de coopération économique (CCCE). Cette agence a annoncé en 1987 des prêts d'un montant de quelque 10 millions de dollars, consacrés au développement agricole du sud-ouest de l'Angola, principalement afin de fournir des intrants à de petites associations d'agriculteurs, dans le cadre de stations de développement agricole (SDA). Toutefois, des fonds ont également été mis à disposition, dans le cadre de la CCCE et autres programmes d'aide, afin d'approvisionner les régions rurales en biens de consommation, encourageant ainsi les agriculteurs à produire des denrées agricoles pour le marché intérieur.

La Communauté européenne est également active dans ce domaine. Le programme du FDE pour l'Angola prévoit un montant de 107 millions de dollars pour la période 1986-1990 couverte par la Convention de Lomé III. Dans ce contexte, un programme d'importation sectoriel de 38 millions de dollars a été établi et sera utilisé pour obtenir des intrants et des stimulants destinés aux agriculteurs et aux pêcheurs du sud-ouest de l'Angola. Les petites entreprises industrielles situées dans cette région - dont certaines appartiennent à l'agro-industrie - bénéficieront également du programme de la Communauté européenne. De son côté, la Banque européenne d'investissement (BEI) a récemment conclu un accord cadre avec les autorités angolaises, concernant l'utilisation des ressources octroyées par la BEI dans le cadre de Lomé III. Au cours de ces dernières années, l'industrie angolaise de la pêche et les usines de transformation ont reçu un appui accru de la part des donateurs, notamment de la CEE et des fonds arabes (Badea et Koweït), ces derniers ayant pris de nouveaux engagements pour un montant de 22,5 millions de dollars en 1987, destinés à la fois au développement et à la modernisation.

Les principaux partenaires de coopération de l'Angola considèrent que le manque actuel de sécurité limite les possibilités de développement et l'appui accordé à la relance économique dans de nombreuses régions du pays, principalement dans le secteur agricole. Cependant, les donateurs, y compris les organisations internationales telles que le PNUD et la Banque mondiale, admettent qu'il existe de nombreuses régions sûres qui pourraient réagir dans l'immédiat aux mesures d'ajustement politique préconisées par le SEF. Ces régions couvrent des territoires importants au sud et au sud-ouest du pays, ainsi qu'au nord et au nord-ouest, dont Cabinda. L'analyse contenue dans le présent rapport rejoint les évaluations faites par les institutions internationales et suppose que la situation géopolitique actuelle se maintiendra comme prévu initialement. Les recommandations à court terme du rapport sont essentiellement basées sur ces hypothèses. Pour ce qui est des recommandations à plus long terme, le rapport contient une indication qualitative, pour des cas précis, relative aux éventuelles implications économiques résultant d'un progrès considérable sur la voie de l'entente et de la paix nationale.

Enfin, les consultations de la mission d'experts à Luanda ont montré que les partenaires de coopération de l'Angola étaient particulièrement conscients des problèmes économiques du pays et de l'impact direct de ces difficultés sur la conception de leurs programmes d'aide respectifs, notamment en matière de modernisation. Par exemple, les denrées alimentaires de transformation sont actuellement nettement insuffisantes pour approvisionner les régions urbaines. Les exportations de pétrole, qui représentent aujourd'hui environ 95 % des exportations totales, n'ont pas permis de couvrir le coût de la sécurité intérieure et de la lutte contre l'agression étrangère, en même temps que le coût des importations de pièces de rechange, d'équipements et de biens de consommation courante et intermédiaire. Le réseau de transport terrestre reliant les différentes provinces s'est effondré dans de nombreuses parties du pays, isolant fortement les villes des régions rurales avoisinantes. Le commerce a repris dans une large mesure la forme de troc, dans tout le pays. Dans le chapitre suivant, l'attention est attirée sur les causes principales de cette situation, qui ont des implications importantes pour les initiatives de modernisation industrielle.

CHAPITRE 2

FACTEURS CLES ET TENDANCE DE L'ECONOMIE DE L'ANGOLA DANS LE CONTEXTE DE LA MODERNISATION

2.1 Facteurs et tendances sous-jacents à la situation économique actuelle

L'activité économique de l'Angola a été gravement perturbée durant la période de transition qui a mené à l'indépendance, au milieu des années 70. Durant cette période, le niveau de la production s'est effondré dramatiquement dans les secteurs non-pétroliers. Malgré une modeste relance, durant la période 1977-1981, les estimations montrent que le PIB a relativement stagné jusqu'en 1986, date à laquelle la production brute a chuté à nouveau considérablement, en partie à cause de la baisse des prix pétroliers. Malgré l'expansion caractérisée de l'industrie pétrolière, qui est surtout localisée au nord-ouest du pays, dans l'enclave de Cabinda, le revenu par habitant est nettement plus bas qu'il ne l'était au début des années 70.

On considère généralement que les principales difficultés économiques auxquelles l'Angola est confronté actuellement, et qui ont été résumées dans le chapitre précédent, découlent de trois grands facteurs. Premièrement, il s'agit du conflit dans lequel le Gouvernement angolais a été entraîné, pratiquement durant toute la période 1975-1988 avec les guérillas de l'UNITA et les troupes d'invasion de l'Afrique du Sud. Deuxièmement, des perturbations considérables ont été causées par l'exode massif des colons portugais, vers le milieu des années 70. Troisièmement, la pénurie d'aptitudes locales, durant la période qui a suivi l'indépendance a entraîné des lacunes au niveau de la gestion de l'économie et empêché l'application efficace des politiques économiques. Ces difficultés ont été compensées dans une certaine mesure par le développement substantiel du secteur pétrolier, mais la chute des prix internationaux du pétrole durant la période 1985-1987 a contribué à aggraver la situation économique, déjà critique.

2.2 Désorganisation de l'économie causée par la guerre et la déstabilisation

La guerre de maquis provoquée par l'UNITA, qui se poursuit depuis l'indépendance, a considérablement perturbé l'économie de nombreuses parties de l'Angola. De plus, l'Afrique du Sud, tout en accordant un appui actif aux forces d'opposition de l'UNITA, a envahi à plusieurs reprises le sud de l'Angola et attaqué des objectifs économiques importants, causant des dégâts considérables et des perturbations.

La charge imposée à l'économie angolaise a été particulièrement lourde et a eu des répercussions sur la production agricole et agro-industrielle. L'insécurité qui a régné dans de nombreuses parties du pays a considérablement réduit la production économique, principalement dans le secteur agricole. Cette situation a découragé les experts étrangers et les techniciens et incité plus de 600 000 paysans angolais à chercher refuge dans les zones urbaines. L'infrastructure indispensable au pays a été détruite ou gravement endommagée : ponts, barrages hydroélectriques, pylônes à haute tension, voies ferrées, raffineries de pétrole, mines, entreprises industrielles et plantations. Une

grande partie du réseau routier et ferroviaire de l'Angola a été mis hors d'usage, en particulier le chemin de fer de Benguela qui desservait le centre du pays et constituait la voie d'accès principale aux marchés internationaux et aux sources d'importation pour la Zambie et le sud du Zaïre.

L'approvisionnement des régions urbaines en produits agricoles provenant des zones rurales a été fortement perturbé, entraînant une dépendance accrue par rapport aux denrées alimentaires importées. De même, des difficultés considérables sont apparues en matière de transport et de distribution des produits manufacturés et autres produits industriels, dans les régions rurales. Pour sa part, l'effort de défense et de sécurité a nécessité le déploiement de ressources énormes et représente encore aujourd'hui plus de deux cinquièmes des dépenses totales de l'Angola et une partie considérable de la dette extérieure estimée généralement à 3,8 millions de dollars. De plus, une partie importante des cadres agricoles - déjà limités -, des techniciens, gestionnaires et autres spécialistes a été détournée pour les besoins de la défense nationale.

2.3 Exode général des colons portugais et ses conséquences économiques

Durant la période coloniale, les services publics, l'enseignement, les services sociaux et l'exploitation des secteurs économiques modernes étaient dirigés presque entièrement par les colons portugais. Ces colons, dont le nombre a atteint 340 000 en 1975, détenaient pratiquement tous les postes spécialisés et une grande partie des emplois semi-qualifiés. Le niveau d'enseignement de la population angolaise était extraordinairement bas. En 1973, la population était analphabète à 85 %. Le nombre d'étudiants dans le secondaire et l'enseignement supérieur ne représentait que 1,2 % de la population en âge de scolarité (5 à 24 ans) et une proportion considérable des élèves était constituée par les enfants des colons blancs.

Durant la période de transition qui a mené à l'indépendance, quelque 300 000 colons portugais ont quitté l'Angola, en 1975 et au début de 1976. Cet exode, qui a touché pratiquement tout le personnel administratif et technique, les gestionnaires, enseignants, commerçants, ouvriers qualifiés et artisans, a jeté l'administration publique et la vie économique du pays dans des difficultés inextricables. Au moment de l'indépendance, peu d'Angolais disposaient des aptitudes et des qualifications professionnelles nécessaires à la gestion des entreprises abandonnées par les Portugais, ou leur permettant d'occuper les postes devenus vacants. Cette situation explique dans une large mesure pourquoi le niveau général d'activité économique est encore, dans de nombreux secteurs, nettement inférieur à ce qu'il était au début des années 70. Malgré les progrès réalisés par l'Angola en matière de développement des ressources humaines, il est encore très difficile de recruter le personnel qualifié requis par les secteurs modernes de l'économie nationale. L'assistance technique étrangère n'a satisfait qu'une petite partie seulement de la demande de main-d'oeuvre qualifiée.

2.4 Impact des politiques économiques

Suite à l'introduction du programme de réforme économique SEF, les autorités angolaises reconnaissent de plus en plus que le déclin généralisé de la production, la pénurie de biens de consommation et le manque d'intrants industriels découlent, dans une certaine mesure, de lacunes au niveau de la gestion de l'économie et de l'application de politiques inadéquates.

Le SEF reconnaît, par exemple, que l'économie a été largement dirigée arbitrairement par l'administration. Les prix officiels ont été maintenus artificiellement à des niveaux bas et les forces du marché n'ont pas pu jouer un rôle efficace dans l'économie du pays. La surévaluation du taux de change a entraîné un rationnement des devises par l'administration et a fortement découragé les exportations non pétrolières. Les entreprises publiques et privées ont reçu une autonomie d'exploitation fort limitée et dépendent des décisions du Gouvernement pour acquérir les intrants qui leur sont indispensables, ainsi que pour la fixation des prix et des marges d'exploitation. L'efficacité générale des entreprises publiques a été freinée par l'absence de stimulants adéquats de rendement. Dans de nombreux cas, les distorsions des prix relatifs ont pratiquement empêché de procéder à des calculs économiques normaux. Les faibles prix officiels accordés aux produits agricoles et les fournitures très limitées de biens de consommation et de produits industriels, dans les campagnes, ont gravement altéré la capacité des agriculteurs à approvisionner le marché intérieur par les canaux officiels. Le fossé croissant entre l'offre et la demande de biens répondant aux prix officiels a entraîné l'apparition rapide et le développement de grands marchés parallèles.

2.5 Rôle de l'industrie pétrolière

L'histoire récente de l'Angola est cependant marquée par un élément plus positif. L'expansion de l'industrie pétrolière, qui occupait depuis l'indépendance (1975) la deuxième place en Afrique subsaharienne, a des implications importantes pour les initiatives de modernisation. En 1985, environ un tiers du PIB provenait de l'industrie pétrolière, ainsi que plus de la moitié des revenus du Gouvernement et 95 % des recettes totales des exportations. Selon les projections, l'industrie pétrolière poursuivra sa croissance rapide à la fin des années 80 et au début des années 90. Cette expansion compensera le manque à gagner provoqué par la diminution des prix mondiaux du pétrole. En 1988, l'Angola produira en moyenne au moins 450 000 barils/jour (à la fin de l'année, la production pourrait même atteindre 490 000 barils/jour), comparé à une moyenne de 282 000 barils/jour en 1986 et 358 000 barils/jour en 1987. La production devrait dépasser largement 500 000 barils/jour au début des années 90. La prospection se poursuit et de nouveaux gisements viennent s'ajouter aux réserves identifiées qui ont plus que doublé durant les années 80, pour atteindre un niveau estimé à 2,1 milliards de barils.

La production de pétrole est localisée dans une enclave. Il en résulte que l'exploitation est pratiquement coupée des autres régions économiques de l'Angola et ses effets sur la croissance économique et sur la modernisation industrielle sont largement déterminés par la manière dont le Gouvernement utilise ses revenus pétroliers. En raison des obligations découlant des besoins en matière de sécurité, le Gouvernement n'a pas d'autre choix que d'affecter ses revenus pétroliers à la défense nationale, plutôt que de les allouer à d'autres programmes, par exemple la relance économique. Cependant, certaines possibilités existent dans ce domaine, qui pourraient être réévaluées lors de l'introduction du programme SEF en tenant compte non seulement de la disponibilité de devises, mais également des capacités techniques et de gestion. Tout comme les forces armées, la SONANGOL, société pétrolière d'Etat, dispose d'assez bonnes capacités dans ce domaine et semble désireuse de les déployer plus largement dans d'autres secteurs de l'économie. Cette procédure a été suivie dans d'autres pays de la SADCC, notamment en Zambie où le groupe minier national a apporté une contribution positive au développement de l'agriculture et des agro-industries.

2.6 Commerce international et paiements

L'augmentation rapide de la production pétrolière - dont seulement 30 000 barils/jour sont exportés - a plus que largement compensé la chute des prix pétroliers enregistrés depuis 1985. Les estimations actuelles indiquent que les exportations totales de l'Angola ont atteint en 1987 environ 2,3 milliards de dollars (y compris 2,1 milliards de dollars pour le pétrole brut et près de 100 millions de dollars pour les diamants), contre seulement 1,28 milliards de dollars en 1986 et 1,98 milliard en 1985. Parallèlement à l'expansion de la production pétrolière, la remontée partielle du prix du pétrole, ainsi que la modernisation de l'industrie diamantaire, qui avait pratiquement cessé ses activités en 1986, ont contribué à cette reprise économique. En 1988, les prix pétroliers ont à nouveau chuté, mais des hypothèses conservatrices permettent de supposer que les revenus de l'industrie pétrolière atteindront plus de 2 milliards de dollars, durant cette même année. D'autres produits d'exportation (pétrole de raffinage, GPL, diamants et café) devraient rapporter quelque 250 millions de dollars, maintenant les recettes totales des exportations autour de 2,3 milliards de dollars. Les pressions résultant de la balance des paiements ont diminué, du moins provisoirement, à la suite d'un récent rééchelonnement de la dette avec le Brésil, la France, l'Italie, l'URSS et d'autres créanciers. Toutefois, les obligations du remboursement de la dette resteront encore très considérables durant la période 1988-1989 et l'Angola aura besoin d'un nouveau rééchelonnement de sa dette de la part des autres créanciers occidentaux, probablement après son admission au FMI.

2.7 Potentiel économique de l'Angola

Le rôle de l'industrie pétrolière, impliquant des investissements étrangers et locaux importants, permet de souligner le potentiel économique du pays. L'Angola est le deuxième pays en importance en Afrique subsaharienne, du point de vue de sa superficie, avec une population de 9 millions d'habitants et une densité démographique relativement faible (7,2 habitants/km²). L'accroissement démographique est estimé à 2,5 % par an et la population urbaine augmente rapidement. L'abondance de terres arables et un climat diversifié constituent des conditions favorables au développement de toute une série de cultures tempérées et tropicales, notamment coton, café, sisal, sucre, fruits tropicaux, maïs et autres céréales, sans oublier l'élevage. De plus, il existe des ressources halieutiques et minérales relativement abondantes, notamment en diamants. Les rivières de l'Angola constituent une source potentielle d'énergie et d'irrigation. Malgré la guerre, le secteur pétrolier de l'enclave de Cabinda a connu un véritable essor au cours des huit dernières années. Bien que les revenus pétroliers de l'Angola soient nettement inférieurs à ceux du Nigéria (6,1 milliards de dollars), les besoins du pays sont également plus limités - en temps de paix s'entend - car la population de l'Angola représente moins d'un dixième de celle du Nigéria. L'infrastructure du secteur énergétique, de l'industrie, des transports et des moyens de communication a été relativement bien développée, en particulier durant les années 60 et au début des années 70, mais elle s'est considérablement détériorée ces dernières années, à cause de la guerre et du manque d'entretien, celui-ci ayant été remis à plus tard.

Il importe de rappeler que la période qui a précédé l'indépendance a été marquée par une expansion rapide de toute une série d'activités, dans l'industrie, l'agriculture, la pêche et l'extraction minière. Ces activités, s'ajoutant à la production pétrolière ont contribué à une croissance annuelle du PIB de

l'ordre de 7 %, durant les années 60 et jusqu'au milieu des années 70, ainsi qu'au développement de toute une gamme d'exportations. La mise en application du programme SEF et le rétablissement éventuel de la paix intérieure et de l'entente nationale devraient permettre à l'Angola de reprendre ses tendances initiales de croissance et de tirer profit de ses nombreuses possibilités de développement. Le point de départ de cette évolution pourrait être constitué par un grand programme de reconstruction et de modernisation. Compte tenu de ses richesses naturelles, de ses aptitudes humaines et de son rôle en tant que principal producteur de pétrole en Afrique subsaharienne, après le Nigéria, l'Angola pourrait à nouveau attirer les investisseurs étrangers intéressés par d'autres secteurs que le pétrole, mais il est évident que cette attraction ne pourra se concrétiser que progressivement, lorsque la confiance reviendra dans le domaine des affaires. L'adhésion de l'Angola au FMI et à la Banque mondiale, en parallèle avec la mise en oeuvre du programme de restructuration économique et financière - qui comporte déjà des mesures juridiques destinées à offrir de nouvelles garanties et des stimulants aux investisseurs étrangers - constituera un support essentiel, dans ce contexte. Le rapport aborde maintenant les éléments de politique économique propres à la modernisation industrielle.

CHAPITRE 3

CADRE POLITIQUE ET INSTITUTIONNEL DE LA MODERNISATION INDUSTRIELLE

3.1 Pertinence du programme SEF en matière de modernisation industrielle

L'introduction du Saneamento Economico e Financeiro (SEF) au début de 1988 marque un nouveau point de départ important dans le développement de l'Angola en tant que nation indépendante et suscite des approches novatrices de la part des autorités angolaises à l'égard des institutions internationales, agences bilatérales, banques étrangères et sociétés, notamment en ce qui concerne l'octroi d'une aide accrue pour la mise à exécution des principaux programmes de modernisation industrielle. Les partenaires de coopération de l'Angola et en particulier les investisseurs intéressés à appuyer les initiatives de modernisation industrielle, attachent une importance cruciale aux dispositions détaillées relatives à la mise en oeuvre du SEF et l'action du Gouvernement dans ce domaine constitue une condition préalable indispensable à l'octroi d'un appui économique international accru.

Comme nous l'avons déjà indiqué au chapitre 1, les grands paramètres du programme SEF, y compris l'adoption de règles d'habilitation, ont été officiellement présentés par les autorités angolaises travaillant en étroite collaboration avec les institutions internationales de financement, telles que le FMI et la Banque mondiale ^{2/}. Certaines actions initiales ont déjà été prises par le Gouvernement, dans ce nouveau cadre législatif, notamment en matière de libéralisation partielle des prix, par exemple pour les fruits et les légumes. Toutefois, en septembre 1988, les principales décisions politiques, les actions administratives et les changements institutionnels préconisés n'avaient pas encore vu le jour, en particulier dans le domaine monétaire et fiscal. Néanmoins, grâce à des consultations exhaustives avec le Ministre de l'industrie, le Directeur du Secrétariat du SEF et les représentants des partenaires de coopération de l'Angola, la mission a enregistré la ferme intention des autorités angolaises de poursuivre activement la mise en oeuvre détaillée du programme national de relance économique. La mission a noté que cet effort sera réalisé avec une réelle détermination politique et sur la base de compétences techniques, et que l'introduction progressive des principales mesures monétaires se poursuivra en étroite consultation avec les institutions financières internationales. Les partenaires de coopération avec l'Angola - en particulier la Communauté européenne, la Suède et le Brésil - considèrent que les phases initiales de mise en application du programme SEF devraient être étroitement liées aux dispositions prises en vue de l'adhésion de l'Angola au FMI et à la Banque mondiale. Compte tenu de l'importance de ces réformes économiques pour l'adoption d'actions efficaces en matière de modernisation industrielle, nous indiquons ci-après en détail les principaux éléments de ce programme. Cette analyse porte principalement sur les directives politiques pertinentes et les lois d'application. En septembre 1988, des travaux intensifs étaient en cours au niveau gouvernemental concernant les modalités administratives et institutionnelles de la mise en oeuvre de la législation du SEF.

^{2/} Dans ce contexte, une référence particulière doit être faite aux lois 4-5, 7 et 9-13 de 1988 (voir Références choisies).

3.2 Rapports entre les structures politiques, la prise de décision et la formulation d'une politique économique

Après son accession à l'indépendance, en 1975, la jeune République populaire d'Angola s'est déclarée pays socialiste. Conformément à la Constitution nationale, les institutions publiques ont été placées sous le contrôle général du parti au pouvoir, qui a reçu en 1977 le nouveau nom de MPLA-PT (Movimento Popular para a Libertacao de Angola - Partido do Trabalho).

Les décisions fondamentales concernant la structure du système économique sont prises par le MPLA, par le biais de ses Congrès, du Comité central et du Bureau politique. L'adoption de nouvelles stratégies économiques et l'introduction d'instruments importants de politique économique nécessitent dans tous les cas l'approbation du parti.

Au sein du MPLA, les discussions internes concernant la mise en oeuvre de politiques socialistes ont permis de procéder à une analyse détaillée des problèmes économiques du pays. Dans ce contexte, le deuxième Congrès du Parti (décembre 1985) a fourni un nouveau point de départ en matière d'élaboration de politiques économiques. Tout en reconfirmant la validité d'une approche socialiste à l'égard du développement, le deuxième Congrès a reconnu que - même en tenant compte de la guerre et de la pénurie de gestionnaires et de techniciens qualifiés - les résultats économiques obtenus étaient loin d'être satisfaisants et qu'il fallait apporter des modifications substantielles à la fois au système économique et à la politique économique. Les directives stratégiques adoptées par le Congrès ont souligné la nécessité d'améliorer les méthodes de planification socialiste et d'utiliser plus efficacement les prix, dans la gestion économique du pays.

3.3 Réformes des structures du système économique dans le cadre du SEF

C'est précisément dans le cadre des changements politiques approuvés par le Congrès de 1985 que le Comité central du MPLA a approuvé le programme SEF qui a démarré officiellement au début de 1988, première année du Saneamento Economico e Financeiro. Concernant les structures, le SEF préconise un rôle accru de la part du secteur privé, une autonomie renforcée des entreprises publiques, une nouvelle approche à l'égard des investissements étrangers et une centralisation moins grande en matière de planification. L'examen du SEF ci-après est basé sur le résultat des consultations qui ont eu lieu avec les principaux responsables du Secrétariat du SEF et du Centre des Nations Unies sur les sociétés transnationales (CTC).

3.3.1 Elargissement du rôle du secteur privé

Conscient des inefficacités et des lacunes qui ont perturbé le fonctionnement de nombreuses entreprises privées, le SEF propose l'introduction de conditions plus favorables au développement du secteur privé. Les petites entreprises publiques seront transférées au secteur privé et l'Etat ne sera plus propriétaire que des entreprises clés servant des objectifs économiques stratégiques. De nouvelles mesures législatives fixant les modes d'exploitation des différents types d'entreprise (condicionamento empresarial) sont actuellement introduites.

Cette législation contiendra des règles spécifiques et des garanties destinées aux investisseurs privés et élargira considérablement les domaines de production dans lesquels ces entreprises sont autorisées à fonctionner. Un encouragement particulier sera donné à la réintroduction du commerce de détail. Les commerçants indépendants seront appelés à jouer un rôle très actif dans l'instauration de contacts économiques positifs entre les collectivités rurales et les zones urbaines. Les entreprises privées recevront également des encouragements spécifiques dans des domaines tels que transports routiers, bâtiment, réparations et artisanat. Les entreprises qui opèrent actuellement sur le marché parallèle, dans ces secteurs, seront légalement reconnues.

3.3.2 Renforcement de l'autonomie des entreprises publiques

La législation du SEF concernant les entreprises publiques a pour objectif principal de leur accorder une plus grande autonomie de gestion. Les activités de ces entreprises seront basées sur leurs plans budgétaires spécifiques et sur leurs programmes annuels à moyen terme, lesquels seront reliés d'une manière indicative aux directives macro-économiques et aux cibles contenues dans la nouvelle approche de planification nationale. Les ministères devront établir des règles générales pour les secteurs de production qui relèvent de leur compétence et programmer les activités sectorielles. Les ministères devront éviter d'intervenir dans les décisions spécifiques de gestion prises par les entreprises. Les entreprises recevront une plus grande autonomie en matière de fixation des prix et de politique d'emploi, tout en étant toutefois soumises aux conditions fixées par le Gouvernement pour la protection des consommateurs et des travailleurs. Les entreprises publiques devront faire face à une concurrence accrue, en raison du renforcement de leur autonomie et des encouragements apportés en général aux initiatives du secteur privé.

Conformément aux dispositions du SEF, les entreprises publiques bénéficieront en outre d'une grande autonomie financière. A la différence du système actuel, ces entreprises auront la possibilité de constituer et de garder des réserves d'amortissement, ainsi que 50 % de leurs bénéfices, même si ces ressources sont soumises à un certain degré de contrôle. De plus, les entreprises devront être encouragées à fonctionner sur un mode commercial et ne pourront obtenir de subsides de l'Etat que si leurs activités sont touchées par des circonstances indépendantes de leur volonté, par exemple conséquences de la guerre. En outre, le SEF introduit la possibilité de mettre les entreprises publiques non viables en liquidation et de privatiser d'autres entreprises publiques. Néanmoins, il semble qu'un contrôle ministériel assez strict continuera d'être exercé en matière de planification et de gestion des entreprises publiques. Dans ce contexte, certaines questions se posent encore concernant la liberté d'action dont bénéficieront les dirigeants des entreprises publiques, par exemple en ce qui concerne le choix de leurs débouchés et de leurs sources d'approvisionnement.

3.3.3 Législation relative aux investissements étrangers

Conformément aux propositions du SEF sur les investissements extérieurs, un des principaux objectifs de la politique et de la législation préconisée est de garantir que ces investissements apporteront une contribution réelle au développement économique de l'Angola, dans le cadre d'un système économique où les lacunes et les distorsions les plus importantes des années récentes seront surmontées. Un autre objectif majeur est l'introduction de conditions

plus attrayantes pour les investisseurs étrangers potentiels. Dans ce contexte, il est proposé de créer un nouvel Institut des investissements étrangers qui entreprendra de promouvoir activement les investissements étrangers en Angola, en particulier sous forme de sociétés mixtes avec les entreprises angolaises. Parmi ses multiples tâches, l'Institut sera chargé de l'évaluation des propositions extérieures d'investissement. Il assurera la coordination des négociations avec les investisseurs étrangers et les aidera à s'acquitter des formalités nécessaires et à prendre toutes les dispositions pratiques résultant de leur offre de participation.

Dans ce contexte, les diverses procédures indispensables à l'octroi d'une autorisation d'investissement seront simplifiées et devraient permettre un élargissement considérable des sphères d'activité économique dans lesquelles les investissements étrangers seront autorisés. Seules les activités économiques qui revêtent une importance stratégique seront interdites aux investisseurs étrangers. Les restrictions qui touchaient précédemment le pourcentage de capitaux détenu par les investisseurs étrangers, dans certains types d'entreprises seront considérablement modifiées, et les investisseurs extérieurs seront autorisés à ouvrir de nouvelles entreprises dont ils seront les propriétaires exclusifs. Ils seront également autorisés à racheter les entreprises angolaises improductives ou mal exploitées, susceptibles d'être transformées en activités viables. Conformément aux nouvelles dispositions régissant les investissements étrangers, des garanties légales seront octroyées concernant le versement des bénéficiaires et des produits de la liquidation et de la vente éventuelle des investissements, les compensations à offrir en cas d'expropriation ou de nationalisation et l'accès aux facilités de crédit et aux programmes d'incitation supervisés par le Gouvernement.

3.3.4 Amélioration du système de planification

Conformément aux nouvelles dispositions, les plans nationaux resteront les principaux mécanismes de gestion économique. Le Gouvernement s'efforcera d'améliorer le système de planification en modifiant certaines de ses caractéristiques et instruments les plus importants et en apportant des changements à la formation et au recrutement des cadres responsables de la planification aux niveaux national et sectoriel, ainsi que dans les entreprises. Compte tenu de l'expérience peu satisfaisante faite jusqu'à présent en matière de planification quantitative détaillée, il est proposé de réduire considérablement le nombre des objectifs annuels de production et d'approvisionnement en biens et services spécifiques. Les plans annuels seront plus largement basés sur des projections relatives aux variables économiques clés et une attention accrue sera accordée aux politiques macro-économiques nécessaires pour assurer un équilibre interne et externe.

Les prix et les forces du marché joueront un rôle plus important dans le processus de planification. Ce dernier devra influencer les activités des principaux secteurs de production, principalement grâce à des directives générales, des projets d'incitation et une responsabilité en matière de gestion, plutôt qu'en fonction des objectifs de production.

Une meilleure coordination sera assurée à l'avenir entre les plans annuels, le budget de l'Etat et le budget en devises. Par exemple, le budget de l'Etat et le budget en devises seront préparés et mis en application dans le cadre prospectif du plan national. Les programmes d'investissement actuellement en cours seront réexaminés et certains grands projets pourront être réduits ou ralentis dans leur exécution. Les décisions concernant les nouveaux

investissements tiendront plus soigneusement compte à la fois des contraintes financières locales et de la disponibilité de devises. Les entreprises jouiront d'une plus grande autonomie dans leurs décisions d'investissement, à condition qu'elles puissent financer ces investissements à partir de leurs fonds propres ou obtenir des crédits locaux, sans l'appui du Gouvernement.

3.4 Mesures de libéralisation et stabilisation

Les principales initiatives de politique économique contenues dans le SEF concernent la libéralisation des prix et des marchés, ainsi que l'ajustement du taux de change. Les autres mesures de stabilisation financière annoncées dans le SEF sont : réduction du déficit du budget de l'Etat, identification de nouvelles approches à l'égard du financement de ce déficit, restructuration financière des entreprises publiques et consolidation générale du système financier. Les autres mesures financières contenues dans le SEF comportent une réforme des politiques internes de crédit et le rééchelonnement des dettes extérieures. Ces mesures de stabilisation ont pour but de contribuer à une atténuation simultanée du déséquilibre extérieur et des tendances inflationnistes intérieures et d'introduire également les ajustements structurels nécessaires à l'obtention d'une plus grande efficacité de production et d'un rythme de développement accru.

3.4.1 Libéralisation des prix et des marchés dans le cadre du SEF

Les premières actions économiques préconisées dans le programme SEF prévoient un ajustement initial de toute une série de prix contrôlés par l'Etat, de façon à mieux refléter les changements importants qui sont intervenus au niveau des salaires et des intrants, en particulier dans les coûts des intrants importés. Un démarrage a déjà été initié dans cette direction avec la libéralisation des prix des fruits et des légumes. Les principaux objectifs de ce programme de réforme des prix incluent notamment l'instauration de conditions assurant une rentabilité adéquate des entreprises qui produisent des biens et des services à des prix contrôlés. Il est ensuite prévu, dans une deuxième phase de réforme économique, d'accorder une plus grande autonomie de décision en matière de prix aux entreprises dont les prix sont contrôlés. Ces entreprises auront de plus grandes possibilités d'adapter le niveau de leurs prix aux fluctuations de l'offre et de la demande. Une fois que ce degré de libéralisation aura été atteint, le contrôle des niveaux des prix sera principalement déterminé par l'application de mesures de politique macro-économique.

3.4.2 Ajustements du taux de change

Enfin - et il s'agit peut-être de l'élément le plus important - le SEF envisage une dévaluation du kwanza, même s'il ne contient que peu d'indications quant au critère à appliquer lors de la formulation de nouvelles politiques relatives au taux de change. La déclaration liminaire qui définit le SEF indique que lors des opérations projetées de rééchelonnement de la dette, les créanciers de l'Angola souhaiteront probablement obtenir une dévaluation plus substantielle que celle qui est jugée adéquate par les autorités de Luanda. Cette même déclaration indique que "le taux de change à lui seul ne sera pas l'ajustement le plus important de la stabilisation". A cet égard, il est prévu que la réduction du déficit budgétaire, accompagnée d'une plus grande

flexibilité du niveau des prix, jouera dans une certaine mesure le rôle du taux de change dans le rétablissement de l'équilibre. Toutefois, le SEF admet qu'un système de taux de change rampant pourra être introduit, le cas échéant, dans la deuxième phase de la réforme, s'il s'avère que cette mesure permet de stimuler la relance des exportations de l'Angola. Dans ce contexte général, la référence faite par le SEF à une dévaluation importante du kwanza représente un changement fondamental dans la politique monétaire poursuivie par les autorités angolaises. Récemment encore, les autorités ont insisté sur le maintien d'un taux de change fixe par rapport au dollar, sans admettre pleinement que cette politique peut entraîner de très grandes distortions.

3.4.3 Réduction du déficit du budget de l'Etat

Afin de réduire le déficit budgétaire, le SEF propose une série de réformes du système fiscal et un contrôle plus efficace des dépenses budgétaires. Les propositions qui sont à l'étude comprennent une augmentation des divers taux d'imposition et une réduction considérable des droits de douane. Il est envisagé d'étendre l'impôt sur les sociétés aux entreprises publiques et aux activités du marché parallèle. De plus, des stimulants accrus seront offerts aux percepteurs, afin de renforcer l'efficacité fiscale. A moyen terme, des études techniques seront entreprises, portant sur la réforme du système fiscal en Angola, y compris une analyse des avantages potentiels de l'introduction d'un système unique d'impôt sur les revenus et de taxe à la valeur ajoutée.

A l'heure actuelle, les besoins financiers en matière de défense et de sécurité constituent le principal obstacle à une réduction des dépenses budgétaires. Toutefois, les milieux gouvernementaux considèrent que le contrôle des dépenses publiques pourrait être considérablement amélioré en diminuant les subventions et les autres transferts destinés aux entreprises publiques et en introduisant de nouvelles modalités relatives au financement de leurs investissements. Il est proposé de financer ces investissements à partir des recettes conservées par les entreprises ou en encourageant celles-ci à obtenir directement des crédits bancaires, plutôt que des transferts au titre du budget de l'Etat.

Jusqu'à présent, le déficit budgétaire de l'Angola a été principalement couvert par la création de monnaie et en partie par des crédits extérieurs. Afin de surmonter l'impact inflationniste de la création de monnaie; l'intention est de couvrir une plus grande partie du déficit en empruntant auprès des entreprises et des ménages qui possèdent des liquidités considérables. Dans ce contexte, des plans sont en voie d'élaboration afin de développer un marché financier pour les fonds publics, offrant des bénéfiques avantages aux épargnants privés. Le SEF préconise également l'introduction d'un emprunt de défense obligatoire, auquel souscriront les salariés et les appointés.

3.4.4 Restructuration financière du secteur des entreprises publiques

Un des principaux objectifs du SEF est la réduction des pertes enregistrées par le secteur public, grâce à la restructuration de certaines entreprises, la privatisation d'autres unités et la cessation des activités qui n'offrent pas de perspectives de viabilité à long terme. De plus, la rentabilité des entreprises qui resteront dans le secteur public sera renforcée grâce à une plus grande flexibilité des prix et l'application de mesures spécifiques

destinées à augmenter leur productivité. Si nécessaire, la position financière des entreprises publiques existantes sera restructurée en les exonérant d'une partie de leurs dettes ou en convertissant ces dettes en actions. De plus, un rééchelonnement des dettes des entreprises publiques est activement étudié, à l'heure actuelle, comprenant de plus longues périodes d'amortissement. Une autre activité préconisée par le SEF prévoit un contrôle plus strict sur les transactions financières des entreprises publiques. Dans ce contexte global, le Gouvernement a - avec l'assistance technique d'une banque commerciale internationale - initié plusieurs études centrées sur la restructuration financière globale des entreprises publiques.

Ces études comprennent notamment une analyse de l'endettement entre entreprises publiques et entre celles-ci et l'Etat, afin de constituer une base financière plus rationnelle à l'intérieur des entreprises. Une autre étude actuellement en cours concerne la formulation d'une méthodologie centrée sur les paramètres locaux, afin d'évaluer la viabilité des entreprises publiques existantes.

3.4.5 Renforcement général du système financier

Le programme SEF propose d'identifier les créances douteuses dans les actifs des institutions bancaires et de les transférer au Trésor en échange, semble-t-il, de fonds publics. Il est envisagé de compléter ultérieurement cet examen général du bilan de la Banque mondiale d'Angola par une révision de ses marges intermédiaires, de façon à renforcer sa rentabilité globale. Le SEF envisage d'accorder une plus grande flexibilité et un pouvoir concurrentiel accru aux banques de commerce. Par conséquent, il est proposé que les activités de la banque centrale de la BNA, ainsi que ses opérations de financement et de commerce soient éventuellement assurées par des services bancaires séparés et que la BNA se transforme en une banque commerciale qui aurait le pouvoir d'accorder des crédits aux entreprises. Il est également envisagé d'ouvrir d'autres banques en Angola, dont certaines seraient totalement ou partiellement détenues par des entreprises étrangères.

3.4.6 Réforme des politiques intérieures de crédit

Dans le domaine financier, le SEF propose non seulement une réduction de la proportion générale des financements de crédit mis à la disposition du Trésor par le système bancaire, mais prévoit également d'améliorer les modalités d'octroi de crédits au secteur de la production. C'est ainsi qu'il est proposé d'augmenter les taux d'intérêt sur les dépôts et les prêts, afin de rendre les dépôts bancaires plus attrayants et de décourager un recours abusif et superflu au crédit. Comme nous l'avons indiqué, les activités commerciales de la BNA seront séparées administrativement de ses responsabilités de banque centrale. La BNA entreprendra d'offrir aux entreprises des crédits à long et à moyen termes pour financer leurs investissements. De plus, le système appliqué par la BNA devrait permettre la création éventuelle d'une institution séparée d'aide financière au développement. Actuellement, le Département crédit de la BNA est divisé en deux services, planification et développement, avec un service responsable des prêts à court terme et un service destiné à offrir des crédits aux secteurs de l'agriculture et de la pêche. A moins qu'une garantie explicite soit donnée par le Gouvernement, l'approbation des crédits accordés aux entreprises publiques ou privées dépendra de l'évaluation faite par la direction de la banque des risques et de la rentabilité des opérations pour lesquelles des

facilités de crédit sont demandées. La BNA supervise déjà étroitement l'utilisation des crédits par les entreprises, afin de s'assurer que les prêts en question sont appliqués à des projets et activités relativement susceptibles de rapporter aux entreprises des bénéfices suffisants, leur permettant de rembourser leurs obligations courantes. D'après les indications préliminaires du SEF, il est envisagé - dans une étape ultérieure du programme de stabilisation - d'orienter de plus en plus la politique de crédit en fonction des taux d'intérêt et des forces du marché, et beaucoup moins en fonction de règles contraignantes. De plus, il est proposé que les entreprises puissent également échanger des fonds publics, en tant que méthode alternative de financement.

3.4.7 Rééchelonnement de la dette extérieure

Un des principaux objectifs du SEF est de créer des conditions favorables aux négociations sur le rééchelonnement de la dette extérieure de l'Angola. A cet égard, les autorités angolaises souhaitent non seulement obtenir une solution applicable à leurs problèmes actuels d'arriérés, mais aussi retarder l'échéance de la dette courante, de façon à pouvoir alléger le fardeau du remboursement de cette dette pendant encore plusieurs années. Le Gouvernement a également déclaré son intention d'introduire une plus grande discipline dans la gestion de ses responsabilités en matière de dette, afin d'éviter la réapparition des restrictions très strictes de devises qui a affecté négativement la production industrielle, au cours de ces dernières années.

3.5 Allocation des devises

3.5.1 Dispositions actuelles

Le mécanisme économique d'allocation de devises revêt une importance vitale en matière de modernisation industrielle et les intentions du SEF, dans ce domaine, doivent être précisées en plus de détails. Dans la situation économique actuelle - caractérisée par des pénuries considérables de devises - les entreprises ne sont pas capables d'importer des biens, par exemple matières premières, pièces de rechange, etc., en fonction de leurs capacités de production et de leurs besoins.

Nous indiquons ci-après la procédure qui est suivie pour l'allocation des devises. Chaque année, le Ministère de la planification prépare en consultation avec la BNA, le Ministère du commerce et d'autres départements ministériels un budget en devises faisant partie intégrante du plan national annuel. Le budget en devises fixe des plafonds pour les catégories d'importations, dans chaque secteur économique. Des quotas d'importation sont ensuite alloués aux différentes entreprises et sont révisés sur une base trimestrielle, en tenant compte de l'évolution des capacités en devises de l'Angola. Les entreprises doivent présenter des factures pro forma pour chaque commande passée à l'étranger et demander une licence d'importation au Ministère du commerce. Une fois la licence accordée, une demande de lettre de crédit doit être adressée à la BNA, qui exerce actuellement les fonctions de banque centrale et de banque de commerce. La plupart des importations sont généralement introduites dans le pays par des sociétés commerciales spécialisées en transactions avec l'étranger, notamment :

- * IMPORTANG pour les importations générales, y compris les denrées alimentaires et les autres produits de consommation courante;

- * MECANANG pour l'importation de machines et d'équipements industriels;
- * MAQUIMPORT pour les importations de matériel de bureau et de systèmes informatiques;
- * ANGOMEDICA qui importe des produits pharmaceutiques pour le Ministère de la santé;
- * EMATEC qui dépend du Ministère de la défense, pour l'importation de matériel militaire et l'intendance;
- * Des sociétés régionales d'import-export, telles que UIGEMEX à Uige et CABIMEX à Cabinda, récemment créées dans le cadre du programme de décentralisation économique.

Toutefois, il n'existe pas encore de monopole d'Etat sur toute la gamme des importations. C'est ainsi que SONANGOL et certaines compagnies pétrolières étrangères jouissent d'une autonomie considérable en matière de devises et importent leurs équipements et fournitures. De plus, des quotas d'importation sont alloués aux différentes sociétés commerciales, dont les principales sont Lusolanda, qui fait maintenant partie du groupe Lonrho et Zuid (Casa Holandesa), société hollandaise.

3.5.2 Développements prévus par le programme SEF

Le taux de change officiel est actuellement de 29,918 kwanza pour 1 dollar des Etats-Unis d'Amérique. Ce taux n'a pas été modifié depuis 1975, entraînant un rationnement considérable en devises. La politique de change a été un des facteurs principaux du déclin des exportations agricoles et a créé de graves distorsions au niveau des prix relatifs. Comme nous l'avons indiqué, les autorités angolaises et les institutions internationales semblent considérer qu'une forte dévaluation initiale du kwanza devra être suivie par une stratégie progressive, afin d'atteindre éventuellement un taux d'équilibre. Dans ce contexte, il est estimé que toute tentative qui sera faite pour obtenir dans l'immédiat un taux de change équilibré comportera des risques élevés d'inflation, si elle n'est pas accompagnée de restrictions adéquates en matière de disponibilités monétaires. Par conséquent, il semble que l'on considère généralement que le taux d'équilibre doit être obtenu progressivement et en parallèle avec des réductions du déficit budgétaire.

Durant la période intermédiaire qui s'écoulera avant que le taux d'équilibre soit atteint, les devises continueront d'être rationnées par des procédures administratives. Néanmoins, certains milieux gouvernementaux reconnaissent que l'octroi de licences d'importation et le contrôle de l'allocation de devises continueront de constituer une source de goulots d'étranglement à la production, avec de graves répercussions sur l'efficacité de l'industrie. Les avis qui ont été donnés aux autorités angolaises par les experts internationaux suggèrent la possibilité d'introduire des solutions partielles, durant la période qui précédera la réalisation d'un taux d'équilibre. Cette mesure permettrait de faire face aux difficultés résultant de la conjoncture actuelle. Des solutions possibles sont notamment mentionnées dans un rapport récent du Centre du commerce international CNUCED/GATT, consacré à la programmation et aux modalités d'importations, ainsi que dans des documents de la Banque mondiale/PNUD. Les solutions proposées pourraient inclure des mesures destinées à améliorer la gestion du système actuel : par exemple, adjudication de licences d'importation, imposition de surtaxes à l'importation, introduction de programmes de relance des exportations et de subventions à l'exportation de produits agricoles, ou

d'un système de double taux de change. Dans le même temps, les institutions internationales ont souligné qu'aucune de ces solutions partielles n'était entièrement satisfaisante, mais qu'elles étaient néanmoins préférables aux mécanismes actuels d'allocation de devises. Une fois introduites, ces solutions pourraient être progressivement abandonnées, notamment lorsque le taux de change se rapprochera du niveau d'équilibre.

Dans ce contexte général, il convient de mentionner également les études techniques qui sont en cours au sein de la SADCC concernant les programmes de relance des exportations, les fonds d'exportation renouvelables et les accords intrarégionaux relatifs aux sources de financement et au crédit. Les résultats de ces études ont été suivis avec un intérêt particulier par les autorités angolaises, qui entrevoient de réelles possibilités de développer et de diversifier leurs exportations, y compris pour les produits agro-industriels, grâce à l'introduction progressive de taux de change plus réalistes. Après cette discussion consacrée aux mécanismes de change appliqués aux entreprises industrielles de l'Angola qui doivent financer l'importation de leurs principaux intrants, le rapport se poursuit par une étude des problèmes de modernisation de l'industrie manufacturière de l'Angola, considérée à la fois dans un contexte international et dans son cadre régional.

CHAPITRE 4

LA MODERNISATION DE L'INDUSTRIE MANUFACTURIERE DE L'ANGOLA DANS SON CONTEXTE INTERNATIONAL ET REGIONAL

4.1 Situation internationale et modernisation industrielle

Durant les 15 dernières années, les événements internationaux et les conflits régionaux ont considérablement affecté l'économie angolaise et principalement l'évolution du secteur industriel et agricole. Ces facteurs doivent être pris en considération non seulement pour comprendre les priorités actuelles en matière de modernisation, mais aussi pour mieux définir l'appui technique que la communauté internationale peut apporter à l'Angola, dans le cadre de la relance économique. Cet intérêt national est complété au niveau régional par les initiatives de modernisation qui ont été soigneusement programmées par la Conférence de coordination du développement de l'Afrique australe SADCC, qui a attiré de plus en plus fréquemment l'attention de ses Etats membres sur les aspects stratégiques et pratiques de la relance économique et sur la formulation d'actions régionales susceptibles de recueillir l'appui financier des principaux partenaires de coopération de la SADCC, y compris les milieux d'affaires. Dans un contexte international élargi, les actuelles négociations quadripartites auxquelles participent les gouvernements de l'Angola, de Cuba, de l'Afrique du Sud et des Etats-Unis ont des implications importantes pour le rétablissement de l'entente nationale et de la paix, car celui-ci entraînera à coup sûr l'introduction de grands programmes de reconstruction en Angola, nécessitant un appui international accru.

A la fin de la période coloniale, dans les années 60 et au début des années 70, l'Angola a construit un des plus grands secteurs industriels du continent africain, basé sur un afflux de capitaux étrangers et d'expertise extérieure. Cette croissance économique était étroitement liée à l'arrivée massive de colons portugais. Durant la période qui a suivi l'indépendance, en 1975, le secteur industriel a connu un déclin important à la suite du retrait du savoir-faire portugais et du pouvoir d'achat des colons, ainsi qu'à cause d'une pénurie considérable de personnel angolais qualifié, des conséquences économiques de l'agression extérieure - qui alimentait par ailleurs les conflits internes - et des échecs politiques avec leurs répercussions sur la production industrielle et le commerce. Les usines ont été désertées, les équipements et les machines négligés, provoquant un effondrement de la production industrielle. Par conséquent, en 1988, l'Angola avait des besoins de modernisation considérables, non seulement dans le secteur manufacturier, mais aussi dans la plupart des branches de l'économie, à l'exception notoire du secteur pétrolier.

Dans le cadre du programme gouvernemental de réforme économique du Saneamento Economico e Financeiro (SEF) officiellement introduit au début de 1988, la modernisation de la capacité de production est devenue un objectif important - voire dominant - de la politique poursuivie par le Gouvernement. A son tour, cette nouvelle approche a amené les autorités angolaises à s'adresser de plus en plus aux organisations internationales afin d'obtenir un appui technique pour la formulation des mesures de réforme économique. C'est ainsi qu'en matière de politique de modernisation, l'Angola a sollicité une aide considérable de la part des organisations internationales, pour élaborer les nouvelles stratégies du SEF. En novembre-décembre 1987, à la demande du Gouvernement, une mission économique

financée par le PNUD, auquel la Banque mondiale servait d'agence exécutive, a entrepris une étude économique préliminaire de la situation en Angola. Comme indiqué dans le document du projet PNUD ANG/87/001 de septembre 1987, cet examen avait pour objectif principal d'étudier la structure et l'évolution de l'économie angolaise et de ses secteurs clés et de dégager des recommandations en vue d'une stratégie de relance économique. Un projet de texte de ce rapport a été récemment soumis aux autorités angolaises par le PNUD; celles-ci l'étudient actuellement ainsi que ses recommandations. Dans ce contexte général, il convient de noter que le Gouvernement angolais a récemment posé sa candidature au Fonds monétaire international. Son adhésion lui permettrait également de devenir membre de la Banque mondiale.

Dans le domaine institutionnel, l'Angola a également sollicité l'aide des organisations internationales en vue de l'établissement de nouvelles structures et de l'identification des compétences techniques nécessaires à la mise en oeuvre de ses stratégies de modernisation. Au niveau du Ministère de la planification, les autorités angolaises ont sollicité l'appui technique du Centre des Nations Unies sur les sociétés transnationales et de la Communauté européenne, en vue du développement de services spécialisés en investissements qui se concentreront notamment sur les besoins de modernisation. Au niveau de la Banque nationale d'Angola (BNA), la Banque africaine de développement contribue à l'élaboration de programmes de financement axés sur les priorités de modernisation. Dans le cadre du Ministère de l'industrie, l'ONUDI ^{3/} a entrepris d'apporter son appui technique à un service d'identification et d'évaluation de projets qui s'occupera des projets de modernisation. Les demandes de modernisation du secteur de la formation professionnelle sont actuellement traitées par le Ministère de l'éducation, avec l'appui de l'OIT. Les activités techniques des institutions internationales en matière de modernisation sont complétées par l'intervention des agences bilatérales et des sociétés étrangères qui assistent l'Angola dans le domaine de l'aide au développement et des termes de l'échange.

Les ressources économiques destinées aux activités de modernisation ont été principalement fournies par la Suède, l'Italie, les Pays-Bas, la France et la Communauté européenne. Cette dernière a par exemple récemment démarré un programme de développement intersectoriel dans les provinces du sud-ouest de l'Angola.

4.2 Angola, SADCC et modernisation

La Conférence de coordination du développement de l'Afrique australe (SADCC) a été créée lors d'une réunion des chefs de gouvernements de neuf pays d'Afrique australe (Angola, Botswana, Lesotho, Malawi, Mozambique, Swaziland, Tanzanie, Zambie et Zimbabwe), à Lusaka en avril 1980. La Déclaration de Lusaka instaurant la SADCC invitait également les institutions

^{3/} L'annexe E contient la liste complète des projets de coopération technique approuvés et/ou opérationnels.

internationales et les pays non africains à coopérer à la mise en application de projets et de programmes spécifiques, destinés à développer et à moderniser l'économie des Etats membres de la SADCC, afin de réduire leur dépendance économique, en particulier à l'égard de la République d'Afrique du Sud ^{4/}.

Le programme d'action de la SADCC, qui comprend une demande de fonds dépassant 7 milliards de dollars, couvre toute une série de secteurs ou sous-secteurs susceptibles de faire l'objet d'une approche régionale, en matière de développement et de modernisation et pour lesquels les différents Etats membres doivent assurer la coordination des responsabilités spécifiques dont ils ont été investis par la SADCC, agissant en son nom. Ces responsabilités sectorielles s'établissent comme suit (mi-1988) :

Angola	énergie;
Botswana	recherche agronomique (SACCAR), élevage et lutte contre les maladies animales;
Lesotho	conservation du sol et des eaux, utilisation des terres et tourisme;
Malawi	pêcheries, faune et forêts;
Mozambique	transports et communications (SATCC);
Swaziland	ressources humaines;
Tanzanie	industrie et commerce;
Zambie	extraction minière;
Zimbabwe	sécurité alimentaire.

Des conférences consultatives annuelles entre la SADCC et ses partenaires de coopération - institutions internationales et donateurs bilatéraux - se sont tenues régulièrement depuis 1980 et ont porté sur des programmes et questions relatives au développement et à la modernisation. De nombreux donateurs bilatéraux et institutions internationales participent à ces conférences. Les représentants appartiennent fréquemment, dans le cas des Etats membres de la SADCC et de leurs principaux partenaires bilatéraux, à l'échelon ministériel ou à la direction générale des institutions. La Conférence de 1987 qui s'est tenue à Gaborone a réuni des représentants de 31 gouvernements coopérants et de 18 institutions internationales. Y participaient également six pays membres du CAEM, la Chine et plusieurs autres pays du tiers monde, y compris le Brésil, l'Inde et le Nigéria. La prochaine conférence consultative se tiendra pour la première fois à Luanda, le 23 février 1989, et portera notamment sur les programmes de modernisation du groupe SADCC.

Parmi les partenaires coopérant avec la SADCC, les pays nordiques ont établi en tant que groupe (Danemark, Finlande, Islande, Norvège et Suède) des liens spéciaux avec la SADCC, sur une base interrégionale. Lors de la Conférence de 1986 (Harare), les pays nordiques ont signé une Déclaration conjointe avec les Etats de la SADCC relative à une coopération de région à région, dans le domaine économique et culturel, incluant un appui des pays nordiques à la coopération intrarégionale, ainsi qu'à l'entretien et à la modernisation de la capacité de production. De plus, dans le cadre global de la coopération pays nordique/SADCC, une étude est en cours sur la possibilité d'encourager la création de sociétés mixtes et de promouvoir

^{4/} Les structures et procédures utilisées par la SADCC et ses partenaires internationaux de coopération sont décrites dans un rapport conjoint du Secrétariat de la SADCC/Centre de développement de l'OCDE, publié par la SADCC et l'OCDE, Gaborone et Paris, mars 1988.

les programmes de modernisation et autres investissements. Cette étude porte également sur les dispositions institutionnelles susceptibles de renforcer les mécanismes financiers nécessaires à une coopération économique élargie, principalement par le biais du Fonds nordique/SADCC (NORSAD) qui a été proposé.

Un Mémorandum d'accord a également été signé à la Conférence 1986 de Harare, entre la SADCC et la Commission des Communautés européennes, concernant la programmation de fonds régionaux, dans le cadre de la Convention de Lomé III (1985-1990), destinés aux Etats ACP d'Afrique australe. Une partie substantielle des ressources régionales mise à la disposition des pays de la SADCC conformément au programme de Lomé est destinée à des projets de modernisation, notamment dans le secteur des transports. Dans le cadre de la Convention de Lomé, la Banque européenne d'investissement accorde également un appui actif aux investissements agro-industriels et à la modernisation, dans la région SADCC, y compris en Angola.

L'objectif du programme d'industrialisation de la SADCC est de promouvoir la spécialisation et les complémentarités en matière de production, grâce à l'élaboration de projets nationaux et multinationaux caractérisés par des rapports étroits au plan interne et intrarégional. Dans un effort initial, la SADCC a entrepris de promouvoir les investissements destinés à la construction de nouvelles capacités de production. Cependant, au début des années 80, ces efforts ont coïncidé avec un déclin caractérisé de la production industrielle, dans la plupart des pays de la SADCC, ainsi qu'avec une pénurie chronique de devises et une escalade du fardeau de la dette. Il est devenu de plus en plus difficile de financer le coût des nouvelles usines, en raison de leurs coûts d'investissement élevés et des besoins très considérables de devises à payer les machines importées et à rembourser les capitaux empruntés. Dans le même temps, l'utilisation des capacités a atteint un niveau extrêmement bas, dans plusieurs usines. Les études SADCC relatives à l'utilisation de la capacité de production ont permis d'identifier de grandes capacités restées inutilisées et de recommander une modernisation et un relèvement de la performance des installations existantes.

Le programme de modernisation industrielle de la SADCC, qui est progressivement intégré à un plan industriel indicatif, actuellement en cours de préparation au sein de la Division de la SADCC pour l'industrie et la coordination du commerce, située à Dar es-Salaam, demande une action à trois niveaux :

- économique, à la fois dans un contexte national et régional, afin de mobiliser des devises;
- industriel, en rationalisant les industries en fonction des ressources et des marchés nationaux et régionaux;
- au niveau des usines, en augmentant l'efficacité de production et la capacité d'utilisation.

Dans le secteur de l'industrie alimentaire, la CEE coopère avec la Division de la SADCC pour l'industrie et le commerce, dans le cadre d'une étude de modernisation des usines produisant des huiles comestibles et dérivés, dans la région couverte par la SADCC.

En 1987, lors de la Conférence de Gaborone, le secteur commercial de la SADCC, regroupant des hommes d'affaires provenant d'entreprises privées, publiques, et mixtes situées dans la région, ainsi que des représentants de sociétés internationales, a recommandé que les ressources disponibles soient allouées

en priorité à l'amélioration et à la modernisation des capacités existantes. Dans ce contexte, il convient de rechercher des partenaires, en vue de la création d'entreprises mixtes, disposant des capitaux nécessaires et susceptibles de donner accès à des aptitudes de gestion. Les partenaires à cette coopération pourraient également apporter leur aide sous forme d'assistance matérielle en produits.

En matière de modernisation industrielle, il convient d'encourager les contacts entre les responsables des petites et moyennes entreprises des pays de la SADCC et leurs homologues étrangers, car les investissements extérieurs ne doivent pas toujours être l'apanage des grandes entreprises. Les partenaires à la coopération (donateurs) devraient envisager d'accorder une assistance financière, afin de faciliter ces contacts. La formation professionnelle et les qualifications, en particulier en commerce, devraient recevoir une haute priorité, car une modernisation est peu probable en l'absence d'un personnel technique et de gestion capable d'appuyer ce processus.

Dans le cadre des investissements et de la modernisation, le secteur commercial de la SADCC a reconnu le rôle des crédits à l'exportation et des fonds de préfinancement des exportations. A cet égard, les efforts consentis par les pays scandinaves et USAID pour étudier la faisabilité de ces propositions ont été favorablement accueillis. En matière d'investissements et de modernisation, il a été recommandé de rechercher des mécanismes permettant de mettre des capitaux-actions à la disposition des investisseurs locaux, dans toute la région de la SADCC. Le secteur commercial de la SADCC a demandé la création d'un marché de capitaux ou d'une banque régionale à capitaux mixtes. Enfin, il a été souligné que les institutions bancaires et financières des pays de la SADCC devraient être renforcées et réorientées, afin de les rendre plus sensibles aux besoins d'investissement et de modernisation de la région.

4.3 Perspectives internationales et modernisation industrielle

En tant que groupement régional créé par les Etats de première ligne, la SADCC a poursuivi régulièrement ses objectifs de coopération économique, dans le cadre de perspectives plus vastes de politique internationale. Outre l'Angola, les Etats de première ligne comprennent le Botswana, le Mozambique, la Tanzanie et le Zimbabwe, qui ont rejoint en 1980 le Lesotho, le Malawi et le Swaziland dans le cadre élargi de la SADCC. Depuis leur élaboration initiale au milieu des années 70, les principaux objectifs du groupe des Etats de première ligne ont été de garantir l'indépendance du Zimbabwe, en 1980 et actuellement de la Namibie, et de mettre fin au régime d'apartheid de l'Afrique du Sud. Dans le cadre des activités visant à atteindre ces objectifs complémentaires, il est apparu de plus en plus clairement aux partenaires de coopération de la SADCC - y compris les Etats-Unis et l'URSS - que les Etats de première ligne apportent une contribution importante à la fois à la réalisation de la paix internationale et à la stabilité dans la région.

Dans ce contexte, l'Angola a joué un rôle important dans les consultations quadripartites en cours sur l'indépendance de la Namibie, conformément aux dispositions de la résolution 435 du Conseil de Sécurité, 1978. A partir du mois de septembre 1988, ces consultations quadripartites se sont traduites par le départ d'Angola des forces armées sud-africaines et par la constitution d'une commission mixte de contrôle Angola-Afrique du Sud.

De plus, les négociations se poursuivent sur les détails du calendrier et les modalités institutionnelles concernant l'étape de transition de la Namibie au statut d'Etat indépendant, qui sera accompagné par un retrait accru de l'armée sud-africaine, hors de la Namibie, et des troupes cubaines qui se trouvent en Angola. Au niveau international, aussi bien que dans le cadre africain et à l'intérieur de l'Angola, les discussions politiques se sont orientées de plus en plus vers l'entente nationale et la paix intérieure. Il n'est pas encore possible d'entrevoir le résultat de ces discussions, mais il apparaît déjà que la réalisation de ces objectifs politiques, à l'intérieur de l'Angola, aura des conséquences économiques profondes pour le développement futur du pays et permettra de renforcer la coopération économique à l'intérieur de la région de la SADCC. Les progrès réalisés auront des conséquences particulièrement importantes pour les priorités de modernisation industrielle de l'Angola, et il conviendra de tenir compte de leur importance potentielle sur le plan qualitatif, notamment en ce qui concerne les recommandations à plus long terme contenues dans le présent rapport. Après avoir tracé le cadre international et régional, le rapport aborde à présent le secteur manufacturier angolais et sa modernisation.

CHAPITRE 5

L'INDUSTRIE MANUFACTURIERE ET SA MODERNISATION

5.1 Caractéristiques générales

Afin de proposer un programme viable de modernisation industrielle en Angola, comme élément vital de la relance économique générale, il importe d'étudier l'évolution passée et les conditions actuelles, afin de mieux comprendre les possibilités et les limitations.

L'économie angolaise s'est rapidement développée après la seconde guerre mondiale, notamment dans le secteur manufacturier. En 1975, quelque 10 000 entreprises industrielles enregistrées employaient environ 200 000 travailleurs. La contribution de ce secteur au PIB était alors d'environ 16 % et l'Angola disposait d'une industrie manufacturière relativement vaste et stable. La base de ces activités était d'autant plus forte qu'une grande partie des usines transformaient des produits agricoles. Dans le même temps, le secteur manufacturier dépendait largement de l'importation d'intrants intermédiaires non agricoles et de biens d'équipement.

En 1977, la production industrielle est tombée à moins d'un tiers du niveau de 1973. En 1977, l'indice de production manufacturière (1973 = 100) s'établissait comme suit, pour les principaux groupes industriels :

- industrie alimentaire : 30
- biens de consommation légers : 32
- industrie lourde : 20.

Depuis lors, le secteur manufacturier a connu une relance partielle, mais le niveau de production et d'emploi est encore très en retard sur celui de 1973. Aux prix officiels courants, la demande est toujours nettement supérieure à l'offre et les transactions des marchés parallèles jouent un rôle prédominant dans l'économie angolaise.

Les données de base relatives au secteur manufacturier sont rares et peu fiables. Elles permettent toutefois d'obtenir une idée générale du secteur. La valeur manufacturière ajoutée (MVA) par habitant a été estimée à 12 dollars en 1984. Les sous-secteurs sont, par ordre d'importance : industrie légère, industrie alimentaire et industrie lourde. Les calculs faits par branche industrielle en utilisant les sources du Ministère de l'industrie indiquent que les produits alimentaires, les boissons et le tabac représentent 27,9 % de la valeur manufacturière ajoutée, suivis par l'industrie métallique, les machines et les équipements, qui totalisent 22,3 %.

Le "Registro General de Empresas" 1983, qui ne reprend que les entreprises de plus de 10 personnes, mentionnait 247 entreprises employant 73 000 personnes 5/.

5/ Certaines entreprises du secteur manufacturier sont placées sous le contrôle du Ministère de l'agriculture et de la pêche et ne sont pas reprises dans ce registre.

Ainsi que l'indique la figure 5.1, la production industrielle est passée d'environ 16 milliards de kwanzas en 1980 à 23 milliards de kwanzas au cours de la période 1983-1986. L'année 1987 a été marquée par une chute considérable de la production industrielle, l'économie angolaise ayant été durement touchée par la diminution du prix du pétrole sur le marché international.

5.2 Principaux problèmes et contraintes

Les difficultés rencontrées par l'Angola en matière de modernisation industrielle sont en partie semblables à celles des autres pays africains, mais elles présentent toutefois des caractéristiques et des possibilités spécifiques. La plupart des problèmes extérieurs auxquels l'Angola se trouve confronté touchent également le secteur industriel et sont résumés ci-dessous.

a) Guerre

Comme nous l'avons indiqué au 2.4, l'infrastructure a été détruite et une grande partie du réseau routier et ferroviaire de l'Angola n'est plus opérationnelle.

Dans de nombreuses régions du pays, la guerre empêche également une reprise de la production agricole. Il convient de noter que même si la sécurité s'améliore et permet d'augmenter la production agricole et les approvisionnements, il subsistera des contraintes importantes, résultant de l'inadéquation des transports.

b) Approvisionnement en matières premières

La production agricole ayant diminué, les agro-industries angolaises se trouvent devant une pénurie d'intrants qui ne peut être que partiellement compensée par un accroissement des importations, par exemple maïs pour les minoteries et graines oléagineuses pour les huileries. L'approvisionnement en matières premières des autres sous-secteurs, par exemple coton pour l'industrie textile et tabac pour les manufactures de cigarettes, a également diminué à la suite de la baisse de la capacité d'importation du pays.

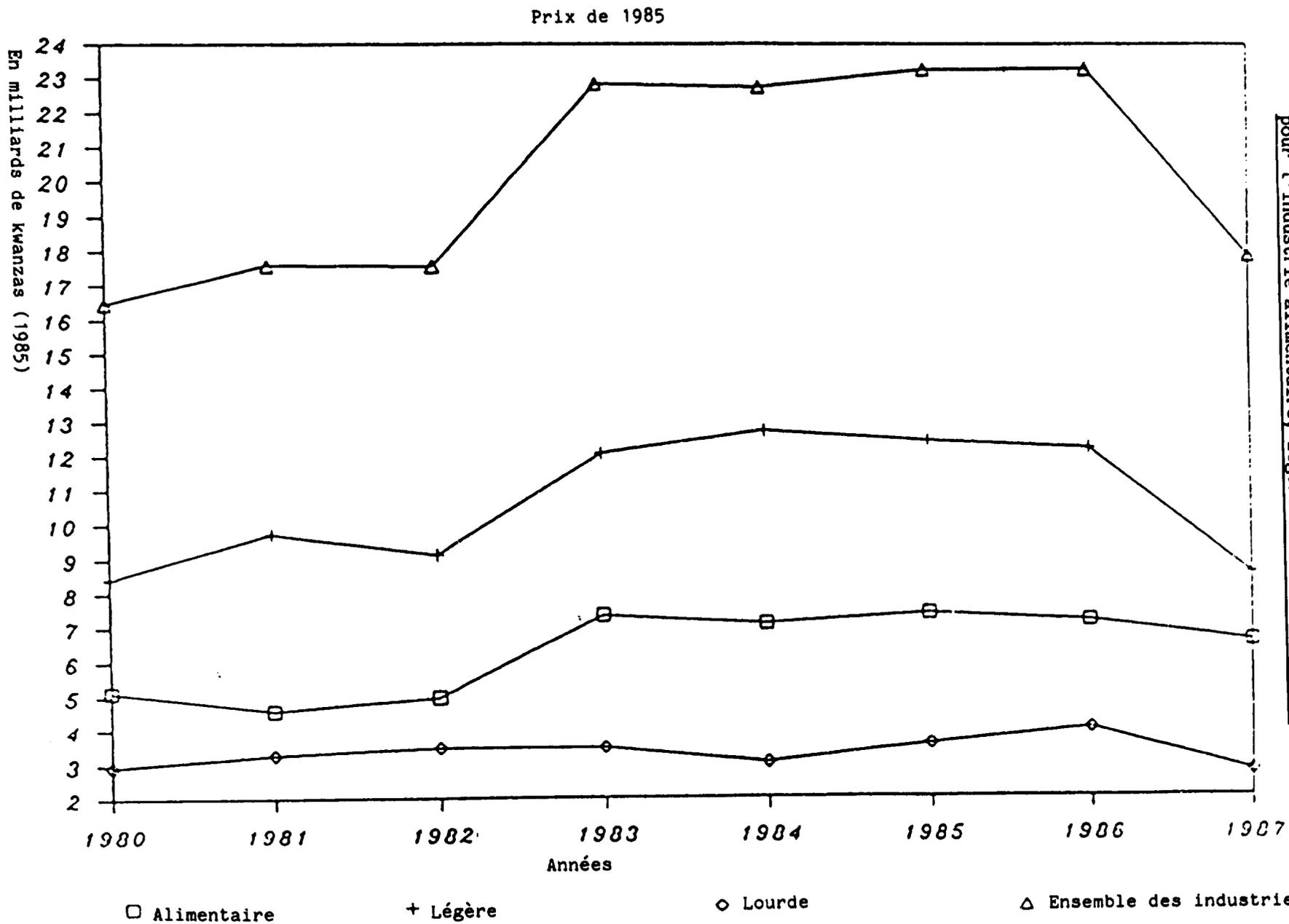
c) Pénurie de pièces de rechange, équipements et machines

Il existait avant 1975 une certaine capacité de production, permettant d'approvisionner l'industrie en pièces de rechange, équipements et machines, mais une grande partie de ces biens devait être importée. Depuis lors, le déclin généralisé de l'économie a entraîné une réduction des approvisionnements en produits fabriqués au niveau local. D'autres services vitaux, tels que l'alimentation en électricité et en eau sont également defectueuses. Cette pénurie est toujours aiguë dans de nombreuses entreprises, même si la réduction caractérisée de la production s'est traduite par une diminution de la demande de pièces de rechange, d'équipements et de machines. En Angola, le manque de devises constitue le principal obstacle à l'importation de ces biens nécessaires.

De plus, la surévaluation du taux de change a poussé de nombreuses entreprises à demander beaucoup plus de produits d'importation qu'elles ne l'auraient fait dans d'autres circonstances. D'autres réductions de la production industrielle seront enregistrées, à moins que l'offre augmente.

Figure 5.1

Valeur brute de la production angolaise pour l'industrie alimentaire, légère et lourde 1980-1985



Source : Ministère de l'Industrie.

d) Stimulants et efficacité de la distribution

Les caractéristiques spécifiques de l'économie angolaise, avec ses marchés parallèles officiellement acceptés et les tentatives faites par le Gouvernement pour diriger l'économie, font qu'il est généralement plus profitable de se lancer dans des opérations sur les marchés parallèles que de renforcer l'efficacité de la production. En raison de la nature même de ces opérations, il n'existe pratiquement pas de statistiques. Cependant, il est permis de supposer qu'une grande partie des investissements privés concerne les marchés parallèles.

Lorsque les marchés fonctionnent normalement, tout profit réalisé par une entreprise constitue également un avantage pour l'ensemble de la société, même si la distribution de cet excédent est une source de conflit dans la plupart des sociétés. Le problème résulte toutefois du fait que les ressources réelles utilisées dans les procédés industriels sont inférieures à la valeur de la production. En Angola, les niveaux actuels de prix ne contribuent pas beaucoup à l'utilisation efficace des rares ressources et ont entraîné de nombreux effets secondaires négatifs. Certaines entreprises réalisent des bénéfices considérables, tandis que d'autres sont au bord de la liquidation. Ces pertes et profits reflètent des directives administratives, bien plus que des réalités économiques ou des possibilités.

Les rares devises disponibles sont distribuées entre les secteurs économiques et les entreprises en fonction de décisions administratives qui n'ont que peu de rapport avec les demandes réelles du secteur manufacturier.

e) Manque de personnel qualifié

Avant 1975, très peu d'Angolais avaient reçu une formation professionnelle et n'étaient pas autorisés à participer à la vie économique et politique. La formation de nouveaux cadres angolais nécessitera un temps considérable. Entre temps, le pays connaîtra une pénurie de cadres de gestion et d'ouvriers qualifiés et semi-qualifiés.

5.3 Liaisons

La plupart des industries alimentaires et légères ont été créées pour transformer les matières premières locales (céréales, coton, graines oléagineuses, tabac, bois, etc.). Ceci est également vrai en ce qui concerne le secteur des matériaux de construction. Toutes ces industries sont basées sur des liaisons avec les secteurs situés en amont et ont considérablement souffert de l'interruption de la production de matières premières.

La petite industrie des métaux de base est liée en aval avec les fabrications métalliques et l'industrie de l'outillage et de la construction (par exemple matériel agricole simple et tôle ondulée).

Les possibilités de liaison en amont et en aval sont considérables. La diversité écologique de l'Angola devrait permettre la relance d'une agriculture fortement diversifiée qui constituerait une base solide pour le secteur agro-industriel. L'industrie de transformation du poisson, qui fait actuellement des efforts de modernisation de la part de la CEE est également un secteur susceptible d'être considérablement développé, même si les captures exagérées suscitent des inquiétudes.

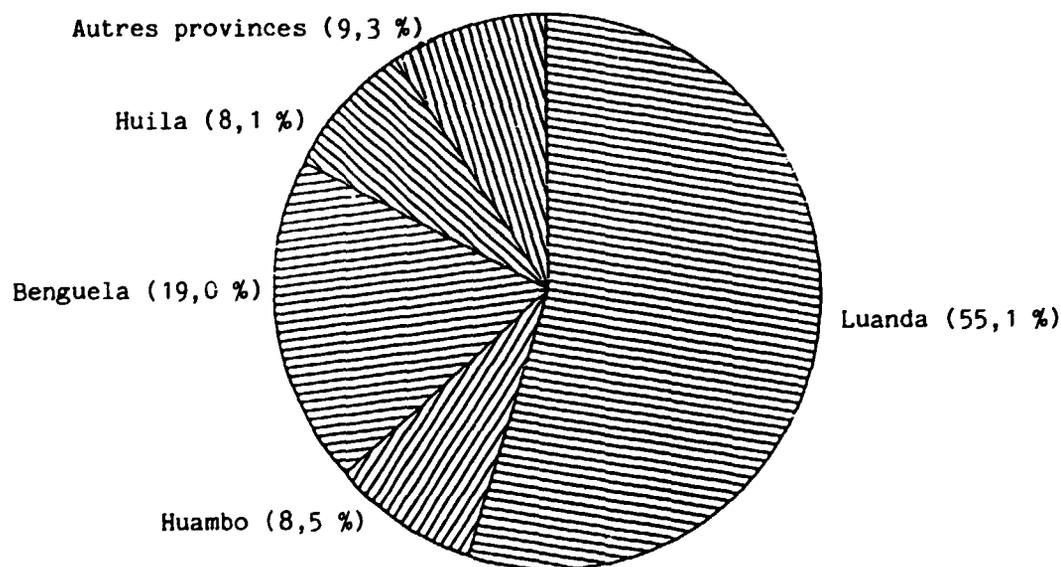
5.4 Distribution territoriale

L'industrie est très fortement concentrée à Luanda. Comme l'indique la figure 5.2, plus de la moitié du nombre total d'entreprises employant plus de 10 personnes se trouve dans la capitale ou dans les environs. De plus, le tissu industriel de Luanda est très diversifié. Cette concentration de la production industrielle à Luanda justifie que les efforts de modernisation industrielle soient ciblés sur cette ville, mais il ne s'agit toutefois que d'une première étape du programme global de modernisation.

D'autres grands centres industriels existent dans les provinces de Benguela, Huambo et Huila. La capacité industrielle est principalement concentrée dans les chefs-lieux. Dans ce contexte, les initiatives de modernisation devraient tenir compte en particulier des efforts qui sont actuellement en cours à Huila et, d'une manière plus générale, dans le sud-ouest de cette province.

Figure 5.2

Localisation des industries, 1983



Source : Ministère de l'industrie

5.5 Modes de propriété

Lorsque la grande majorité des colons a quitté l'Angola, au milieu des années 70, le Gouvernement s'est trouvé devant l'impérieuse nécessité d'assurer la direction des entreprises délaissées, afin d'essayer de maintenir un niveau de production minimal. Dans le cas de certaines de ces entreprises, la question du mode de propriété n'a pas été résolue. Dans d'autres cas, une politique explicite de nationalisation a été poursuivie, par exemple en ce qui concerne les minoteries.

D'après les informations disponibles, le Gouvernement détient une part importante dans la propriété de l'industrie manufacturière, en particulier dans les plus grandes entreprises.

Tableau 5.1

Propriété du secteur manufacturier, 1985

	Gouvernement	Mixte	Privée	Total
Industrie alimentaire	31	2	8	41
Industrie légère	28	3	32	63
Industrie lourde	34	3	15	52
Total	93	8	55	156
Part de la production brute (%)	56	15	29	100

Source : Hodges/EIU, sur la base des données du Ministère de l'industrie.

Comme indiqué au tableau 5.1, la présence du Gouvernement est plus forte dans l'industrie alimentaire, tandis que l'industrie légère est surtout entre les mains d'intérêts privés. Le mode de propriété exerce globalement les effets suivants sur la modernisation industrielle : à quelques exceptions près, la gestion est plus faible dans les entreprises publiques que dans les entreprises privées, à cause du manque généralisé de personnel qualifié. Cette pénurie est devenue particulièrement aiguë dans les entreprises qui ont été reprises par l'Etat.

Dans certains cas, il sera nécessaire de définir ou de modifier le mode de priorité, pour que la modernisation industrielle puisse être viable.

Lorsque le Gouvernement entreprendra de privatiser certaines entreprises publiques, comme cela a été suggéré par des personnalités officielles, il conviendra de définir le rôle des investisseurs angolais en matière de modernisation industrielle et de relance. Il semble que la contribution des investisseurs angolais soit insignifiante, dans les investissements totaux de l'industrie manufacturière : la plupart des firmes privées se trouvent entre les mains d'intérêts étrangers.

5.6 Commerce de produits manufacturés

Les exportations de l'Angola consistent presque exclusivement en matières premières. En 1985, le pétrole brut représentait 90,3 % des recettes totales à l'exportation.

A part le pétrole de raffinage, qui représentait 4,5 % des recettes à l'exportation en 1985, les statistiques récentes n'indiquent pas d'autres exportations de produits manufacturés.

Les importations de produits manufacturés représentent une partie considérable des importations totales. Aucune statistique récente n'est disponible, mais cette contribution pourrait atteindre 80 % des importations totales. Les principaux produits manufacturés importés sont : textiles, aliments traités, équipements de transport, matériel de forage pétrolier et armes.

Les importations d'intrants destinés au secteur manufacturier (matières premières, produits intermédiaires, pièces de rechange et machines) constituaient 20 % des importations totales en 1984, 18 % en 1985 et 3 % seulement en 1986.

La chute brutale de la production industrielle en 1986 n'a pas été le résultat d'une diminution des besoins en importations, mais plutôt la conséquence de la diminution du prix international du pétrole brut. Le budget "importation" du Ministère de l'industrie est passé de 6 millions de kwanzas en 1985 à 2 milliards 70 millions de kwanzas en 1986. Cette diminution a entraîné une forte réduction de la production manufacturière en 1987. Une nette amélioration de la situation est prévue en 1988.

Les Etats-Unis d'Amérique sont les principaux acheteurs des produits exportés par l'Angola (par exemple pétrole brut). Mis à part le commerce d'armes, les principaux partenaires de l'Angola, en matière d'importations, sont le Portugal, la France, les Etats-Unis d'Amérique et le Brésil.

Malgré une modeste reprise de la production manufacturière dans les années 80, comparée aux niveaux atteints durant la période 1975-1980, le niveau de production reste encore inférieur à celui qui avait été enregistré avant 1975. Il faudra longtemps pour moderniser globalement l'industrie manufacturière de l'Angola. A court terme, l'accent sera mis sur les entreprises qui sont susceptibles d'être modernisées rapidement et qui occupent une place stratégique dans le développement de l'Angola, tout en offrant des possibilités considérables de croissance.

CHAPITRE 6

ACCENT SUR LES AGRO-INDUSTRIES

Introduction

Les pénuries de denrées alimentaires et la dépendance accrue à l'égard des importations sont parmi les principales raisons pour lesquelles l'attention est concentrée à nouveau sur le secteur alimentaire, dans le cadre de la stratégie future de développement.

Le secteur agricole, largement négligé durant la période qui a suivi l'indépendance fait à présent l'objet de nouvelles politiques destinées à atteindre l'auto-suffisance, en tant que première cible, tout en assurant des possibilités de développement futur.

Les sections suivantes contiennent des informations de toile de fond sur la production agricole et des indications relatives à la possibilité d'approvisionner le sous-secteur de l'industrie alimentaire en matières premières provenant du secteur agricole.

6.1 Approvisionnements en matières premières

Le choix des usines est basé - entre autres critères - sur la disponibilité d'intrants à court et à long termes, en tant que facteur principal déterminant la stratégie globale de modernisation des agro-industries centrées sur l'industrie alimentaire.

Production agricole

L'Angola jouit de conditions généralement propices à l'agriculture, du point de vue des sols, du climat et, dans de nombreuses régions, de la disponibilité de terres et d'eau pour l'irrigation.

Avant l'indépendance, la production agricole était assurée par deux secteurs : le secteur paysan traditionnel comprenant de petites fermes vivant pour la plupart en semi-subsistance et le secteur commercial, entre les mains des Portugais, qui contrôlaient les grandes entreprises agricoles.

La production céréalière du secteur agricole traditionnel est adaptée aux différentes régions agro-écologiques et comprend des cultures vivrières, par exemple manioc et maïs, ainsi que le café, en tant que culture principale d'exportation. Différents légumes et fruits étaient également cultivés et, dans certaines régions, du coton et du tabac.

Le grand secteur agricole industriel était principalement orienté vers les cultures commerciales, par exemple canne à sucre, sisal, coton et café, qui étaient transformés par les entreprises agro-industrielles. Une partie importante des aliments de base des régions urbaines provenait du secteur traditionnel.

Les changements qui ont eu lieu après la période coloniale ont été dramatique : il n'y a eu que peu d'exceptions au déclin radical de la production agricole. Le tableau 6.1.1 contient des données relatives à toutes les cultures importantes.

Les quantités de produits agricoles commercialisées sont importantes, sous forme de matières premières destinées à l'industrie agro-alimentaire. Le tableau 6.1.2 présente les données pour 1973, 1980 et 1987, respectivement et permet d'illustrer, dans les grandes lignes, la situation actuelle et les possibilités de développement (sans tenir compte de l'accroissement éventuel des surfaces cultivables). Ces données doivent être traitées avec prudence.

Tableau 6.1.1

Principales cultures - années sélectionnées
(tonnes)

	1971	1973	1986
Maïs	709 750	853 847	287 853
Blé	12 782	32 848	2 310
Riz	57 604	53 000	2 966
Sorgho, millet	74 227	11 608	54 632
Haricots	65 479	53 742	41 288
Arachides	26 936	26 679	13 862
Graines de tournesol	17 930	24 614	120
Pommes de terre	138 757	59 941	31 453
Manioc	1 134 262	1 408 593	1 314 270
Tabac	4 969	4 526	114
Café	215 923	210 000	15 451
Coton	82 788	114 291	307
Sisal	65 154	60 200	239
Ananas	N.D	(1972) 35 273	286
Agrumes	N.D	N.D	3 708
Bananes	N.D	399 300	43 768
Cacao	516	445	51
Graines d'huile de palme	N.D	N.D	98

Source : Officiieuse, Ministère de l'agriculture et Bureau national de statistique.

De nombreuses raisons peuvent être invoquées pour expliquer la chute de la production et les très faibles quantités de produits actuellement vendues dans le pays. Les limitations principales sont constituées à l'heure actuelle par l'absence d'une organisation compétente et efficace de ramassage des produits fermiers, le manque de stimulants susceptibles d'inciter les agriculteurs à développer leur production, le manque d'intrants sous forme de semences, engrais. Il convient également d'ajouter, dans certains cas, l'absence d'agences responsables de la protection des récoltes. La guerre, qui a touché de nombreuses régions du pays après l'indépendance n'a fait qu'aggraver les difficultés.

Les principales zones agricoles de l'Angola sont situées dans les provinces de Huambo et de Huila, au centre de la partie sud-ouest du pays. Il s'agit également d'une importante région d'élevage, qui se prolonge au sud et au sud-ouest.

Tableau 6.1.2

Produits sélectionnés vendus par les canaux officiels

	1973	1980	Etat	1987 Autres	Total
Maïs	333 780	30 840	56	36 963	37 019
Blé	11 210	524	-	32	32
Riz	42 820	3 205	-	625	625
Sorgho, millet	N.D.	-	-	5 712	5 712
Haricots	13 500	693	5	1 906	1 911
Arachides	12 970	282	62		
Graines de tournesol	21 000	896			
Pommes de terre	68 500	8 793	62	9 022	9 084
Manioc	61 800	8 452		4 147	4 147
Tabac	4 500	251	-	50	50
Café	210 000	36 576			
Coton	79 280	1 453			
Sisal	N.D.	-			
Ananas	4 800	2 212			
Agrumes	5 600	3 432			
Bananes	95 480	10 695	2 209	3 913	6 122
Cacao	-				
Graines d'huile de palme	17 780		42	48	90

Source : Ministère de l'agriculture.

Aucun recensement du cheptel n'a été effectué et les statistiques disponibles sont basées sur des estimations qui ont été faites par le Ministère de l'agriculture et par d'autres agences. Le tableau 6.1.3 présente différentes estimations, qui sont à vrai dire fortement incohérentes. Elles peuvent néanmoins permettre de dégager un ordre de grandeur.

En 1973, environ 150 000 têtes de bétail ont été abattues, soit 24 500 tonnes, contre 15 000 têtes environ - ou 3 736 tonnes - en 1985. Autrefois exportateur net de viande, l'Angola a importé 180 000 tonnes de viande et de produits de boucherie en 1986.

Selon les informations, des animaux de boucherie sont disponibles dans un cheptel situé au sud du pays, mais ils n'atteignent pas la région de Luanda ou les autres parties de l'Angola. Ce phénomène semble être dû à l'absence d'un mécanisme de marché valable, ainsi qu'au système économique et commercial actuel et au manque de sécurité.

Au contraire des bovins, qui sont situés au sud du pays, les porcins sont répartis dans toutes les régions de l'Angola. Ils sont élevés principalement par les ménages et sont représentés par une espèce locale de petite taille. Le Ministère de l'agriculture estime que 12 000 porcs sont élevés à Luanda et dans les environs. Selon les informations disponibles, il n'y a pas actuellement de porcherie industrielle en Angola, du moins en ce qui concerne les races de porcs améliorées.

Tableau 6.1.3

Estimation du cheptel
(milliers de têtes)

	Année	Bovins	Caprins	Ovins	Porcins
Min. de l'agriculture	1984	5 409	2 101	N.D	N.D
EIU, Prog. national 1987-1988	1984	3 250	800	N.D	400
Banque mondiale	1987	3 420	1 300	N.D	N.D
Min. de l'agriculture, Dépt. national de l'élevage	1973	4 431	2 088	385	1 299
	1987	3 500	1 500	180	800
Projections	1990	3 500	1 500	180	800
Projections	2000	4 375	2 250	216	1 040

En résumé, il n'existe pratiquement pas de sources d'intrants agricoles pour l'industrie alimentaire, à Luanda. Compte tenu des contraintes de la balance des paiements, l'Angola devra se baser beaucoup plus à l'avenir sur ses ressources intérieures, chaque fois que celles-ci pourront être produites à un coût inférieur à celui de l'importation de matières premières. La modernisation future et le développement du sous-secteur de l'industrie alimentaire dépendront par conséquent, dans une large mesure, de l'accroissement des approvisionnements en matières premières, à partir du secteur agricole local et donc de la formulation et de la mise en application adéquate de politiques susceptibles de stimuler la productivité de ce secteur.

6.2 Sous-secteur de l'industrie alimentaire

6.2.1 Caractéristiques générales

De nombreuses usines alimentaires ont été créées en Angola avant 1975, pour transformer la production croissante de denrées agricoles. Il s'agissait notamment de minoteries, boulangeries, usines d'extraction d'huiles végétales, conserveries de poisson, usines de fabrication de boissons, en plus des abattoirs et des laiteries. Certaines de ces entreprises étaient situées dans les grands centres démographiques de Luanda et de Benguala, d'autres, dans les principales zones agricoles situées au centre des régions du hinterland, à l'ouest et au sud-ouest du pays.

L'industrie laitière était concentrée à Luanda et autour du chef-lieu de la province de Huila, avec cinq grandes laiteries produisant chacune environ 30 000 litres par jour ou plus, venant s'ajouter à quelques usines plus petites. La plus grande unité était la laiterie de Luanda, d'une capacité de production de 60 000 litres par jour.

Le plus grand abattoir commercial, d'une capacité de plusieurs centaines de têtes de bétail par jour, était situé dans la ville de Huambo.

Le nombre des entreprises faisant partie du sous-secteur de l'industrie alimentaire est indiqué au tableau 6.2.1, qui comprend également les manufactures de tabac. Ce tableau indique clairement l'importance du sous-secteur de l'industrie alimentaire.

Tableau 6.2.1

Nombre d'entreprises par produits

	Usines de transformation					Total
	Aliments	Poisson	Boissons	Café	Tabac	
Cabinda	1	1				2
Huige	1					1
Luanda	16	3	5	3	3	30
Cuanza Norte	1					1
Benguela	8	16	3	1	2	30
Huambo	5		2			7
Bii	2					2
Moxico	1		1			2
Namibe	2	2				4
Huila	9		3			12
Lunda Sul	1					1
Bengo	1					1
Total	48	22	14	4	5	93

Source : Registro General de Empresas, avril 1984.

Le tableau 6.2.2 est basé sur des statistiques qui couvrent 80 % du nombre total des entreprises. Etant donné qu'aucune statistique industrielle standard n'est disponible par branche, ces chiffres doivent être considérés comme donnant seulement une indication de la distribution de la valeur manufacturière ajoutée (VMA). En termes réels, la contribution de l'industrie alimentaire à la VMA est restée relativement constante, légèrement supérieure à 20 %, selon ces chiffres.

Tableau 6.2.2

Distribution de la VMA 1980-1987
(en pourcentage)

Type d'industrie (est.)	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Industrie alimentaire	21,7	23,4	20,2	21,1	22,4	23,2	23,3	23,4
Industrie légère	59,4	60,3	57,8	55,9	54,5	52,4	49,8	49,8
Industrie lourde	18,9	16,3	22,0	22,9	23,1	24,4	26,9	26,8
VMA (prix constants 1985 en kwanzas)	4 522 6	542 6	689 7	174 8	022 9	173 9	408 8	665

Source : Ministère de l'Industrie.

L'importance du sous-secteur de l'industrie alimentaire est également considérable du point de vue de l'emploi. Les données relatives aux entreprises de plus de 10 personnes indiquent que ce sous-secteur arrive en première position avec 28 273 travailleurs, soit 38,9 % de la population ouvrière active (72 668).

6.2.2 Principaux problèmes et contraintes

Le sous-secteur de l'industrie alimentaire a enregistré une diminution considérable de production depuis le milieu des années 70. Ce phénomène est largement dû à l'instabilité et à la guerre civile qui touchent de vastes régions du pays, y compris les principales zones de production agricole. De plus, la production agricole et la commercialisation n'ont pas pu être stimulées par des politiques adéquates, entraînant une réduction de la disponibilité des matières premières nécessaires au sous-secteur de l'industrie alimentaire.

La détérioration continue des équipements de transformation et des installations freine considérablement l'industrie, dans sa totalité. Ce phénomène est le résultat d'un approvisionnement défectueux en pièces de rechange résultant de restrictions au niveau des devises et d'un entretien inadéquat.

De plus, le niveau technique des cadres moyens et des contremaîtres est extrêmement bas, quel que soit le critère appliqué. Cette situation est particulièrement préoccupante, car elle constitue un obstacle considérable à la réussite des efforts futurs de modernisation des équipements des usines. Les lacunes sont également considérables au niveau des cadres supérieurs de gestion des entreprises publiques. En fait, la modernisation de l'équipement de ces entreprises n'aura que des effets limités, si elle n'est pas précédée par une restructuration de l'organisation et par un renforcement substantiel des aptitudes de gestion.

Le tableau 6.2.3 indique la capacité disponible (chiffre qui tient compte de la capacité installée, de l'état de l'équipement, de la disponibilité de techniciens, etc.) et son utilisation, pour toute une série de produits alimentaires de transformation. Les chiffres de 1987 ne sont que des estimations, mais ils indiquent clairement la chute considérable de production du sous-secteur de l'industrie alimentaire.

Les projets prioritaires du Ministère de l'industrie pour 1986/87 englobent certaines branches de l'industrie alimentaire. L'intention est d'assurer un approvisionnement suffisant en produits alimentaires de base transformés, principalement destinés aux régions urbaines. Le tableau 6.2.4 indique l'augmentation projetée du potentiel de production et les investissements estimés. Ce tableau est susceptible d'induire le lecteur en erreur concernant le programme relatif aux produits de boulangerie et aux huiles de cuisson : la production 1987 d'huile comestible était de 2 460 kl, d'après les données obtenues par la mission d'experts. Le projet de modernisation concernant la levure est actuellement en cours. La branche de la meunerie (blé) et celle des huiles végétales et des graisses sont analysées au chapitre 8.

Tableau 6.2.3

**Utilisation de capacité
de l'industrie agro-alimentaire en Angola**

Produit	Capacité disponible/an	Utilisation de capacité (en %)	
		1984	1987 (est.)
Farine de maïs	78 514 t	37,6	30,9
Farine de blé	76 000 t	36,4	41,8
Nouilles	10 792 t	74,3	33,4
Biscuits	2 893 t	23,7	31,8
Margarine	2 545 t	22,1	9,3
Café instantané	134 t	26,0 (1982)	
Bière	1 435 800 hl	45,6	32,5
Boissons fermentées	65 500 hl	45,8	45,8
Boissons non alcoolisées	366 650 hl	49,6	19,6
Vin	280 000 hl	21,8	12,1
Liqueurs et spiritueux	20 500 hl	101,3	68,3

Source : Ministère de l'industrie, adapté de Industrial Development Review Angola.

Tableau 6.2.4

**Liste prioritaire des investissements
dans l'industrie alimentaire**

Produit	Capacité disponible	Plan de prod. ann. potentielle		Investissement nécessaire (millions kz)		Total EU \$ Equiv.
				Local	Etranger	
Farine de blé	76 000 t	100 200 t	Expansion	-	30,0	1,0
Farine de maïs	78 514 t	110 400 t	"	-	45,0	1,5
Levure	-	1 200 t	Modernisation	0,9	39,3	1,3
Prod. de boulang.	13 685 t	12 000 t	Expansion	20,0	45,3	2,2
Huile de cuisson	-	14 800 kl	"	75,0	200,0	9,2
Margarine	2 545 t	5 800 t	Nouveau projet	26,3	215,1	8,0

Source : Ministère de l'industrie.

6.2.3 Liaisons

Les liaisons internes du secteur agricole en amont sont actuellement interrompues, en raison de la non-disponibilité de matières premières. La branche des laiteries, par exemple, doit dépendre de poudre de lait écrémé et de graisse. La situation est identique en ce qui concerne les huiles et

les graisses végétales. Les minoteries ont été obligées de remplacer dans une large mesure les graines oléagineuses locales, le blé et le maïs par des importations. Il n'y a pas de viande de boucherie dans la région de Luanda et, dans un cas au moins, du poisson est utilisé comme produit de substitution dans une usine de fabrication de saucisses, pour permettre de poursuivre la production.

Les liaisons principales sont illustrées à la figure 6.2.3. Les parcs à bestiaux et les industries de traitement de la viande sont des exemples de branches qui ont généralement des liaisons complexes et stables, mais tel n'est plus actuellement le cas en Angola.

Comme nous l'indiquons dans une autre section de cette étude, la branche de fabrication des sacs est étroitement liée au sous-secteur de l'industrie alimentaire, sans toutefois en faire partie. Son importance est indéniable pour toute une série de branches appartenant à l'industrie alimentaire : sans un approvisionnement suffisant en sacs pour contenir les matières premières et les denrées de base, l'industrie alimentaire serait incapable de fonctionner, compte tenu des problèmes actuels de manutention et de transport.

6.2.4 Mode de propriété

En 1985, 31 entreprises alimentaires sur 41 appartenaient à l'Etat, deux étaient mixtes et huit privées ^{6/}. Ces chiffres représentent probablement moins de la moitié du nombre des entreprises alimentaires inscrites au registre officiel. Toujours selon ces sources, les entreprises publiques représentent 56 % de la production brute de l'ensemble du secteur manufacturier, contre 29 % pour le secteur privé. Ceci indique que la productivité des entreprises publiques est en moyenne égale à la moitié seulement de celle des entreprises privées.

6.2.5 Politiques liées au sous-secteur de l'industrie alimentaire

En plus des politiques qui concernent le secteur manufacturier dans son ensemble (voir section 5.7.3), le sous-secteur de l'industrie alimentaire est principalement régi par une considération politique fondamentale : l'auto-suffisance alimentaire.

Il en résulte notamment que le succès de la stratégie destinée à accroître la production agricole est une condition préalable à la modernisation du sous-secteur de l'industrie alimentaire. Une fois que l'auto-suffisance aura été atteinte, les excédents seront exportés.

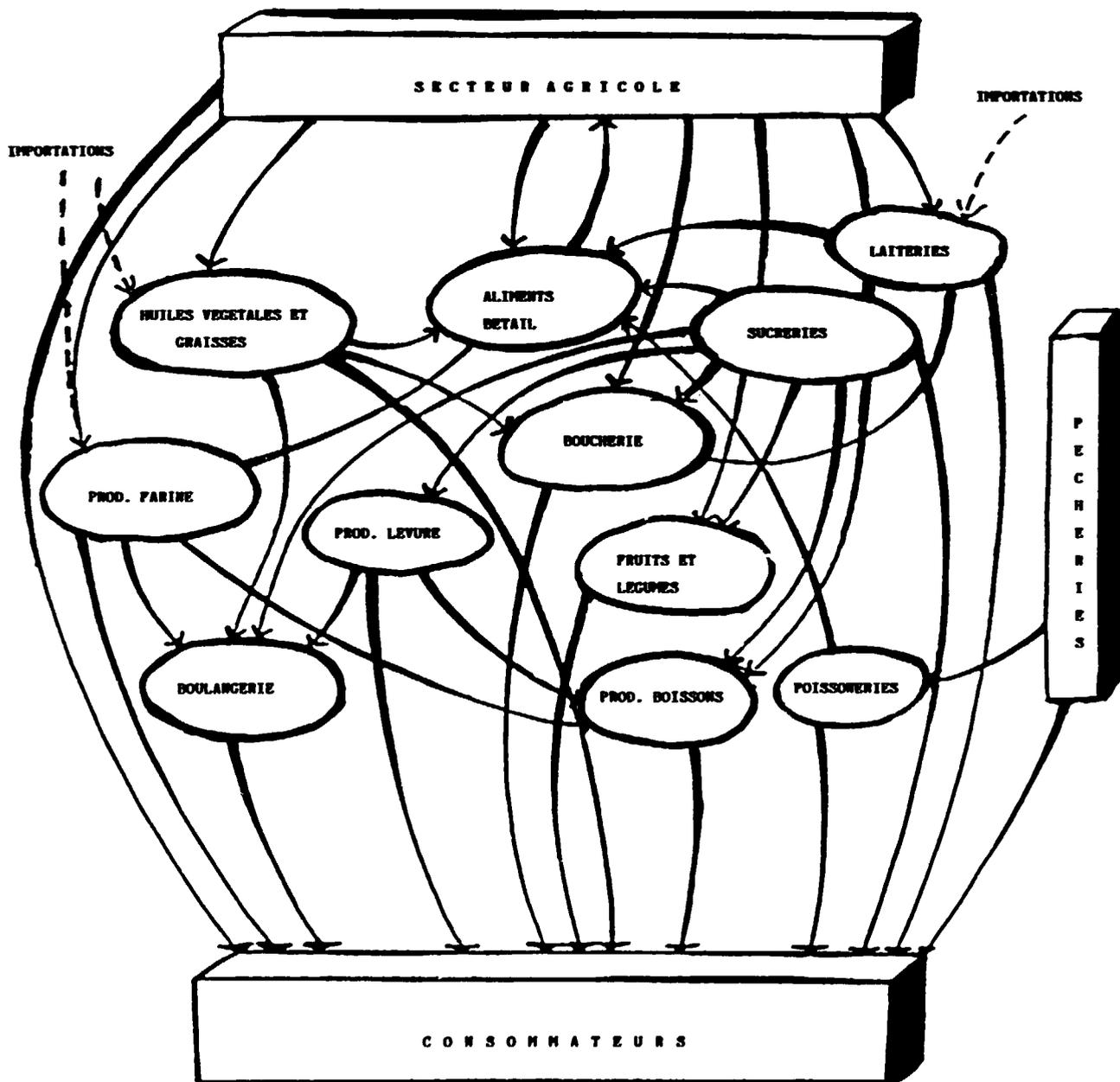
La viabilité des entreprises recevra une plus grande attention, afin de rationaliser à la fois le secteur agricole et le sous-secteur de l'industrie alimentaire. La privatisation est considérée comme l'un des principaux moyens permettant d'assurer la viabilité des entreprises. Toutefois, les sociétés mixtes et les coopératives continueront d'assumer leur rôle, si cela est jugé indispensable par le Gouvernement.

Jusqu'à présent, il n'existe pas de politique fixe et détaillée concernant le développement de l'industrie alimentaire. La formulation de ces politiques doit être basée sur une compréhension totale des conditions spécifiques existant dans les différentes branches et de leurs réactions possibles à l'égard des diverses politiques.

^{6/}

Sources : Hodges/EIU, Ministère de l'industrie.

FIGURE 6.2.3
PRINCIPALES LIAISONS DU SOUS-SECTEUR DE L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE



CHAPITRE 7

CHOIX DES USINES

7.1 Processus de sélection

Le choix des usines reprises dans cette étude a été effectué par la mission d'experts au terme de consultations avec le Ministère de l'industrie et d'autres départements ministériels, dont les Ministères de l'agriculture, des finances, du commerce et la BNA, ainsi que des représentants des milieux d'affaires angolais et des principaux partenaires de coopération bilatérale et multilatérale du pays.

Au cours d'une mission préparatoire qui a eu lieu au début du mois de juillet 1988, une liste de 10 entreprises candidates a été présentée par le Ministère de l'industrie, à laquelle trois autres firmes ont été ajoutées lors de l'arrivée de la mission officielle à Luanda, au début de septembre 1988. Les entreprises présentées par les autorités angolaises représentaient à la fois le secteur public et privé et étaient basées dans la principale région industrielle du pays, c'est-à-dire dans la région de Luanda. Le volume des informations relatives à chaque entreprise variait considérablement. Ce facteur a été dûment pris en considération par la mission lors du choix final. Dans ce contexte, la mission a étudié les rapports et les comptes des entreprises, lorsqu'ils étaient disponibles et établi des contacts directs avec les représentants de la direction de toutes les entreprises désignées, situées dans la région de Luanda. La mission a également interrogé les responsables des différentes institutions angolaises mentionnées ci-dessus, ainsi que des représentants des agences, comme par exemple la Swedish International Development Authority (SIDA) et la Communauté européenne (CEE). La mission s'est également entretenue avec des représentants des institutions financières privées situées en Angola, telles que la Banque Paribas.

Les critères suivants ont été appliqués dans la sélection finale :

- a) Les usines doivent être choisies à l'intérieur d'un sous-secteur industriel stratégique, de préférence dans la branche agro-industrielle.
- b) Les usines doivent avoir de bonnes possibilités de développement économique et constituer, par conséquent, des projets de modernisation viables.
- c) Compte tenu de la pénurie de devises, les projets doivent être susceptibles d'attirer les fonds des donateurs, en particulier européens et/ou des entreprises commerciales, dans le cadre d'opérations bancaires.
- d) Du point de vue économique, les projets doivent permettre de réduire les importations et/ou d'augmenter les exportations.
- e) Afin de renforcer l'impact des éventuels efforts de modernisation, les usines sélectionnées doivent disposer d'un nombre maximum de liaisons.
- f) Les projets doivent permettre de mobiliser des ressources intérieures et des intrants.

- g) Les entreprises doivent être choisies à la fois dans le secteur public et privé.
- h) Les usines doivent être situées dans la région industrielle principale de l'Angola, c'est-à-dire la région de Luanda, compte tenu des limites de temps et de transport.

7.2 Entreprises sélectionnées

Après avoir eu d'autres consultations avec les autorités angolaises, la mission a considéré que quatre sociétés seulement pouvaient être valablement examinées, compte tenu du temps disponible pour les visites d'usines :

- a) Fabrica de Alimentos Lda., FAL (privée);
- b) Industrias Angolanas de Oleos Vegetais SARL, INDUVE (privée, avec fonds publics étrangers au titre de l'aide);
- c) Minoteries de Quicolo, Empresa Regional de Moagens (Norte) UEE (publique);
- d) Fabrica de Artigos de Fibras Sinteticas SARL, FIBREX (privée).

Cette dernière entreprise n'est pas une usine de production alimentaire, puisqu'elle produit des matériaux d'emballage. Nous avons repris cette usine dans l'étude parce que les sacs sont indispensables au transport et à la commercialisation des produits alimentaires. Outre FIBREX, SIGA - Sociedade Industrial de Grossarios de Angola SARL (privée) - a été incluse dans l'analyse, afin d'obtenir une vue complète de l'industrie de fabrication de sacs en Angola, notamment en ce qui concerne les sacs en raphia.

Complexo Acucareiro Amizade Angola/Cuba (publique), également connu sous le nom de Domaine de Bom Jesus a été ajouté au groupe des entreprises examinées, pour des raisons qui sont exposées plus loin.

7.3 Justification et liaisons

La politique actuelle a pour but de renforcer la rationalisation de l'industrie. Pour cette raison, la présente étude est centrée sur l'examen des problèmes inhérents au secteur privé, sans négliger pour autant les contraintes spécifiques auxquelles doivent faire face les entreprises du secteur public. Par conséquent, trois des quatre entreprises sélectionnées aux fins d'analyse d'usine appartiennent au secteur privé ou y sont étroitement associées.

FAL

FAL est une des rares usines de traitement de viande/poisson encore en exploitation. Elle a connu - et continue d'avoir - des difficultés considérables à obtenir les intrants nécessaires à sa production. Des matériaux de substitution sont actuellement utilisés. Cette situation a empêché l'entreprise de produire la vaste gamme de produits de transformation qu'elle est capable d'assurer et qui correspond aux besoins des consommateurs appartenant à diverses catégories de revenus. FAL est située à Luanda et offre de bonnes

possibilités de modernisation, en partie à cause du niveau généralement élevé de ses installations et avant tout grâce à la compétence et au dévouement de sa direction.

La production future sera destinée principalement au marché intérieur du nord de l'Angola, avec toutefois la possibilité d'exporter des produits spécialisés de haute qualité, dans une perspective à plus long terme. La disponibilité éventuelle de quantités suffisantes de viande nécessitera une nouvelle diversification des liaisons en amont, permettant de mobiliser plus largement les ressources intérieures et les intrants (figure 7.3 - Principales liaisons des entreprises sélectionnées).

Compte tenu des possibilités offertes par FAL, il est estimé que les fonds locaux nécessaires à la modernisation seront disponibles une fois que l'offre sera stabilisée, à condition de pouvoir résoudre le problème des devises.

INDUVE

La gamme de production d'INDUVE comprend les huiles comestibles et le savon, deux produits qui ont une importance stratégique pour l'Angola. INDUVE est située dans le grand centre industriel de Luanda, qui est également le port principal de l'Angola. Cette situation permet de garantir les approvisionnements en matières premières, même dans les conditions actuelles, alors que les matières premières ne sont pas disponibles en quantités suffisantes.

L'usine a besoin d'être modernisée, afin d'assurer l'approvisionnement en huile comestible, en particulier des régions situées au nord de l'Angola. Les besoins de modernisation sont essentiellement concentrés au niveau de la raffinerie qui, une fois modernisée, constituera une composante essentielle de la branche des huiles et des graisses, au plan national. Le marché est caractérisé par une demande stable d'huiles comestibles et de savons, avec une élasticité des prix relativement faible.

Dans une conjoncture commerciale et économique normale, les investissements effectués dans cette branche de l'industrie impliquent des risques financiers marginaux, voire inexistantes. Par conséquent, le financement d'un programme de modernisation devrait attirer les institutions de financement, les donateurs et les éventuels partenaires à des entreprises mixtes, une fois que la situation économique s'améliorera dans le cadre du programme SEF.

La production agricole redémarre grâce à la reprise de la culture de graines oléagineuses destinées pour le moment au marché intérieur. Cette situation devrait permettre en principe de renforcer les liens existant entre l'agriculture (amont) et les usines de traitement des huiles végétales. Cela n'est pas le cas à l'heure actuelle, comme l'indique la figure 7.3. Les liaisons en aval ne sont pas influencées par la situation présente. Toutefois, le nombre de ces liaisons augmentera lors de toute expansion future du sous-secteur de l'industrie alimentaire.

Minoteries de Quicolo

Le complexe de minoteries de Quicolo fait partie de l'Empresa Regional de Moagens, qui est une entreprise publique. Quicolo comprend une minoterie de blé et une unité maïs/aliments pour le bétail, ainsi qu'un silo de stockage de matières premières dont la construction n'est pas encore achevée, car les travaux de génie civil ont été abandonnés en 1984. L'équipement se trouve sur

le site depuis le milieu des années 70. L'intérêt porte principalement sur la minoterie de blé, qui a connu différents problèmes par le passé. La situation actuelle, caractérisée par une dépendance considérable à l'égard des importations de blé pour alimenter en farine le marché urbain de Luanda et des environs, place les minoteries de blé dans une position stratégique en ce qui concerne l'approvisionnement en pain comme aliment de base.

Les besoins de modernisation ont de vastes implications. A condition qu'une approche intégrée soit appliquée à la modernisation de la minoterie, l'impact sera considérable sur les approvisionnements futurs en farine de blé, si toutefois le blé continue d'être importé en quantités suffisantes.

Selon les estimations, les liaisons en amont du secteur de la meunerie, considéré dans son ensemble ne seront pas particulièrement fortes dans un avenir prévisible, car la production locale de blé reste relativement faible, même en comparaison avec les niveaux précédents. Les liaisons en aval sont diversifiées, comme l'indique la figure 7.3.

Le rôle important de la minoterie de blé de Quicolo, dans la fourniture globale de denrées alimentaires, associé à la complexité des besoins de modernisation, pourrait rendre le projet attrayant pour les donateurs bilatéraux. Une combinaison de sources privées de financement et d'assistance technique pourrait constituer une alternative valable.

La mesure dans laquelle la minoterie de blé de Quicolo sera à même d'utiliser des intrants locaux dépendra des politiques futures relatives aux approvisionnements en denrées alimentaires de base, ainsi que dans la stratégie à long terme qui sera appliquée à la production agricole de l'Angola.

FIBREX

L'approvisionnement en sacs est vital pour le transport et la commercialisation des produits agricoles tels que céréales, haricots, graines oléagineuses, café, coton, etc., et des produits du sous-secteur de l'industrie alimentaire. Les sacs sont à la fois importés et fabriqués au niveau local. Dans le cas de l'Angola, les sacs en raphia sont fabriqués par deux entreprises. Un examen préliminaire des deux firmes candidates dans ce secteur a permis de conclure que les besoins de modernisation de FIBREX sont plus considérables que ceux de SIGA, les autres facteurs étant relativement égaux en importance, notamment en matière de capacité de gestion et de contraintes institutionnelles. La fabrication des sacs est incluse dans la présente étude, partiellement à cause de l'importance stratégique de cette activité industrielle pour les approvisionnements en denrées alimentaires. Elle mérite d'être traitée séparément, en raison de ses liaisons étroites en aval avec toute une série de branches appartenant à d'autres sous-secteurs.

Toutes les matières premières de cette branche spécifique sont généralement importées. Les liaisons en amont sont faibles. La possibilité d'exporter des sacs en raphia à des prix compétitifs, tout en maintenant une marge acceptable, n'est pas très prometteuse. La nature de cette industrie et l'importance stratégique du produit final font que les banques de développement et autres institutions de financement accordant des prêts à des conditions favorables pourraient être intéressées à financer un programme futur de modernisation.

SIGA

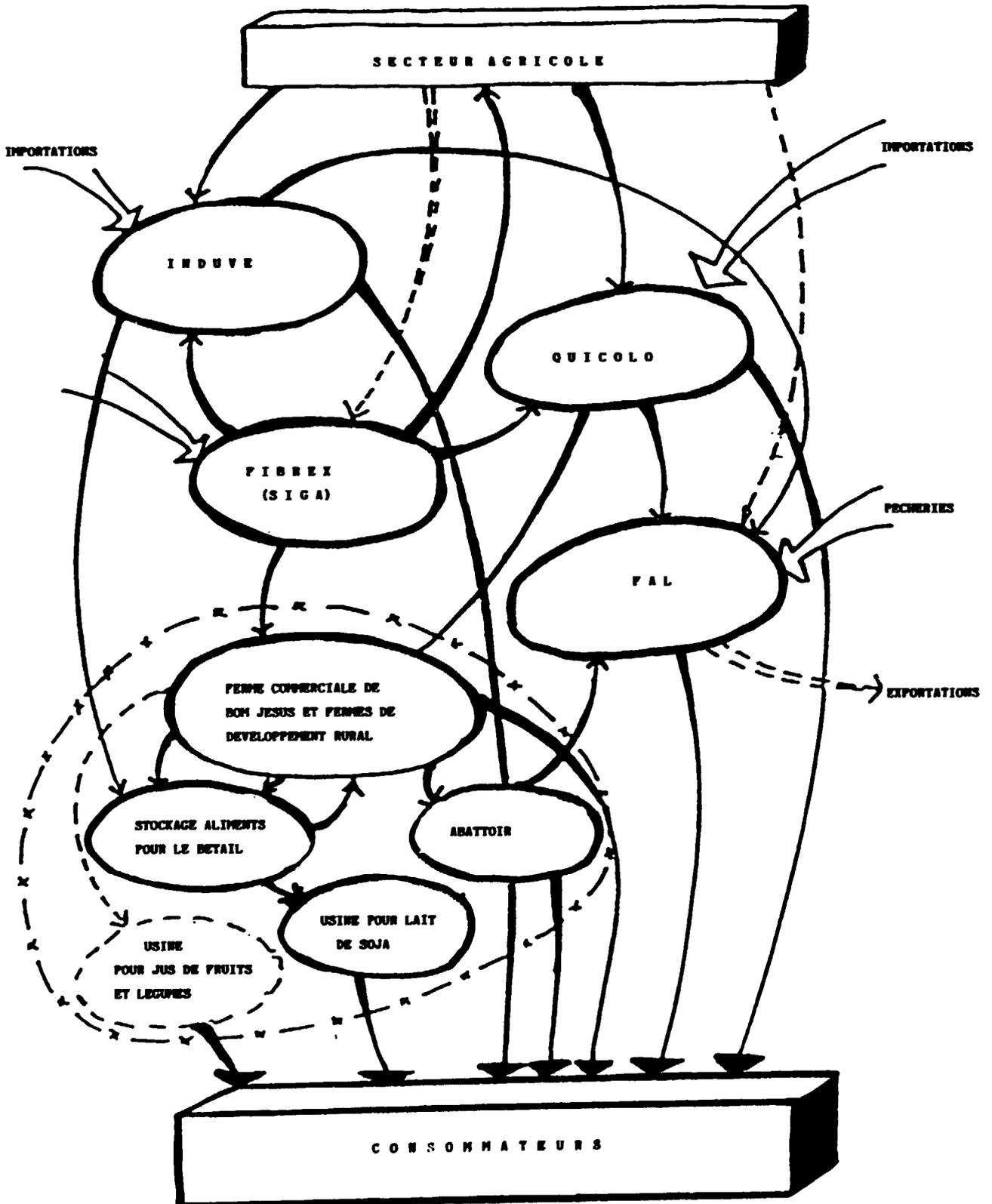
Cette société est reprise dans l'étude principalement pour obtenir une vue globale de l'industrie de fabrication de sacs en raphia en Angola, afin d'évaluer les options futures en matière d'investissement. Ce choix doit également permettre d'obtenir de meilleures informations de toile de fond pour l'analyse de mesures adéquates permettant d'assurer une relance éventuelle de la fabrication de sacs à partir de fibres naturelles, d'autant plus que SIGA possède une chaîne complète de traitement de jute, qui est hors service depuis 1975.

Complexo Acucareiro Amizade Angola/Cuba

Il s'agit d'une ancienne plantation de canne à sucre située à Bom Jesus, nom traditionnel de ce domaine. A la suite de l'arrêt de l'exploitation de ce domaine en 1980, la plantation et ses bâtiments industriels sont restés à l'abandon, à l'exception de quelque 30 hectares, faiblement cultivés. Le souhait exprimé par le Ministère de l'industrie de convertir ce domaine en entreprise agro-industrielle, la demande évidente de matières premières spécifiques devant être transformées dans la région de Luanda, et une évaluation préalable de l'ONUDI exigeant des études plus détaillées font que Bom Jesus a été ajouté à la liste des entreprises sélectionnées, notamment en vue de la préparation de suggestions techniques concernant la façon optimale de moderniser cette ancienne plantation de canne à sucre et de l'exploiter d'une manière productive. L'annexe A contient de plus amples détails sur ce projet. Le rôle du domaine de Bom Jesus, ainsi que ses liens de production, sont illustrés à la figure 7.3. Des modes alternatifs de financement peuvent être envisagés, par exemple une combinaison de crédits à long terme à des conditions favorables, de prêts commerciaux et de contributions de la part de donateurs bilatéraux.

FIGURE 7.3

PRINCIPALES LIAISONS DES ENTREPRISES SÉLECTIONNÉES



CHAPITRE 8

PROFIL DES BRANCHES

Introduction

Le choix des entreprises a été discuté dans le chapitre précédent. Après avoir identifié les usines, il convient de donner des informations sur les branches correspondantes. Ces informations sont essentielles pour le chapitre 9, qui analyse chaque usine en détail.

8.1 Industrie de la viande

8.1.1 Caractéristiques générales

L'industrie de la viande comprend l'abattage et le traitement de la viande de boeuf, de porc et de la volaille. Toutes ces matières premières sont devenues rares, voire introuvables en Angola depuis la fin des années 70. Une méthode a été développée par l'Instituto de Investigaçao de Pesca, permettant d'utiliser du poisson à la place de la viande de porc et de boeuf pour fabriquer des saucisses.

De nombreuses usines ont fermé leurs portes à la suite de la pénurie de boeuf et de porc ou sont passées à l'utilisation du poisson. Selon certaines informations, une seule entreprise de Huila - Comercio e Industria de Huila - produit actuellement des conserves de fruits.

Les deux principales sociétés qui produisent encore de la viande à l'heure actuelle sont FAL à Luanda et BUCACO à Huambo. FAL base depuis 10 ans sa production sur le poisson, tandis que BUCACO utilise des cochons sauvages que l'on peut pratiquement trouver partout en Angola. Cette source d'approvisionnement est bien entendu irrégulière et doit être complétée par de la viande de porc importée. SIPAL à Huambo et PROTEICA et TRANSCOSO VAZ à Huila ont été fermées.

FAL est la seule société entièrement privée; les autres usines sont gérées par l'Etat, qui en est propriétaire.

8.1.2 Principaux problèmes et contraintes

Le problème principal auquel cette branche est confrontée est la pénurie de porcs et de boeufs, comme matières premières. Cette situation peut être largement attribuée à la guerre, qui empêche l'élevage dans de vastes régions du pays. La guerre a également interrompu les communications entre l'intérieur du pays et les régions à plus forte densité démographique où se trouvent les consommateurs. Certaines régions situées au centre du pays ont un excédent considérable de bétail, mais celui-ci n'est pas disponible en raison des difficultés de transport et parce que l'acheteur potentiel ne peut pas offrir un moyen de paiement acceptable (par exemple des biens en échange d'animaux).

Les épidémies fréquentes de fièvre porcine limitent également les approvisionnements en porc. Ces épidémies sont en partie causées par une hygiène inadéquate dans les abattoirs publics.

Un autre problème important est constitué par les fréquentes coupures de courant qui endommagent non seulement les produits et les matières premières stockés dans les réfrigérateurs, mais également les installations. Les fortes variations de température créent des fissures dans les murs. Toutefois, certains procédés de fabrication peuvent tolérer de brèves coupures de courant sans nécessiter une procédure de redémarrage longue et compliquée. Ceci signifie que des moteurs diesel d'appoint sont nécessaires pour assurer une production ininterrompue.

Dans une économie de troc, les biens sont plus attrayants que l'argent; le vol constitue par conséquent un problème considérable. Tout ce qui peut être échangé contre des biens est volé : matières premières, matériaux d'emballage, pièces de rechange et produits finis. Certaines usines ont rapporté des vols constituant jusqu'à 35 % des matériaux en cours de transformation. Une usine qui utilise du poisson comme matière première reçoit en moyenne 45 % de poisson en moins que ce qui lui est facturé.

8.1.3 Liaisons

Les liaisons avec les différentes branches et secteurs sont représentées à la figure 8.1.1 ci-dessous.

8.1.4 Distribution territoriale

La situation est telle, en matière de sécurité, que les deux régions où la branche de l'industrie de la viande et du poisson est actuellement située doivent être considérées comme étant des régions autonomes. Il n'y a pas actuellement d'interaction concurrentielle entre les deux régions. Nous devons par conséquent tenir compte de cette situation lors de l'examen des besoins de modernisation de cette branche, car les nouveaux investissements - quels qu'ils soient - doivent être viables dans les circonstances actuelles et en temps de paix, époque qui sera certainement caractérisée par des changements considérables, dans un environnement compétitif.

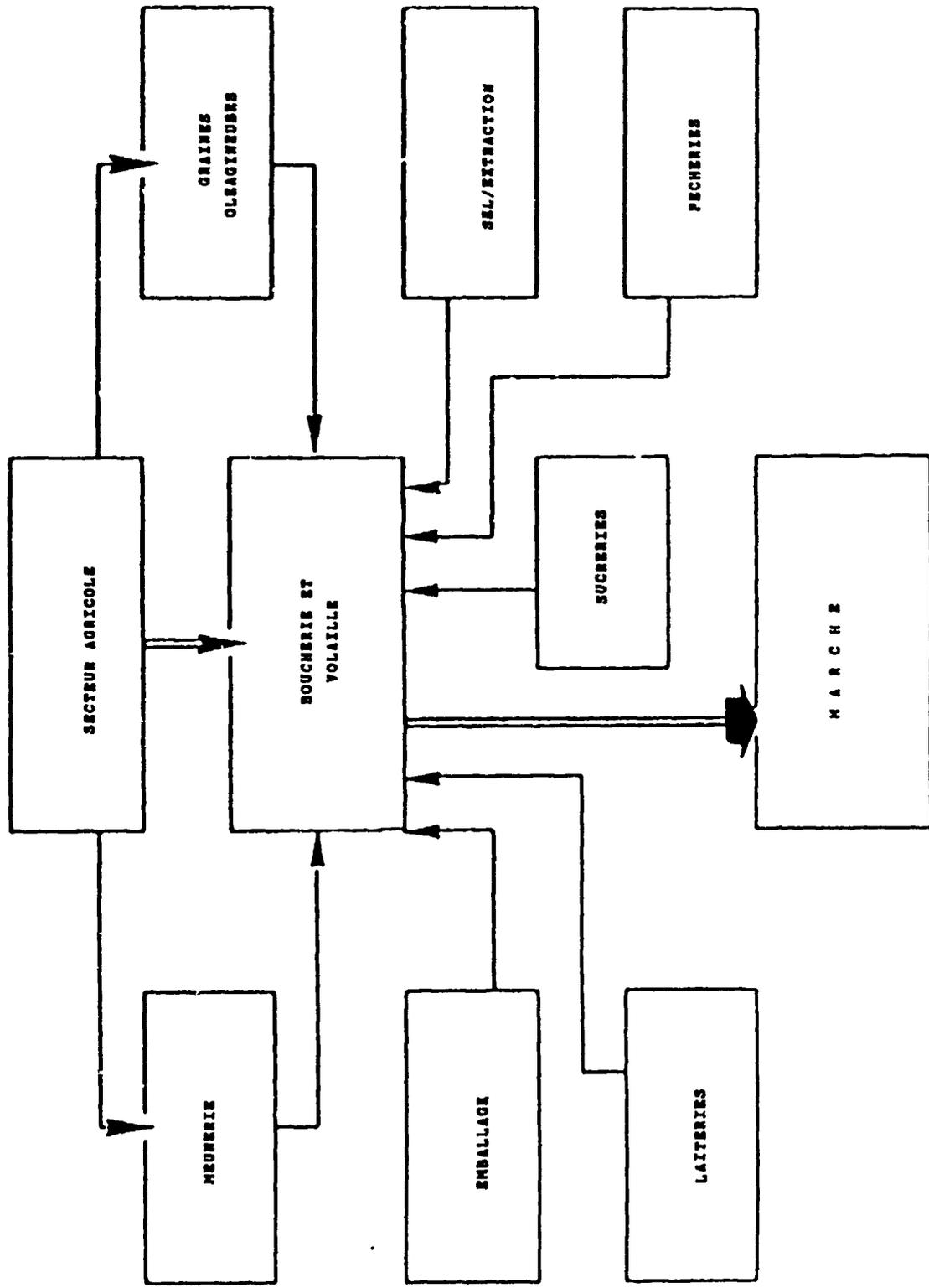
Chaque région sera décrite séparément :

a) Luanda et sa région

L'industrie du poisson et de la viande est concentrée dans la grande zone urbaine de Luanda. FAL est l'usine principale de cette région, sans concurrent sérieux pour ce type de produits (poisson fumé et saucisses de poisson). FAL est située dans la zone industrielle de Cazenga (Luanda) et a une capacité nominale de 465 tonnes de poisson ou de viande par an.

Les autres producteurs qui concurrencent FAL dans une certaine mesure, sont les pêcheurs locaux qui approvisionnent directement le marché en poisson frais. Il semble bien qu'il existe des ressources abondantes en poisson frais sur tous les marchés entourant le centre de Luanda, à des prix au marché parallèle atteignant 5 000-6 000 kz/kg (voir annexe C). Le poisson fumé, que les pêcheurs séchent à l'air libre au bord des routes, est également vendu sur les marchés de Luanda aux prix du marché parallèle.

FIGURE 8.1.1
LIAISONS DU SECTEUR DE LA VIANDE



* FOURNISSEURS PROVIDOIRS DE MATIERES PREMIERES POUR CETTE BRANCHE, EN ATTENDANT QUE DU PORC ET DU BOEUF SOIENT A NOUVEAU DISPONIBLES SUR LE MARCHÉ EN ANGOÛLA.

b) Sud-ouest

Une usine de viande, PROTEICA, était située à Lubango. Cette entreprise avait de très vieilles machines, nécessitant une main-d'oeuvre fort nombreuse. Elle avait une capacité nominale initiale de 7 000 t/an, mais elle a dû fermer ses portes car les agriculteurs étaient peu désireux de vendre leur bétail à l'usine aux prix officiels.

Une autre entreprise est BUCACO, qui produit toujours tout un assortiment de saucisses et autres salaisons. BUCACO ne peut pas être considérée comme un concurrent de FAL, dans la région de Luanda, en raison de sa gamme légèrement différente de produits, adaptés principalement aux goûts des Portugais. De plus, BUCACO est situé à l'écart de Luanda.

8.1.5 Modes de propriété

De nombreuses sociétés faisant partie de ce secteur appartenaient à des intérêts privés avant l'indépendance, mais elles ont été ensuite nationalisées ou fermées par manque de matières premières ou pour d'autres raisons.

Selon FAL, la plupart des sociétés restantes qui sont opérationnelles appartiennent à l'Etat. Elles représentent environ 93 % du nombre total des entreprises, contre 7 % pour le secteur privé.

8.1.6 Politiques et institutions liées à l'industrie de la viande

Les références contenues au chapitre 6.2.5, "Politiques liées au sous-secteur de l'industrie alimentaire", sont généralement valables pour cette branche.

8.2 Industrie des graines oléagineuses

8.2.1 Caractéristiques générales

Cette branche était fortement représentée en Angola avant l'indépendance, par plusieurs grandes huileries (voir 8.2.4). Seules deux usines fonctionnent encore actuellement dans la région de Luanda : INDUVE, qui produit des huiles comestibles et des savons et OLMAG, fabrique de savon.

Cette branche utilisait autrefois des matières premières locales, par exemple graines de tournesol, d'huiles de palme et de coton, pour couvrir tous ses besoins. Etant donné que cette branche ne pouvait pas transformer toutes les matières premières disponibles à l'époque, une quantité importante de graines d'huile de palme était exportée (11 500 tonnes en 1970). Toutefois, en raison de l'effondrement du secteur agricole, il n'y a pratiquement plus actuellement de matières premières disponibles et celles-ci doivent être importées d'Argentine ou d'autres pays. En raison de la structure de prix fixes imposée par le Gouvernement, l'entreprise ne peut plus fonctionner d'une manière rentable. Elle envisage donc d'abandonner le broyage, le pressage et l'extraction des graines, et de se limiter à l'importation d'huile brute pour la raffiner en huile comestible et en savon. Les activités de traitement des graines oléagineuses risquent donc de disparaître, à moins que de nouvelles unités soient installées dans d'autres régions du pays, par exemple dans les zones rurales, lorsque celles-ci deviendront sûres.

8.2.2 Principaux problèmes et contraintes

Le problème principal auquel cette branche de l'industrie est confrontée est celui de la fixation du prix de son principal produit - l'huile comestible -, qui est considéré comme produit stratégique. Compte tenu du niveau actuel des prix contrôlés, aucune entreprise existante ou nouvelle n'a intérêt à investir dans des unités de raffinage de graines oléagineuses, car cette initiative ne serait pas rentable. Avec des prix de vente bas, les usines devraient tourner à un niveau élevé d'utilisation de capacité. Etant donné qu'elles doivent dépendre actuellement de graines importées, elles sont entièrement tributaires de l'obtention de devises suffisantes. Ces entreprises auront donc besoin d'un apport considérable et régulier de devises pour pouvoir poursuivre leurs opérations. La pénurie de devises a été, et restera, une contrainte importante pour l'industrie de transformation des graines oléagineuses.

Ne disposant pas de matières premières locales et ayant seulement un volume limité de devises pour acquérir des pièces de rechange et les services d'ingénieurs expatriés (pour former le personnel local en matière d'entretien des équipements de broyage, pressage et extraction), la branche a laissé cette usine se détériorer, la nécessité d'importer des graines interdisant toute perspective d'avenir. Elle s'est fixée maintenant un objectif immédiat, correspondant à une solution plus sûre et moins contraignante, en se limitant à l'importation d'huile brute.

8.2.3 Liaisons

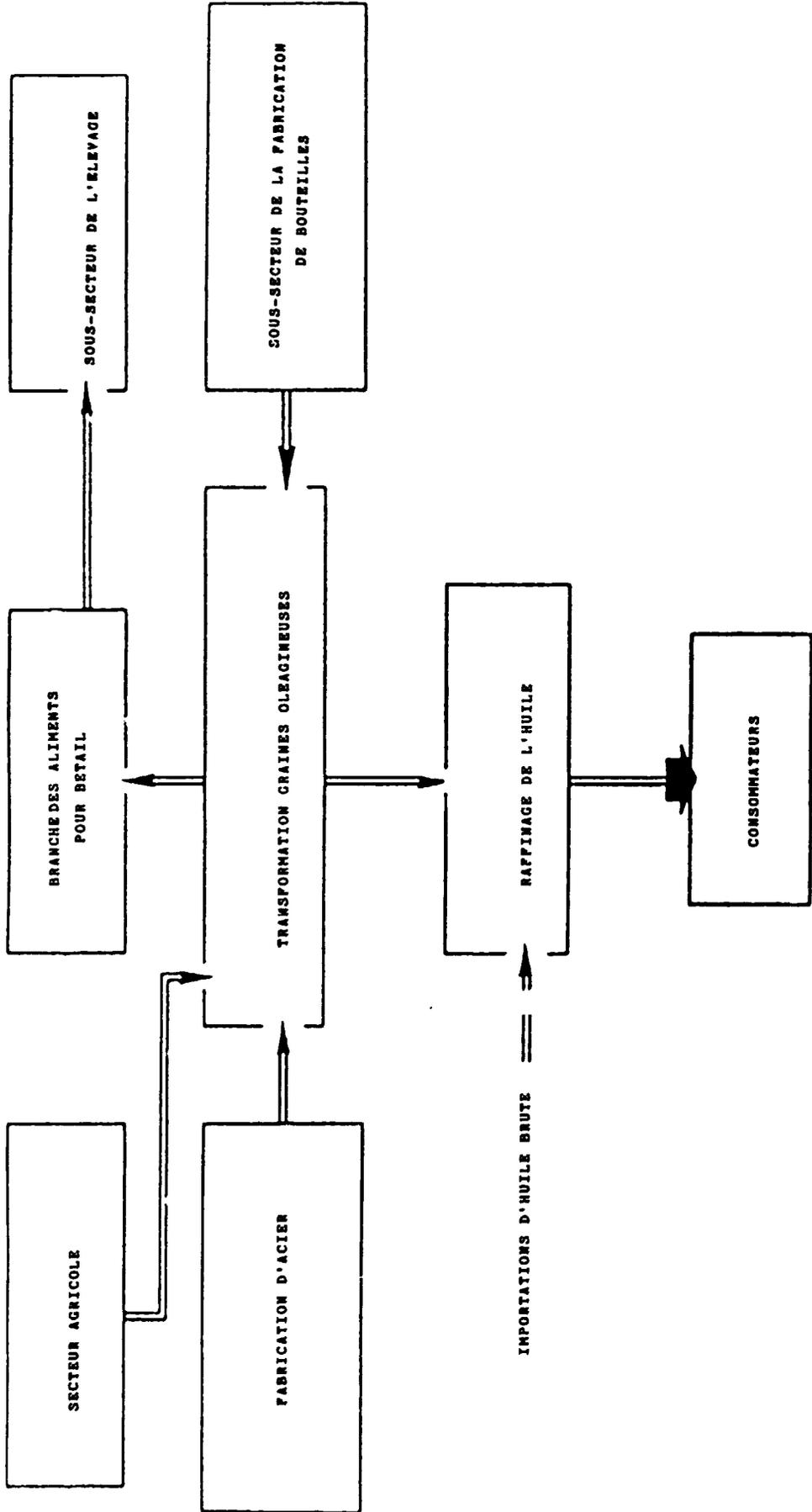
L'industrie de transformation des graines oléagineuses est étroitement liée en amont avec le secteur agricole pour l'obtention de ses matières premières et elle dispose d'un lien direct en aval avec le sous-secteur des aliments pour bétail, comme nous l'indiquons ci-après. Il existe également une liaison avec le secteur de la fabrication de bouteilles, pour répondre aux besoins en conteneurs et avec le secteur sidérurgique, pour les pièces de rechange.

Actuellement, la liaison en amont assure la jonction avec le secteur agricole étranger, alors qu'elle s'établissait autrefois avec le secteur agricole local. La liaison en aval avec le sous-secteur des aliments pour bétail et le sous-secteur de l'élevage s'est affaibli et dépend maintenant d'un seul producteur important. Cette liaison en aval pourrait être détruite si cette entreprise, qui est seule sur le marché décidait de se concentrer sur le raffinage des huiles brutes importées.

Liaisons et développement de l'industrie de transformation des graines oléagineuses

Afin de maintenir une capacité de production dans cette branche de l'agro-industrie angolaise, il est essentiel de renforcer la liaison qui existe en aval avec le secteur des aliments pour bétail. Cet objectif peut être atteint à court terme grâce à une modernisation des opérations de broyage, pressage et extraction des graines oléagineuses dans l'usine d'INDUVE, dans le cadre d'un programme d'assistance technique. Ce programme devrait inclure l'envoi d'un personnel de maintenance qualifié, chargé de former la main-d'oeuvre locale et de s'occuper lui-même de certains travaux et de l'entretien des équipements. En plus de cette tâche, il importe de garantir à INDUVE un approvisionnement plus fiable en eau. Il est également nécessaire d'assurer le financement des pièces de rechange.

FIGURE 6.2.1
LIAISONS DE LA BRANCHE DE TRANSFORMATION DES GRAINES OLEAGINEUSES



Le plan à moyen terme d'INDUVE comprend un investissement dans une nouvelle raffinerie d'huile disposant d'une capacité accrue et destinée à remplacer l'installation existante. Dans la situation actuelle, l'usine utilisera une certaine quantité d'huile brute importée. Sans modernisation des systèmes de broyage, de pressage et d'extraction, l'usine n'utiliserait probablement que de l'huile brute importée en tant que matière première de base, malgré les droits de douane élevés. Tout en étant plus favorables pour l'usine, du point de vue de la simplicité de la gestion et de l'entretien, cette option constituerait une mesure assez rétrograde du point de vue des intérêts à long terme de cette branche industrielle. En effet, l'Angola ne disposerait pas d'une installation de transformation en cas d'amélioration de la sécurité nationale et de reprise de la production locale de graines oléagineuses. Par conséquent, la modernisation de cette usine offrira des avantages considérables à long terme pour l'économie, indépendamment des bénéfices immédiats réalisés par l'entreprise.

Il est proposé qu'INDUVE et que les fabricants de savon transforment directement la graine, une fois que l'activité agricole reprendra dans la région de production d'huile de palme située au nord-ouest du pays. Il est suggéré de créer toute une série de petits pressoirs locaux de différents gabarits dans les régions de production des graines de tournesol et de coton situées au nord-ouest, au centre et au sud de l'Angola, afin d'approvisionner directement la population locale en huile. Les tourteaux seront utilisés pour nourrir le bétail, dans ces régions. La production excédentaire d'huile brute sera envoyée à la nouvelle raffinerie d'INDUVE pour transformation ultérieure. Cette procédure aura pour effet global de renforcer les liens avec le secteur agricole et les aliments pour animaux, entraînant une amélioration correspondante de l'efficacité globale de l'industrie de transformation des graines oléagineuses.

8.2.4 Distribution territoriale

L'industrie de transformation des graines oléagineuses est actuellement limitée à une seule usine en exploitation, INDUVE située à environ 10 km au nord de Luanda. Il convient de noter que cette entreprise tourne à perte depuis de nombreuses années. La capacité nominale déclarée est de 100 tonnes par jour.

Avant l'indépendance, plusieurs autres pressoirs à huile existaient dans le pays, notamment :

- a) A.A.A., entreprise publique située à Catumbela, Benguela, d'une puissance nominale de 1 346 tonnes/an.
- b) UPOHKA, entreprise publique située à Malange, d'une capacité nominale de 322 tonnes/an. L'usine possède une unité d'extraction à vis pour les graines de coton.
- c) INDUMIL, situé à Nambo, uniquement destiné aux graines de maïs.
- d) EGC (Empresa de Grãos do Centro), situé à Lobito, d'une capacité nominale de 100 tonnes/jour, utilisant des graines de tournesol et des arachides.
- e) CONGERAL, filiale publique d'OLMAG, située à Luanda et fermée en 1977.

Aucune de ces cinq usines n'est opérationnelle. L'usine de Benguela dispose d'un équipement très vieux qui ne pourra être utilisé que si les approvisionnements en graines de tournesol redeviennent disponibles. L'usine a besoin d'un équipement entièrement neuf. Comme nous l'avons indiqué, compte tenu des limitations de prix, INDUVE préférerait abandonner la transformation des graines oléagineuses pour se concentrer exclusivement sur le raffinage d'huiles brutes importées. Cette décision entraînerait la disparition totale du secteur de traitement des graines oléagineuses.

La branche englobe également l'industrie du savon, composée des usines suivantes :

	<u>Localisation</u>	<u>Type</u>	<u>Capacité nominale</u> (tonnes/an)
1. INDUVE	Luanda	Privée	6 500
2. OLMAG	Luanda	Publique	12 690
3. BARATA ET BARATA	Benguela	Publique	3 480
4. SODETE	Huambo	Publique	4 693

Source : Ministère de l'industrie.

Selon les informations, toutes ces usines sont opérationnelles.

8.2.5 Modes de propriété

Les entreprises publiques représentent 36 % et le secteur privé 64 % des emplois totaux dans cette branche de l'industrie. Les trois principaux producteurs d'huiles comestibles et/ou savons étaient INDUVE, OLMAG et EGC. Il a été indiqué que cette dernière usine n'est pas opérationnelle. INDUVE est une entreprise privée; les deux autres entreprises sont publiques.

Trois sociétés portugaises détiennent des actions dans INDUVE :

- QUIMIGAL 60 %
- SNS (Sociedad Nacional de Saboes) 30 %
- MACEDO COELHO 10 %

Source : INDUVE.

8.2.6 Politiques et institutions liées à l'industrie de transformation des graines oléagineuses

Les politiques examinées au 6.1.5 sont applicables au traitement des graines oléagineuses. Actuellement, il n'y a pas de droits de douane sur les graines oléagineuses importées, mais le prix du produit final/huile comestible est contrôlé. Cette mesure n'est pas de nature à encourager les entreprises privées à investir dans ce secteur.

8.3 Meunerie

8.3.1 Caractéristiques générales

La branche de la meunerie transforme les céréales, principalement le blé et le maïs. Cependant, le traitement d'autres céréales et racines alimentaires (par exemple millet et manioc) est également important et fait partie de la tradition locale.

Nous ne disposons que d'estimations grossières concernant l'importance de cette branche. La capacité totale de transformation du blé et du maïs est estimée à 156 414 tonnes, selon les informations du Ministère de l'agriculture. Environ 77 500 tonnes sont transformées dans sept minoteries de blé, le reste étant traité dans 15 minoteries de maïs.

Le maïs et le blé sont importés, mais ils pourraient être obtenus localement, à condition que la production agricole augmente. Alors qu'en 1973, 32 848 tonnes de blé et 853 847 tonnes de maïs étaient produites, en 1986 la production de blé et de maïs était respectivement de 32 848 et 287 853 tonnes. Les causes de ce déclin de la production agricole ont déjà été mentionnées. De plus, ce secteur a souffert de la sécheresse et de précipitations constamment irrégulières. Le Gouvernement a fait de l'augmentation de la production de maïs la toute première priorité de ses programmes agricoles.

8.3.2 Principaux problèmes et contraintes

Le principal problème auquel cette branche est confrontée est la faible utilisation de capacité. La plupart des usines fonctionnent en dessous de leur capacité ou ont été fermées. Par exemple, sur 15 minoteries de maïs, 10 sont signalées comme étant fermées.

La faible utilisation de capacité résulte d'une pénurie de matières premières et du mauvais état de l'équipement des usines. Au début, des céréales importées ont été utilisées pour remplacer les matières premières locales. Toutefois, ces importations ont dû être réduites, par manque de devises.

8.3.3 Liaisons

Les principales liaisons existant entre les activités de la meunerie et les autres branches, importations et consommateurs sont indiquées ci-dessous.

8.3.4 Distribution territoriale

La branche de la meunerie est concentrée au sud-ouest et au nord-ouest de l'Angola. Le tableau 8.3 indique la distribution des principales minoteries.

FIGURE 8.3.1

LIAISONS DE LA BRANCHE DE LA MEUNERIE

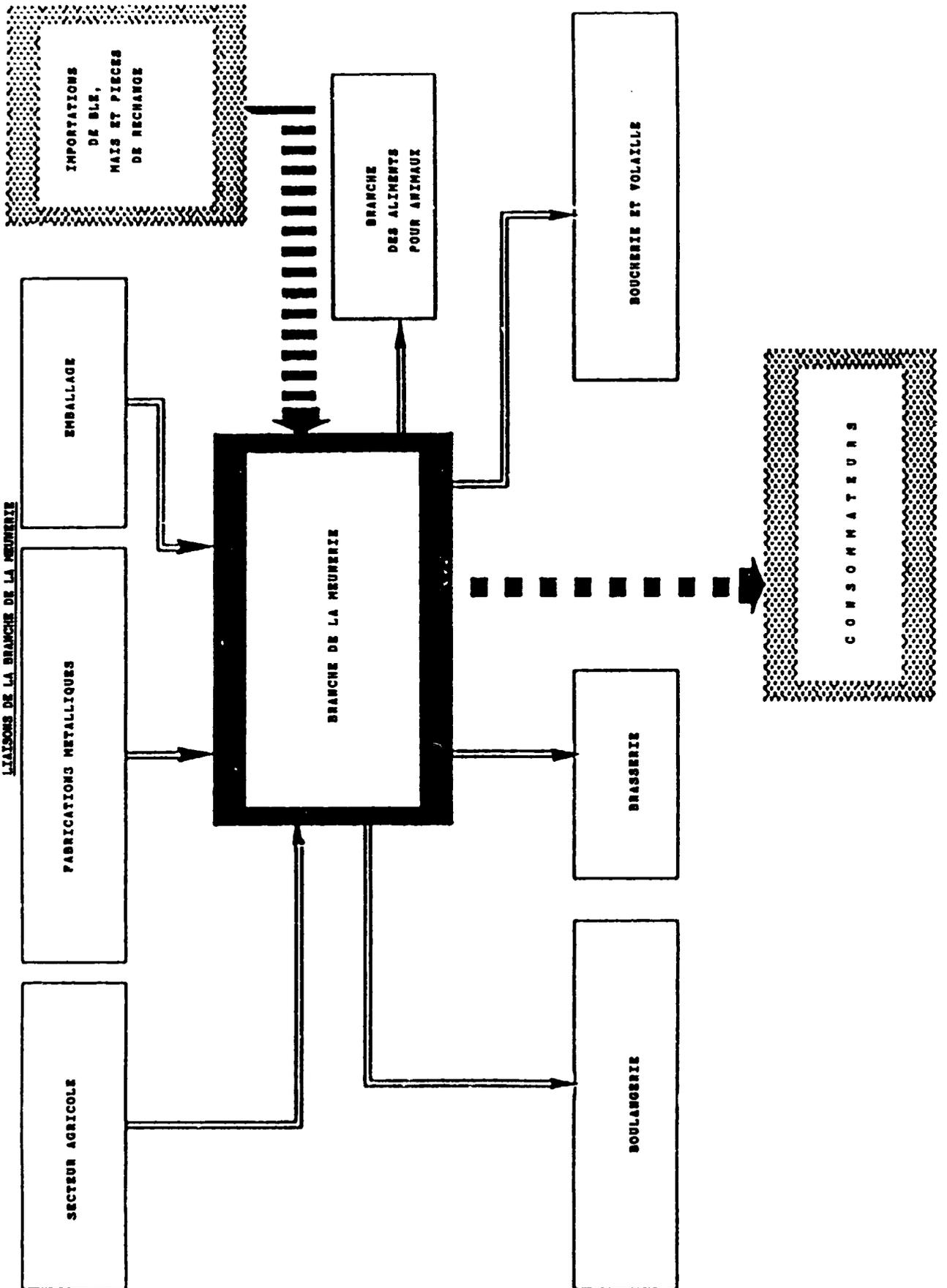


Tableau 8.3

Distribution des minoteries

District	Nombre d'usines
Benguala	7
Huila	3
Huambo	3
Luanda	5
Bie	1
Lunda Sul	2
Malange	1
Total	22

Source : Ministère de l'industrie.

Ce tableau montre que les minoteries sont concentrées à Benguela et à Luanda, régions à concentration urbaine.

8.3.5 Modes de propriété

La plupart des minoteries sont des entreprises publiques. Elles ont été reprises par le Gouvernement lorsque les anciens propriétaires ont déserté le pays après l'indépendance (1975). Selon le fichier du Ministère de l'industrie, seule une minoterie de maïs appartient à des intérêts privés.

8.3.6 Politiques et institutions liées à la branche de la meunerie

Actuellement, les politiques gouvernementales sont axées sur l'accroissement de la production industrielle, afin d'atteindre les niveaux de production de 1973. Ces mesures impliquent une augmentation de la capacité d'utilisation des minoteries.

Le Gouvernement encourage également les entreprises industrielles qui fournissent des aliments aux forces armées et à la population. Dans ce contexte, la branche de la meunerie est prioritaire en matière de développement, d'utilisation de capacité et de modernisation.

Le Gouvernement a également accordé la plus haute priorité dans le secteur agricole à l'augmentation de la production de maïs.

8.4 Branche de l'emballage

8.4.1 Caractéristiques générales

Ainsi que nous l'avons indiqué dans les chapitres précédents, la disponibilité de sacs revêt une importance stratégique pour la manutention, le transport et le stockage de toute une série de denrées agricoles et de produits de transformation agro-industriels.

En Angola, la fabrication de sacs est principalement basée sur les matières synthétiques. Autrefois, les sacs destinés aux céréales et aux grains de café étaient fabriqués en jute, mais la seule chaîne de production du pays a été fermée en 1975. La fabrication de sacs en raphia est tombée de 8 millions en 1973 à 1,8 million en 1985. Cette chute a été suivie d'une augmentation en 1987, atteignant un chiffre estimé à 4 millions.

L'industrie des sacs en plastique comprend cinq entreprises, dont deux fabriquent également des sacs en raphia.

Tableau 8.4

Localisation des usines de sacs en plastique

Société	Localisation	Capacité nominale tonnes	Tonnes plastique 1987	Tonnes raphia 1987	Max. raphia ^{1/}
SIGA	Luanda	7 200	600	1 500	1 500
FIBREX	Luanda	1 800	79	-	780
INSUL	Lobito	1 590	0	N.D	0
PECLENE	Huambo	720	0	N.D	0
SOPLAS	Huila	400	0	N.D	0

^{1/} Après modernisation.

La plupart de ces entreprises fabriquent également d'autres produits en plastique, par exemple cuves, tuyaux, joints; en réutilisant dans une certaine mesure des déchets de production.

La production angolaise de sacs en raphia s'élève actuellement à 679 tonnes, équivalant à environ 4,2 millions de sacs de dimension moyenne (50 kg). A condition que les deux usines qui fabriquent actuellement des sacs en raphia puissent être modernisées et fonctionner sans contraintes majeures, la production totale pourrait être portée à 2 280 tonnes par an, équivalant approximativement à 14 millions de sacs de 50 kg.

8.4.2 Principaux problèmes et contraintes

Il est devenu de plus en plus difficile d'obtenir des matières premières plastiques pour la fabrication de sacs. En fait, l'industrie estime que les devises allouées en vue de l'achat de matières premières ne pourront pas être

pleinement utilisées en 1988, pour des raisons qui ne sont pas évidentes. Cette situation ne reflète pas nécessairement un élargissement du fossé entre la disponibilité et la demande, sur les marchés mondiaux.

Les directives relatives aux importations de matières premières plastiques stipulent que le transport maritime doit être assuré par ANGOLNAVE, compagnie maritime d'Etat. L'arrivée des navires marchands au port de chargement est fréquemment retardée et mal coordonnée avec la livraison du produit sur les docks, par le fournisseur. Le paiement, qui n'est dû que lorsque le produit se trouve à bord du navire, est par conséquent retardé et il arrive que le fournisseur donne la priorité à d'autres clients, pour limiter les risques de retard de paiement.

Tout comme l'ensemble de l'industrie manufacturière, le secteur de la fabrication de sacs en raphia doit faire face à des défauts mécaniques, au niveau de l'équipement de production. Il est difficile - voire impossible - de trouver des pièces de rechange localement. La pénurie de devises a empêché l'achat d'importations suffisantes et le manque de personnel technique suffisamment qualifié, à différents niveaux, a aggravé les problèmes de maintenance.

Malgré cela, les deux fabricants de sacs en raphia ont obtenu des résultats remarquables en n'utilisant que 50 % environ de leur capacité.

Il est probable que les nouvelles directives relatives à l'augmentation de la production agricole entraîneront la commercialisation de quantités plus importantes de céréales, haricots, arachides, graines de tournesol, etc., ainsi qu'une demande accrue de sacs. Si les livraisons de matières premières agricoles redeviennent normales, les arrêts de production résultant de pannes mécaniques deviendront plus graves et plus fréquents, puisque des équipements défectueux au départ seront utilisés d'une manière plus intensive. Aucun projet officiel n'existe actuellement concernant la demande de sacs prévue pour les prochaines années, mais il est évident que la modernisation de l'industrie des sacs, en particulier en raphia est essentielle pour répondre à l'offre locale future.

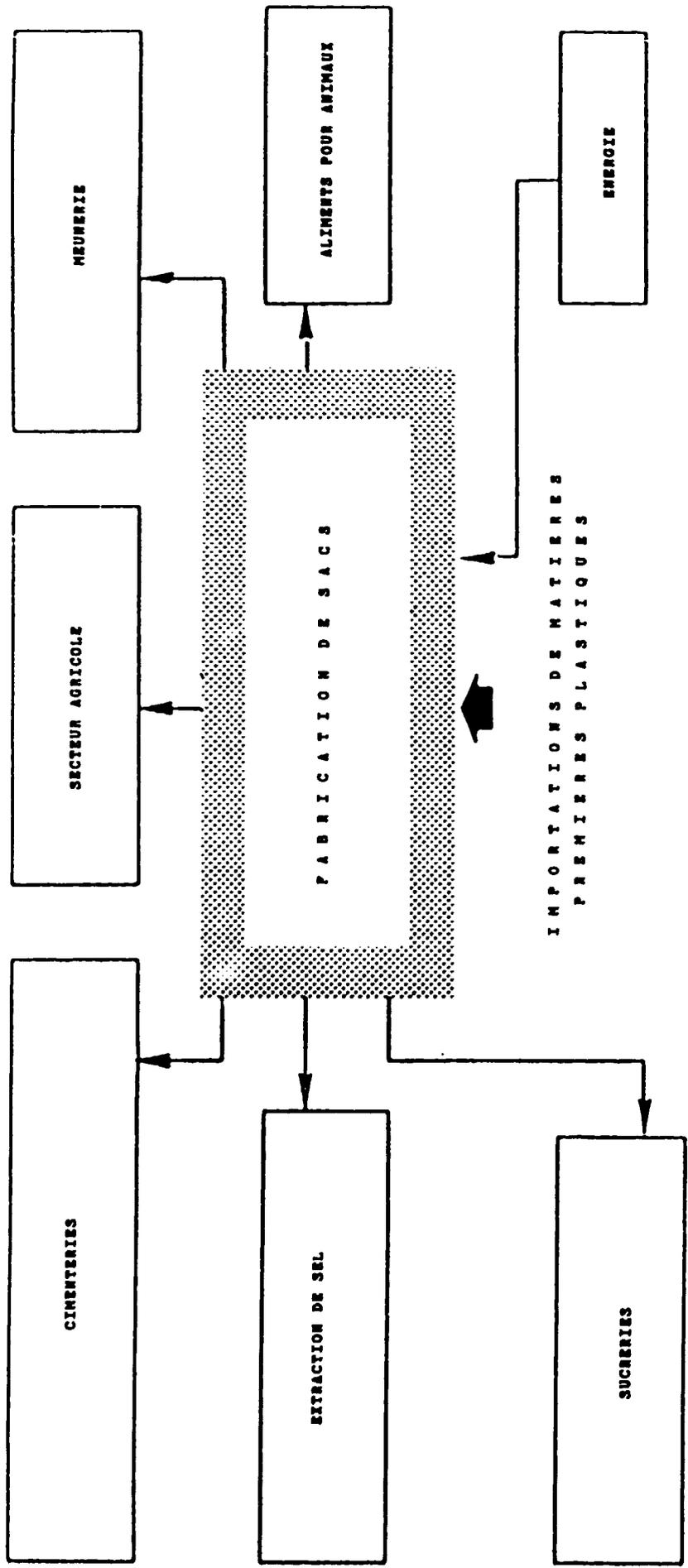
8.4.3 Liaisons

En Angola, la branche de fabrication de sacs a des liaisons importantes en aval avec le secteur agricole, le sous-secteur de l'industrie alimentaire et d'autres sous-secteurs de l'économie. Ces liaisons sont illustrées à la figure 8.4.1. Les liaisons en amont sont faibles, car cette branche dépend largement de l'importation de matières premières plastiques.

8.4.4 Mode de propriété et distribution territoriale

L'industrie des sacs appartient principalement à des intérêts privés. Le mode de propriété des deux entreprises qui fabriquent des sacs en raphia est indiqué ci-dessous.

FIGURE 8.A.1
BRANCHE DE LA FABRICATION DE SACS - LIAISONS DE BASE



Société	Capital- actions (milliers Kz)	Angolais	Pourcentage		Publiques	Autres
			Portugais (1)	Portugais (2)		
SIGA	70 000	16,30	0,30	65,50	17,10	0,80
FIBREX	17 500	23,15	-	76,85	-	-

(1) Résidant en Angola.

(2) Résidant au Portugal.

La mesure dans laquelle les Portugais qui vivent en Angola influencent le processus de prise de décision n'est pas évidente. Il apparaît toutefois que les directeurs généraux sont autorisés à agir très librement. Dans le cas de SIGA, l'Etat détient une part minoritaire, mais n'est pas représenté au conseil d'administration. Il n'envoie pas non plus de représentant à l'assemblée générale des actionnaires.

Les deux entreprises qui fabriquent des sacs en raphia sont situées à Luanda, tandis que celles qui ne produisent que des sacs en plastique et autres articles comme es sont installées dans d'autres provinces (voir tableau 8.4).

8.4.5 Politiques et institutions liées à la branche de la fabrication d'emballages

Le Gouvernement subsidie la fabrication de sacs en plastique. Les entreprises ne paient que 50 % des droits d'importation des matières premières plastiques. Cette politique existait déjà avant 1975. Le programme SEF prévoit une révision des droits d'importation et des tarifs douaniers.

Actuellement, pratiquement tous les sacs produits sont distribués par l'intermédiaire des ministères ou des entreprises publiques, par exemple Ministère du commerce (anciennement Ministère du commerce extérieur), Ministère de la pêche et EDIPESCA. Une petite partie seulement de la production est vendue directement aux entreprises privées ou aux consommateurs. A l'avenir, les entreprises seront plus libres de vendre leurs produits aux conditions du marché, car l'Etat se désengagera du commerce de détail et les entreprises publiques n'auront plus le monopole du commerce de gros. Compte tenu de l'importance de la fabrication d'emballages pour le développement de l'industrie alimentaire, la mission d'experts a formulé toute une série de suggestions pour le développement futur de cette branche, considérée dans son ensemble. Ces suggestions figurent à l'annexe B.

CHAPITRE 9

PROFIL DES USINES

9.1 Fabrica de Alimentos, Lda - FAL

9.1.1 Situation actuelle

a) Historique de l'usine

Fabrica de Alimentos, Lda (FAL) a été créée le 25 octobre 1972. Une fois la construction achevée, l'usine est entrée en exploitation en octobre 1974, en tant qu'entreprise privée ayant le statut de société mixte entre une firme commerciale angolaise et une société autrichienne.

FAL a été initialement créée dans le but de produire toute une gamme de produits carnés, sur base de boeufs, porcs et poulets élevés localement. Jusqu'en 1976, toute la viande de boeuf, porc et poulet a pu être obtenue dans la région de Luanda et l'usine a produit une gamme de 52 produits différents, notamment des saucisses, du salami cuit, du jambon, du cervelas et 10 produits à base de poulet.

Durant les événements qui ont suivi l'indépendance en novembre 1975, les approvisionnements locaux en boeuf, porc et volaille ont rapidement diminué, à la suite d'un effondrement général de l'élevage et de la production agricole, et durant la période 1976-1977 FAL a été obligée d'acheter sa viande en gros dans la région de Lubango pour pouvoir rester en exploitation. Cependant, cette solution n'a été que provisoire car, dès la fin de 1977, il est devenu impossible d'obtenir des approvisionnements dans cette région. Se trouvant dans l'impossibilité totale d'acheter de la viande sur le marché intérieur, FAL n'a pas eu d'autre choix que d'importer du boeuf, du porc et du poulet, durant la période 1978-1979, afin de pouvoir survivre. Les devises nécessaires à ces importations étaient également très difficiles à obtenir. Les instrants sont devenus de plus en plus difficiles à acquérir et il a été décidé en 1979 de remplacer la viande par du poisson. Ces nouveaux produits ont été développés avec l'aide d'un technicien portugais travaillant à l'Institut de recherche piscicole du Ministère de la pêche.

A partir de 1979, l'usine FAL n'a plus utilisé dans un premier temps que de la chair de requin, qui était abondante à l'époque. Cependant, avec l'entrée des navires de pêche industrielle étrangers dans les zones de capture de l'Angola, le requin a pratiquement disparu des marchés de Luanda et FAL a été à nouveau obligée de changer de matière première de base. Pendant un certain temps, au début des années 80, FAL est restée opérationnelle en utilisant des raies géantes, fort nombreuses dans la région, mais qui ont elles aussi disparu des marchés, n'étant plus déchargées sur le littoral par les navires de pêche industrielle.

Actuellement, FAL tourne approximativement à 25 % de sa capacité, en utilisant un mélange de différents types de poisson (principalement la ceinture d'argent et la carpe). Cependant, les approvisionnements locaux en poissons de toutes espèces deviennent de plus en plus irréguliers et le calibre des poissons de plus en plus petit, étant donné que les bateaux-usines continuent d'absorber tout le gros poisson de première qualité pour leurs opérations de traitement. Par conséquent, tout en continuant d'être rentable, FAL a enregistré une diminution de ses bénéfices, qui atteignent un taux annuel de 12 %.

L'avenir de cette entreprise dépend entièrement de sa capacité d'obtenir des approvisionnements adéquats. Par conséquent, ses plans actuels comportent une demande d'importation de viande, renouvelée pour 1989. Toutefois, la possibilité de s'assurer ces importations demeure incertaine, en raison du volume limité des devises allouées à FAL. L'entreprise doit par conséquent renouveler ses tentatives habituelles, afin de diversifier sa gamme de poisson. Jusqu'à présent, cette initiative de FAL a été freinée par la non-disponibilité de devises permettant d'importer l'équipement nécessaire.

Malgré les nombreuses difficultés rencontrées par FAL depuis 1976, il importe de constater que cette société a entrepris de réinvestir ses bénéfices chaque fois que cela était rendu possible par la réglementation sur les devises. Cependant, de telles possibilités sont devenues beaucoup plus limitées, au cours des dernières années. La formation des immobilisations de FAL est indiquée ci-dessous.

<u>Fin d'année</u>	<u>Immobilisations</u> (milliers Kz)
1977	9 689
1978	13 763
1979	15 312
1980	15 813
1981	19 020
1982	17 909
1983	21 942
1984	19 329
1985	19 389
1986	20 416
1987	20 470

b) Gestion et organisation

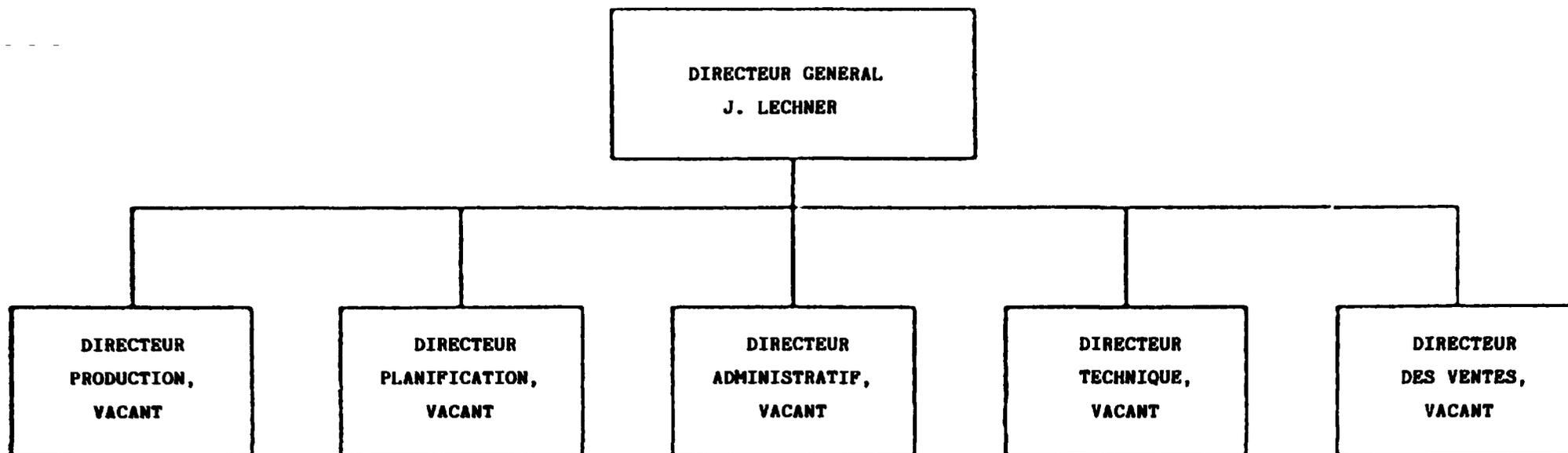
Fabrica de Alimentos, Lda (FAL) est une entreprise privée dont les actionnaires sont respectivement Socio Gerente, société autrichienne appartenant au directeur général de FAL, M. Jakob Lechner (citoyen autrichien) et Mabilio M. Albuquerque Comercial SARL, entreprise angolaise, sur une base 50/50.

Juridiquement, FAL est une société en commandite (entreprise privée à responsabilité limitée) créée le 25 octobre 1972 et inaugurée officiellement en février 1975.

Les difficultés actuelles, qui résultent d'un approvisionnement irrégulier en intrants de production alimentaire, ont obligé le directeur général à réduire considérablement le personnel de l'entreprise, en particulier au niveau de la direction. Dans des conditions normales, caractérisées par la garantie d'obtenir tous les intrants nécessaires, il serait possible de pourvoir à tous les postes de direction vacants. FAL aurait l'intention de nommer des cadres angolais à ces postes, à condition de pouvoir trouver des gestionnaires qualifiés.

Il est intéressant de noter que, malgré les postes de direction actuellement vacants, le directeur général a réussi à maintenir un certain niveau de production et a été capable d'assurer à son entreprise une bonne rentabilité des investissements.

FIGURE 9.1.1
ORGANIGRAMME DE PAL



L'organigramme ne mentionne pas de département finances. En effet, toutes les données comptables et autres statistiques sont traitées par un ordinateur central mis à disposition par le Ministère de l'industrie. Toutes les données pertinentes sont envoyées à ce Ministère pour y être traitées sur ordinateur. A l'avenir, lorsque la production sera revenue à un niveau plus normal, FAL achètera son propre terminal ou un ordinateur individuel.

La gestion future de l'entreprise semble avoir été prévue par les deux associés. Le fils du directeur général terminera sous peu ses études d'agronome, en Autriche et le fils du propriétaire de Mabilio M. Albuquerque Comercial SARL est censé revenir en Angola peu de temps après avoir achevé une formation similaire en Angleterre.

Nous pouvons considérer, en règle générale que cette entreprise est très bien gérée. Ses documents et statistiques sont en excellent ordre, tout comme tous les équipements et bâtiments de FAL, malgré leur âge.

c) Structure financière

Le tableau 9.1.1 représente la structure financière de l'entreprise, y compris le capital-actions de départ, les bénéfices accumulés détenus et les réserves.

Les immobilisations représentent actuellement 82 % de l'actif total. FAL n'a pas souscrit à des prêts à court ou à long terme et n'a pas besoin de facilités de caisse, en raison du caractère positif permanent de ses liquidités. Cette situation résulte du fait que FAL a pour politique de ne jamais faire crédit à ses clients. De plus, FAL dispose d'un crédit allant jusqu'à 30 jours pour payer son unique fournisseur de poisson.

FAL n'a donc pas de dette extérieure et dispose de liquidités, situation que la direction est décidée à conserver, indépendamment des fluctuations du niveau de production. Cette entreprise est par conséquent tout à fait à même de résoudre les problèmes quotidiens qui se posent à elle en matière de disponibilité d'intrants de production alimentaire.

Les taux d'amortissement utilisés - 4 % pour les bâtiments; 10 %-16,6 % pour l'usine et les machines; 33,3 % pour les équipements mobiles et 10 % pour le matériel de bureau - sont généralement réalistes, si l'on tient compte de la durée de vie utile prévue pour les différents biens d'équipement. L'amortissement de 33,3 % pour les équipements mobiles de l'usine semble peut-être un peu trop élevé. Cependant, compte tenu de l'état des routes et les conditions climatiques, la mission d'expert a choisi de ne pas abaisser le taux d'amortissement de ce poste.

Tableau 9.1.1

Immobilisations totales de FAL
et capital utilisé en fin d'année
(milliers Kz)

Actif	1986	1987
Immobilisations fixes	20 416	20 470
Stocks de matières premières	344	252
Liquidités	2	1
Dépôts bancaires	3 544	4 304
Total de l'actif	24 306	25 033
<u>Capital utilisé</u>		
Capitaux privés	1 500	1 500
Bénéfices accumulés détenus	15 361	16 164
Réserves	150	150
Provisions	3 104	3 048
Bénéfices courants détenus	4 191	4 171
Capital total utilisé	24 306	25 033

Source : Comptes annuels de FAL communiqués au Ministère de l'industrie.

d) Bâtiments et installations

L'usine est située à Luanda, dans la région industrielle de Cazenga, 6ème Avenue. Elle comprend un seul complexe de bâtiments englobant une unité de production à un étage et des bureaux administratifs, au-dessus desquels est située la cantine du personnel.

Tout le bâtiment est en excellent état. Les murs extérieurs ont été construits en béton et en briques d'argile; ils ont été enduits de ciment et repeints à intervalles réguliers. Le pignon de l'usine et des bureaux a été revêtu de carreaux rouges en argile vitrifiée, ne nécessitant pas d'entretien.

A l'intérieur, tous les sols sont recouverts de carrelage terrazzo et sont en bon état. La seule zone nécessitant un entretien structurel est celle des chambres frigorifiques, dont tous les murs ont été endommagés par les variations de température causées par de fréquentes coupures de courant.

L'usine se compose des aires suivantes, correspondant à l'administration, à la production et au stockage :

Mètres carrés

Bureau	40
Salle de pesage	25
Atelier d'emballage	32
Chambre frigorifique	6
Atelier de découpage et de conditionnement	45
Fumoir et salle de cuisson	50
Entrepôt, y compris cage d'ascenseur	34
Zone principale de transformation	165
Atelier de prélèvement des filets	55
Magasin pour pièces de rechange	25

Les installations suivantes sont situées à côté de l'atelier principal et de la salle de prélèvement des filets :

- a) Chambre frigorifique pour matières premières équipée d'un système de transport monorail pour poissons entiers jusqu'à l'atelier de préparation/prélèvement des filets. Cette chambre frigorifique est maintenue à 0°C et a une capacité de 10 tonnes en suspension, ou un maximum de 80 tonnes de capacité de stockage au sol sur une surface d'environ 80 m².
- b) Chambre frigorifique pour produits finis, superficie 22 m², température maintenue à -25°C.
- c) Chambre frigorifique pour les stocks régulateurs, superficie 22 m².
- d) Chambre frigorifique pour le stockage des épices, oeufs et chair de poisson, maintenue à une température de +4°C.

En plus des ateliers de production, les bâtiments comprennent également :

- a) Equipements sanitaires pour employés, y compris toilettes, douches et vestiaires pour hommes et femmes. Une fontaine d'eau potable existe également dans l'usine.
- b) Lavoir contenant deux cuves pour lessive à la main et des planches à repasser.
- c) Petit atelier avec deux vieilles machines à découper l'acier, de fabrication angolaise (Celgo et Crutalia), en état de fonctionner.
- d) Atelier de nettoyage (10 m²) pour les boyaux de mouton utilisés pour les saucisses (bratwurst), contenant un matériel de nettoyage spécialisé.
- e) Transformateur de l'usine et tableau électrique.
- f) La cantine (64 m²) est située au-dessus des bureaux. Elle comporte huit tables, avec une cuisine adjacente (20 m²) équipée de deux plaques pour chauffer de l'eau. Mentionnons également une salle d'eau (12 m²) avec deux lavabos, et une pièce supplémentaire (30 m²) pour les repas, par exemple en cas d'augmentation du nombre d'employés.

Le bâtiment de l'usine a été initialement conçu pour permettre d'ajouter un deuxième étage au-dessus de la zone actuelle de production; il pourrait être utilisé pour emballer les produits, ainsi que pour le stockage des matériaux d'emballage. En cas d'expansion future de l'usine, le petit réservoir d'eau (3 m³) qui se trouve au-dessus de la zone de production, pourrait être démonté et remplacé par un château d'eau de 200 m³ situé au-dessus du bâtiment.

- g) A l'extérieur du bâtiment principal se trouvent une batterie supplémentaire de toilettes (en construction), une citerne à mazout de 5 000 litres, deux réservoirs de propane, un autoclave pour biogaz, la principale sous-station électrique et une génératrice Petter de 12,5 kva. La génératrice est un peu trop petite pour faire face à tous les besoins de l'usine, car tous les fusibles sautent régulièrement, notamment lorsqu'elle est utilisée en cas de coupure de courant.
- h) Aire de stockage supplémentaire pour les matières premières telles que sacs en plastique, matériaux d'emballage, palettes et sel, prévue pour cinq conteneurs de 20 tonnes.

L'organigramme illustrant le procédé de fabrication et les mouvements de matières à l'intérieur de l'usine est représenté à la figure 9.1.2 et peut être brièvement décrit de la manière suivante :

Les fournitures de poisson frais sont enlevées par les camions de FAL à l'entrepôt de la société de pêche en gros EDIPESCA U.E.E., en utilisant des conteneurs sur roues en acier inoxydable d'une capacité de 400 kg. Le poids net du conteneur est de 85 kg. A leur arrivée à l'usine, les conteneurs sont immédiatement pesés sur une bascule afin de vérifier les poids facturés par EDIPESCA. En pratique, ces quantités ne correspondent jamais, car une surfacturation de 37-45 % se produit systématiquement à chaque livraison. Il n'en reste pas moins que FAL doit payer sur la base des quantités facturées, pour assurer la continuité de ses approvisionnements.

Au sortir de la salle de pesée, le poisson est directement transporté à l'atelier de prélèvement des filets ou à la chambre frigorifique pour matières premières, en attendant d'être traité. Cette chambre frigorifique est maintenue à une température de 0°C. Dans des conditions normales, chaque livraison de poisson est traitée immédiatement après son arrivée à l'usine.

Après le prélèvement des filets, le poisson est transporté à l'atelier principal sur des plateaux en acier inoxydable, où il est d'abord lavé dans un cylindre rotatif (1 m de diamètre x 0,70 m de long). Après environ deux minutes, le poisson est éjecté du mixer par force centrifuge et passe sur un plateau d'égouttage perforé.

Le poisson est ensuite transféré à la chambre frigorifique destinée aux stocks régulateurs et conservé à 8°C, ou bien il peut être immédiatement transformé en poisson fumé ou en saucisses. Les carpes sont généralement fumées, car elles sont souvent trop petites pour être découpées en filets. La ceinture d'argent est généralement transformée en saucisses à valeur ajoutée.

Le poisson est fumé dans une installation à chambre double de type Savara. Chaque chambre contient 400-500 kg de poisson suspendu sur des chariots mobiles (h = 2 m, l = 1 m) contenant six rangées de tranches.

Ce procédé s'effectue en deux étapes, avec une période initiale de séchage de 45 minutes suivie par un fumage de 60 minutes à 62°C. En général, une seule opération de fumage est effectuée chaque jour donnant une production quotidienne d'environ 1 tonne de poisson séché.

La fumée est envoyée à cette installation à intervalles automatiques, grâce à une boîte de fumage annexée aux deux chambres. La boîte de fumage utilise tous les types de copeaux provenant des menuiseries locales. La température de fumage est contrôlée par un petit brûleur à pétrole, bien qu'une minuterie permettant de régler la température et l'humidité ait été installée pour permettre à l'installation de fumage de fonctionner la nuit. Ce procédé comporte des risques, à cause des coupures de courant qui se produisent fréquemment dans la région du Luanda. Bien que ces coupures ne durent parfois que quelques secondes, l'unité de contrôle ne redémarre pas après une coupure d'électricité. Un travail de nuit serait nécessaire pour atteindre de plus hauts niveaux de production et FAL a l'intention, dans cette perspective de faire fonctionner une génératrice en permanence pendant la nuit, pour éviter tout problème technique. Cette décision entraînera une augmentation du coût total d'énergie, car l'électricité n'est pas actuellement facturée en fonction de la consommation, mais fait l'objet d'une facture mensuelle standard. Le coût du diesel pour la génératrice devra être payé en plus du prix standard de l'électricité. Cependant, ces nouvelles dispositions en matière de fourniture de courant permettront d'abaisser le coût énergétique total par kilo de poisson fumé.

Après fumage, le poisson est envoyé à l'atelier d'emballage, où il est mis dans des sachets en plastique qui sont ensuite scellés avec un appareil manuel. Les sachets sont ensuite stockés dans la chambre frigorifique destinée aux produits finis, jusqu'à leur livraison aux consommateurs.

Le poisson destiné à la fabrication des saucisses est écaillé, découpé en petits morceaux et ensuite mélangé à un émulsifiant, des épices et de l'huile végétale, dans un mélangeur à plateau muni de couteaux. Le mélange supplémentaire se fait également dans des mélangeurs-découpeurs semblables à des pétrins.

Une fois que le mélange de poisson a la consistance voulue, il est envoyé à deux remplisseuses manuelles Vemag pour boîtes à conserve. Chaque remplisseuse est desservie par cinq personnes. Une fois remplies de mélange de poisson, les boîtes sont fermées par des clips.

Outre l'équipement de traitement du poisson, qui peut être également utilisé pour la viande, les ateliers de transformation contiennent d'autres machines destinées exclusivement aux produits carnés, par exemple :

- a) Guillotine pour viande congelée;
- b) Deux mélangeurs Laska pour le salage du jambon. Il s'agit de deux mélangeurs rectangulaires à palettes, d'une capacité de 1 m³, munis de trois palettes fixées à une colonne centrale. Ils fonctionnent par cycles intermittents inversés de 12 heures et peuvent produire environ 250 kg de jambon salé par jour;
- c) Une glacière d'une capacité de 300 kg/24 heures, produisant des pastilles de glace;
- d) Un mélangeur bi-phasé et un extrudeur pour viande congelée;

- e) Une unité de cuisson de jambon, d'une capacité de 300 kg de jambon cuit par jour.

Actuellement, la capacité totale combinée de toutes les machines et équipements est capable de produire au maximum 465 tonnes de produits finis par an, avec une seule équipe.

Hygiène générale

Cette usine maintient des normes d'hygiène exceptionnellement élevées, et nous avons l'impression générale que la direction est décidée à faire tous ses efforts, dans ce contexte. Les zones de travail sont nettoyées complètement au moins une fois par jour. Tous les carrelages ont été désinfectés et nettoyés à fond, ainsi que les machines et les plans de travail. L'entreprise donne à chaque employé deux ensembles complets de vêtements et deux paires de bottes en caoutchouc et insiste pour que les vêtements soient changés deux fois par semaine, et les bottes deux fois par jour. La lessive et le repassage des vêtements peuvent être effectués dans l'usine; une dame est employée à plein temps à cet effet, afin de maintenir de bonnes normes d'hygiène. Toutes les toilettes et les douches étaient également propres. A nouveau, une femme d'ouvrage est employée à plein temps pour assurer le maintien de l'hygiène.

Tous les employés sont soumis à un examen de contrôle pulmonaire tous les six mois, afin de détecter les cas éventuels de tuberculose, mais il n'y a toutefois pas de contrôle régulier des salmonellas ou de la paratyphoïde. Toute la population de Luanda souffre pratiquement de vers et, par conséquent, tous les employés doivent boire chaque jour une émulsion anti-parasitaire.

Le Ministère de la santé vérifie une fois par an les normes d'hygiène de l'entreprise et effectue également un contrôle de qualité des produits. Ces tests ont toujours indiqué que l'usine était en bon état, sous tous les aspects principaux.

Il semble donc que les normes d'hygiène de FAL sont en conformité avec les normes internationales courantes. La direction de l'entreprise est particulièrement consciente de sa responsabilité dans ce domaine et maintient un régime très strict de discipline et de surveillance, concernant tous les aspects de propreté et d'hygiène. Le seul atelier susceptible d'être affecté par une croissance bactérienne est celui du découpage des filets, où des planches en bois sont utilisées comme plans de travail. Faute d'être soigneusement nettoyé et désinfecté chaque jour, cet atelier pourrait facilement devenir une source de contamination bactérienne. Bien qu'aucun problème n'ait été enregistré à ce jour, il semble plus prudent d'utiliser un plan de travail non absorbant dans l'atelier de séparation des filets, plus facile à nettoyer et à préserver des bactéries.

e) Intrants

i) Approvisionnements en poisson

Bien que l'usine ait été initialement conçue pour traiter le boeuf, le porc et la volaille, du poisson est utilisé comme ingrédient principal, depuis 1977.

Le poisson est fourni par EDIPESCA, entreprise publique responsable de la distribution de gros du poisson déchargé au port de pêche de Luanda, principalement par des chalutiers étrangers.

Officiellement, FAL s'est vue accorder une livraison quotidienne de 5 tonnes de poisson. Toutefois, en pratique, FAL doit contacter tous les jours le bureau d'EDIPESCA pour savoir si du poisson est disponible. Bien que ce ne soit pas toujours le cas, le bureau d'EDIPESCA octroie généralement des quantités de 3 à 4 tonnes.

Selon la procédure établie, deux employés de FAL se rendent au port avec un des camions de la société. Le bureau d'EDIPESCA remet au chauffeur une note écrite l'autorisant à prendre possession d'une quantité précise de poisson, dans les catégories 3 à 5, c'est-à-dire le poisson destiné à la transformation. La catégorie 3 comprend les poissons pesant plus de 3 kg; la catégorie 4, de 0,2 à 3 kg; la catégorie 5, des poissons de toutes tailles désignés par espèces.

L'autorisation écrite indique également au chauffeur le bateau de pêche auquel il doit s'adresser. Là, le poisson est chargé dans des plateaux en plastique, d'une capacité d'environ 30 kg. Chaque plateau pèse 2 kg. Les plateaux sont ensuite pesés au moment du chargement à bord du camion, et le poids net de chaque catégorie de poisson est enregistré. La pesée est contrôlée visuellement sur le cadran de la bascule, par les deux employés de FAL. Le poids net total est ensuite facturé à FAL par EDIPESCA.

Le chargement de poisson est toujours pesé, en tant qu'opération de routine, en arrivant à l'usine FAL. Le 6 septembre 1988, la facture d'EDIPESCA mentionnait 5 730 kg, alors que le poids à l'arrivée chez FAL était de 3 518 kg (soit 2 212 kg de moins), représentant une perte d'environ 37 %.

Le 13 septembre 1988, à la veille de la visite de la mission d'experts, les poids étaient respectivement de 3 518 kg et 2 285 kg, représentant une perte de 37,8% (soit une différence de 1 333 kg). Il s'agit là d'une caractéristique constante des livraisons de poisson frais par EDIPESCA. Cette situation a été signalée au Ministère de la pêche, mais aucun commentaire n'a été fait, ni aucune action prise par le Ministère ou EDIPESCA.

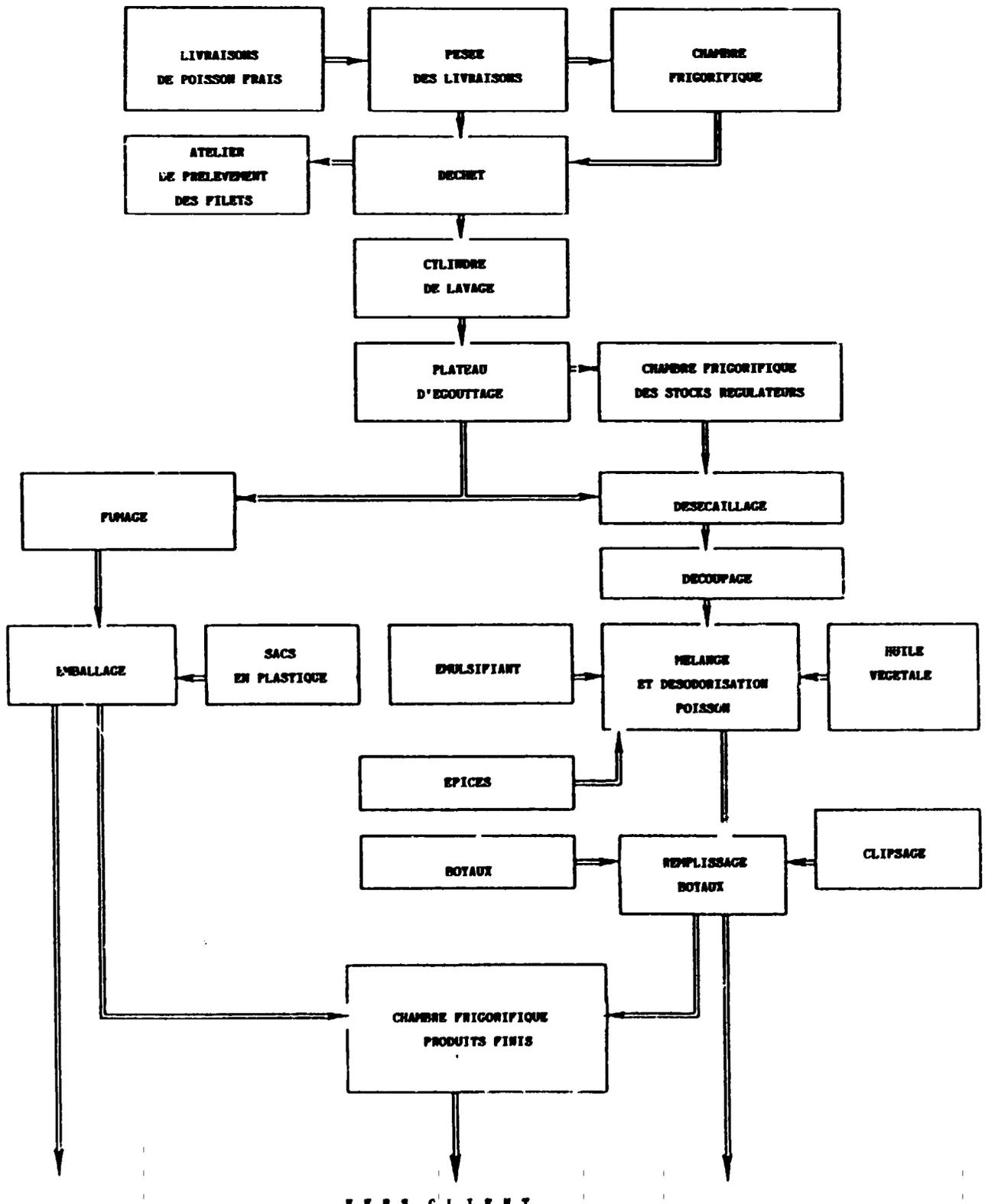
Les désaccords réguliers et permanents entre le poids facturé par EDIPESCA et le poids enregistré à l'usine FAL ne peuvent pas être expliqués d'une manière satisfaisante. Les copeaux de glace, généralement chargés avec le poisson et qui fondent durant le transport ne peuvent pas représenter au maximum plus de 5 % du poids initial, ce qui donne une perte de transport égale à quelques centaines de kilos seulement.

Nous ne pouvons pas exclure la possibilité de vols, durant le transport, mais ils ne peuvent pas en toute vraisemblance représenter les pertes considérables qui ont été constatées. Cette question a des répercussions importantes sur les recommandations adéquates qui pourraient être formulées dans le programme de modernisation future de FAL. Il faudra peut-être demander aux autorités compétentes de se livrer sans retard à une enquête détaillée, afin de découvrir les causes de cette situation et prendre les mesures qui s'imposent pour y remédier.

Du point de vue de l'hygiène et des bactéries, la qualité du poisson obtenu par FAL n'est pas clairement établie. Il convient de souligner à cet effet l'importance du délai qui s'écoule entre la capture du poisson et son arrivée à l'usine. Dans les conditions actuelles, ce délai atteint parfois cinq jours, durant lesquels le poisson est conservé dans des chambres frigorifiques sans être préalablement nettoyé.

FIGURE 9.1.2

ORGANIGRAMME - PRODUITS DE LA PECHE



Le rendement de production de FAL dépend également de la taille relative des poissons. Cet aspect est important, car le poisson qui est utilisé pour la fabrication des saucisses doit être nettoyé et découpé manuellement en filets avant d'être chargé dans les machines de transformation. Ces considérations se retrouvent dans une certaine mesure dans la liste des prix courant du poisson, pour différentes catégories, indiqués dans le tableau ci-dessous.

Tableau 9.1.2

Prix de gros officiel du poisson vendu
par EDIPESCA à Luanda : septembre 1988

Catégories	1.	2.	3.	4.	5.
Gabarit du poisson, kg	> 3	> 3	> 3	0,2-3	Toutes les tailles
Utilisation	Consommation directe		Transformation	Transformation	
Kz/kg	85-95	59-66	44-47	26-28	21-24

Les pertes de transformation, dans le cas des petits poissons appartenant à la catégorie 4 sont de 10 points centésimaux supérieurs à celles des mêmes espèces de la catégorie 3. L'utilisation de petits poissons augmente également de 50 % environ le coût total de transformation. Lors de l'évaluation des effets de la modernisation technique sur le rendement de l'usine, il importe de tenir soigneusement compte des améliorations apportées dans d'autres domaines, par exemple au niveau de la disponibilité des approvisionnements.

A cet égard, il est recommandé de prendre des mesures afin d'assurer que les livraisons futures en poissons destinés à la transformation correspondront généralement aux quotas journaliers et à la qualité fixée entre le vendeur et l'acheteur. Faute d'accords explicites, le développement futur et la consolidation de cette entreprise seront considérablement mis en danger.

ii) Autres intrants

Les autres intrants locaux comprennent la farine, le sel, l'huile végétale et le sucre. Ces données sont disponibles, aux niveaux actuels de production de FAL et rien ne permet de supposer que leur acquisition posera des problèmes en cas d'augmentation de la production annuelle de l'usine.

Des boyaux naturels sont parfois utilisés. Il s'agit d'intestins grèles de mouton qui peuvent être obtenus à l'abattoir local. Toutefois, l'usine n'emploie plus actuellement que des boyaux synthétiques, en raison de considérations techniques résultant de la fabrication de saucisses de poisson. Les clips utilisés pour fermer les boyaux de saucisses sont également importés.

Les ingrédients de base de la fabrication de saucisses sont les émulsifiants, la gélatine, les agents de conservation et, dans une certaine mesure, les épices. Tous ces produits sont importés en s'adressant à des fournisseurs situés en Autriche, aux Pays-Bas et en République fédérale d'Allemagne, et FAL n'a jamais eu aucune difficulté à les obtenir.

iii) Viandes d' transformation

FAL ne peut plus obtenir de viandes, en tant que matières premières, depuis 1978/79, époque à laquelle il était possible d'importer du boeuf, du porc et de la volaille. Auparavant, en 1976-1977, les livraisons provenaient de la région de Lubango, au sud de l'Angola. A condition de pouvoir disposer de devises, FAL s'efforcera de reprendre l'importation de certaines quantités de porc et de boeuf destinées à la fabrication de saucisses spéciales, en attendant une reprise éventuelle de la production locale, pour ses approvisionnements.

f) Gamme de production

Avant 1975, les principaux intrants tels que le porc, le boeuf et la volaille, qui servaient de produits de base pour la fabrication de saucisses, étaient disponibles en Angola. Les épices et autres additifs pouvaient être importés sans trop de restrictions et de difficultés administratives.

Après 1975, les livraisons de viandes mentionnées ci-dessus sont devenues de plus en plus rares et FAL a finalement été obligé de se baser entièrement sur des importations, jusqu'au moment où celles-ci sont devenues impossibles, en raison de la difficulté d'obtenir des licences d'importation et des devises. Depuis 1979, l'entreprise n'est plus en mesure de transformer la viande de porc, de boeuf et de volaille.

Face à ces difficultés, le directeur général a contacté l'Instituto de Investigaçao de Pesca et un nouveau procédé a été développé, permettant d'utiliser du poisson en tant que base, au lieu de viande. Encore fallait-il se débarrasser du goût et de l'odeur du poisson, dans les saucisses. Ce problème a été résolu d'une manière très satisfaisante.

Indépendamment du fait que l'Angola dispose d'eaux qui sont parmi les plus poissonneuses du monde, cette source de matières premières est actuellement elle aussi en danger. Le camion de FAL revient parfois à l'usine sans poisson, même si le Ministère de la pêche a "garanti" à cette entreprise 5 tonnes de poisson par jour.

A cause de ces difficultés, la gamme de production de FAL a été réduite à un seul type de saucisse, à base de poisson frais congelé et fumé, généralement emballé sous vide.

En 1987, la production de FAL s'établissait comme suit :

	<u>Volume</u>	<u>Valeur</u>	<u>Pourcentage du total</u>
Saucisses de poisson	45 545 kg	9 109 000 Kz	30
Poisson fumé	208 182 kg	20 852 000 Kz	70

Le directeur général estime qu'il n'y aura aucune difficulté technique à reconvertir les chaînes de production existantes pour accueillir à nouveau les catégories de viande pour lesquelles l'usine a été initialement conçue.

En outre, le directeur général a indiqué que lorsque les circonstances le permettront, la production future de FAL sera orientée vers des produits à base de viande de boeuf et de porc produite localement, complétée par une chaîne de mise en conserve de petites saucisses. La gamme de production de FAL est

destinée à une communauté aux goûts cosmopolites, au contraire des usines concurrentes, qui produisent de la viande pour un marché habitué aux goûts portugais (voir chapitre 9.1.1, h) Marchés et concurrents).

g) Rendement de l'usine, structure des coûts et des prix

i) Rendement général

Fabrica de Alimentos a une capacité installée de 456 tonnes de produits finis par an, sur base d'une seule équipe travaillant huit heures par jour. Au cours des dernières années, l'usine a produit en moyenne 180 tonnes de produits finis par an, représentant environ 39 % de la capacité installée. Cependant, durant l'année 1987, FAL a produit quelque 46 tonnes de saucisses de poisson et 208 tonnes de poisson fumé. Les ventes totales de ces produits ont été évaluées à 9 millions de kwanzas, pour les saucisses de poisson et à 20 millions de kwanzas pour le poisson fumé, représentant respectivement environ 30 % et 70 % des ventes totales de produits finis. La production de 1987 représentait environ 56 % de la capacité installée.

Cette faible utilisation de capacité résulte de la pénurie de matières premières, de pièces de rechange et de main-d'oeuvre qualifiée, ainsi que d'un approvisionnement peu fiable en électricité et en eau. La contrainte principale est le manque de matières premières : boeuf, porc et poisson. En fait, lorsque la société a été créée en 1973, l'usine était initialement conçue pour produire différents types de produits finis carnés. Les pénuries de boeuf et de porc enregistrées depuis 1975 ont obligé l'entreprise à transformer ses opérations, en 1979 et à passer à la fabrication de saucisses de poisson et de poisson fumé. Le tableau 9.1.3 indique la valeur totale de la production entre le trimestre début janvier-mars 1987 et le trimestre fin juillet-septembre 1988.

Considérant que les prix officiels des produits finis ont peu changé au cours des dernières années, les modifications de la valeur ajoutée reflètent adéquatement le rendement de production de FAL. Ce dernier dépend en dernière analyse des livraisons de poisson à FAL qui sont limitées et irrégulières. EDIPESCA, entreprise publique qui a le monopole de la distribution de poisson, dispose d'un quota fixe de 12 tonnes de poisson à fournir au marché local de Luanda. Actuellement, FAL passe une commande de 5 tonnes par jour à EDIPESCA. Toutefois, le contingent quotidien fluctue entre 0 et 3 tonnes. Les livraisons de poisson, qui constituent l'intrant majeur d'exploitation de FAL, représentent environ 52 % de la valeur totale de ses intrants. Le tableau 9.1.4 résume la situation concernant les achats de poisson en 1987.

Tableau 9.1.3

Valeur totale de production de FAL en produits finis
pour les trimestres janvier-mars 1987
et juillet-septembre 1988

<u>Trimestre</u>	<u>Valeur totale (milliers Kz)</u>
Janvier-mars 1987	4 768
Avril-juin 1987	7 568
Juillet-septembre 1987	11 716
Octobre-décembre 1987	5 909
Janvier-mars 1988	7 917
Avril-juin 1988	4 135
Juillet-août 1988	2 653

Source : FAL.

La sous-utilisation de l'usine FAL est également imputable dans une large mesure à la pénurie de pièces de rechange et de main-d'oeuvre qualifiée, ainsi qu'à une alimentation peu fiable en électricité et en eau. Le manque de pièces de rechange résulte d'une pénurie de devises permettant d'acheter ces pièces à l'étranger. FAL dispose de kwanzas pour payer ses importations, mais est incapable d'obtenir une allocation adéquate en devises de la part de la Banque nationale d'Angola.

Tableau 9.1.4

Valeur totale du poisson produit par FAL
durant les trimestres janvier-mars 1987
et octobre-décembre 1987

Trimestre	Valeur totale* (milliers de kwanzas)
Janvier-mars 1987	N.D
Avril-juin 1987	933
Juillet-septembre 1987	2 067
Octobre-décembre 1987	627

* Chiffres provisoires basés sur des estimations peu sûres.

Source : FAL.

FAL n'est pas non plus en mesure d'obtenir un nombre adéquat de travailleurs qualifiés. Ce problème est devenu de plus en plus aigu depuis 1975. De nombreux ouvriers qualifiés ont quitté le pays ou ont été enrôlés dans l'armée. Sur les 95 ouvriers que FAL comptait en 1975, seuls cinq travaillent encore dans l'entreprise.

De plus, le rendement de l'usine est affecté par de fréquentes coupures de courant. FAL est privé d'électricité en moyenne 10 jours ouvrables par an. Parfois, il n'y a pas d'électricité pendant trois jours consécutifs. L'entreprise connaît également des difficultés considérables en alimentation en eau, moins graves cependant que les coupures de courant.

Les statistiques concernant la valeur ajoutée permettent de mieux comprendre le rendement de production de FAL. Le tableau ci-dessous contient des données relatives à la valeur ajoutée par employé entre 1986 et 1989. Les valeurs pour 1988 et 1989 sont des estimations basées sur les prévisions de la société.

Tableau 9.1.5

Valeur ajoutée par les opérations de FAL, 1987-1989

	1987 (actuelle)	1988 (estimation)	1989 (projection)
Valeur ajoutée totale (milliers Kz)	7 765	14 171	11 895
Nombre d'employés	34	33	33
Valeur ajoutée par employé (milliers Kz)	228	429	360

Source : FAL.

ii) Intrants et dépendance par rapport aux importations

FAL a utilisé les principaux intrants suivants : poisson frais, porc, boeuf, sucre, farine de blé, huile végétale, sel boyaux, agents de conservation, produits laitiers, clips pour boyaux. Actuellement, le boeuf et le porc sont pratiquement introuvables et aucun de ces produits n'a été acheté en 1987. Tous les autres intrants sont importés, à l'exception du poisson frais et du sel. FAL concentre actuellement ses activités sur la production de denrées à base de poisson, ce qui lui a déjà permis de réduire sa dépendance à l'égard des importations. Toutefois, certains intrants peuvent être obtenus localement, même s'ils ont été initialement importés par d'autres institutions qui se sont approvisionnées principalement en Autriche, en République fédérale d'Allemagne et aux Pays-Bas.

La dépendance à l'égard des importations est encore plus grande en ce qui concerne les pièces de rechange, bien qu'il soit difficile d'estimer le pourcentage des dépenses totales de FAL représenté par ce poste, en raison de la nature incertaine des dépenses limitées consacrées aux pièces de rechange par rapport aux sommes demandées. Les devises demandées représentaient au total 21 millions de kwanzas. FAL a reçu une allocation de 1,5 million de kwanzas. L'entreprise prévoit de dépenser 355 000 kwanzas de ce montant total pour l'importation de pièces de rechange.

iii) Protection

Il n'existe pas d'embargo ou de quotas à l'importation d'aliments industriels. Par conséquent, le Gouvernement autorise l'importation de produits concurrentiels. Une taxe de 35 % est perçue à la fois sur les produits finis et les matières premières alimentaires. Toutefois, la quantité totale fixée pour chaque produit importé en Angola dépend de l'allocation des devises destinées à ces importations.

iv) Bénéfices réalisés

Malgré les problèmes résultant de la pénurie de matières premières et de pièces de rechange, ainsi que des difficultés d'approvisionnement en énergie et en eau, et du manque de main-d'oeuvre qualifiée, FAL réalise des bénéfices importants depuis de nombreuses années. Le tableau 9.1.6 résume la situation actuelle :

Tableau 9.1.6

Chiffre d'affaires, bénéfices et impôts pour 1987-1989
(millions de kwanzas)

	1986 (réel)	1987 (réel)	1988 (estimation)	1989 (projection)
Chiffre d'affaires	-	29,96	42,24	46,2
Paiement des impôts	-	3,6	6,36	5,55
Bénéfices nets	4,191	4,171	7,814	6,346

Source : FAL.

Durant l'année 1987, les bénéfiques nets représentaient 14 % du chiffre d'affaires. Cependant, il est prévu qu'ils passeront à 18,5 % en 1988. Cette bonne performance peut être expliquée par une gestion efficace de la société.

FAL paie des impôts sur la société représentant plus de 4 millions de kwanzas par an. Le taux d'imposition varie en fonction du niveau des bénéfiques, en commençant par 35 % pour la première tranche de bénéfiques de 150 000 kwanzas. Dans un régime de contrôle des prix, ce type d'imposition pénalise les entreprises performantes.

v) Structure des coûts et des prix

En principe les prix des produits de FAL sont contrôlés par l'Etat. Pour toute modification des prix, FAL doit envoyer une proposition de changement du prix officiel à la Direction générale des prix, via le Ministère de l'industrie. Cette demande doit être accompagnée d'une justification circonstanciée de la nécessité d'augmenter les prix. En formulant cette requête, il est de rigueur qu'une société comme FAL base ses propositions de changement de prix sur ses coûts de production augmentés d'une marge pour les bénéfiques. Cette procédure est, faut-il le dire, lourde et lente.

FAL applique actuellement le prix officiel de 200 kwanzas par kilo de saucisse de poisson et 100 kwanzas par kilo de poisson fumé. Ces prix officiels n'ont pas été modifiés depuis 1979. La société estime que ses produits sont vendus sur le marché parallèle à environ 5 000 kwanzas le kilo.

FAL a mis en oeuvre un programme de stimulation destiné aux ouvriers. L'objectif du programme est d'augmenter la production et les bénéfiques. Des primes et des rations alimentaires sont offertes sur la base du rendement au travail et de la ponctualité. L'entreprise dépense environ 60 000 kwanzas par mois en primes et chaque employé a droit à 10 litres d'huile de cuisson, deux briques de savon et 20 kilos de poisson par semaine.

h) Marchés et concurrents

A cause de la guerre, le marché angolais se trouve dans une situation très difficile, non seulement à cause des problèmes de sécurité et de l'interruption des communications et du réseau de transport, mais également en raison de l'accroissement des dépenses militaires qui représentent actuellement environ 45 % des dépenses totales, au titre du budget national.

L'effondrement du marché international du pétrole en 1986 a très durement touché l'économie angolaise et imposé de nouvelles restrictions en matière d'importations et d'allocation de devises.

Le marché angolais a traditionnellement tendance à se répartir géographiquement entre le nord et le sud. Ce phénomène est également visible à l'heure actuelle, alors que l'insécurité règne dans de vastes régions du pays et que de nombreuses routes et voies ferrées sont hors d'usage. Cette situation a de graves répercussions sur l'approvisionnement des marchés du nord, y compris la région de Luanda, en biens de consommation en provenance du sud.

Les principaux débouchés de FAL se trouvent dans les provinces du nord, notamment dans les zones situées dans et aux environs de la capitale. Au sud du pays, le marché est dominé par une société appelée Buóaco, qui est le principal concurrent de FAL au niveau national. Buóaco est une entreprise un

peu plus grande que FAL, d'une capacité de production estimée à 500 tonnes par an, alors que FAL atteint une production de 465 tonnes avec son système d'exploitation actuel.

Avant la période 1975/76 et peu de temps après celle-ci, plusieurs entreprises étaient concurrentes dans ce secteur, mais la plupart d'entre elles ont été liquidées ou ont fermé leurs portes, pour diverses raisons.

La concurrence qui existe entre FAL et Buáaco est plutôt artificielle, car ces deux entreprises se limitent pratiquement à leurs marchés régionaux traditionnels, sans se gêner. De plus, leurs chaînes de production sont sensiblement différentes. FAL est plus orientée vers une clientèle caractérisée par un goût cosmopolite à l'égard de la viande. Il convient de rappeler que sa gamme de production était initialement basée sur la viande de boeuf. Pour sa part, Buáaco fabrique des produits de boucherie à base de porc, correspondant aux goûts portugais, et qui sont de plus en plus appréciés par certains groupes de la population angolaise.

FAL occupe une position de monopole à Luanda et dans les provinces du nord. Ses principaux clients sont les supermarchés, les hôtels et les cantines des usines. FAL recrute par conséquent sa clientèle dans toutes les couches de la société. Ceci signifie également que ses produits sont moins sensibles aux changements de prix importants qui pourraient intervenir si le Gouvernement décide de modifier le taux de change officiel entre le kwanza et le dollar.

Le marché total représente environ 2 400 tonnes/an pour les produits en question. Les possibilités d'expansion sont donc bonnes, à la fois sur les marchés des régions du nord et du sud.

Le tableau ci-dessous représente grossièrement le marché total de l'Angola, divisé par produits, et la part estimée de FAL :

<u>Produit</u>	<u>Quantité</u> (tonnes)	<u>Prix officiel</u> (Kz/kg)	<u>Part du marché</u> (pourcentage)
Saucisse	700	200	30
Jambon	300	250	23
Produits fumés	400	100	48
Conserves	1 000	200	100

Les ventes étaient autrefois assurées par des vendeurs de FAL qui se rendaient chaque matin chez les clients potentiels pour regrouper les commandes et qui livraient l'après-midi les produits en question. Le niveau actuel de production et de vente ne justifie plus cette méthode de commercialisation, du point de vue économique. Aujourd'hui, les produits sont vendus aux grilles de l'usine et les clients viennent s'approvisionner eux-mêmes.

L'entreprise a l'intention de revenir à son système précédent de vendeurs itinérants, si la conjoncture économique évolue dans le cadre du SEF. Pour la distribution des produits finis et la collecte de ses diverses fournitures, FAL dispose d'un camion IFA, de deux camionnettes VW et d'une camionnette Renault. Tous ces véhicules sont en excellent état.

Budget des ventes de FAL pour 1989 :

<u>Produit</u>	<u>Quantité</u> (tonnes)	<u>Valeur</u> (milliers Kz)
Saucisse de poisson	60	12 000
Poisson fumé	192	19 200
Mortadelle	60	15 000
Total	312	46 200

La promotion des ventes constitue un problème délicat, étant donné les rares possibilités de faire de la réclame dans les médias. Au début de son existence, FAL a sponsorisé une équipe de coureurs automobiles pour se faire connaître du public, ainsi que ses produits. Aucune activité de ce genre n'est envisagée à l'heure actuelle.

De plus, le marché angolais actuel est un marché offreur, en raison de la pénurie qui touche pratiquement tous les produits et il est superflu de dépenser de l'argent en campagnes publicitaires.

Avant 1975, FAL exportait de petites quantités de poitrine de dinde fumée à Sao Tomé et Principe. Actuellement, la direction de FAL estime qu'il existe un marché potentiel pour l'exportation de poisson fumé dans la région de la SADCC, notamment dans des pays enclavés tels que la Zambie et le Zimbabwe. Le Zaïre a été également cité en tant que marché d'exportation potentiel. Toutefois, pour les raisons énumérées ci-dessus, la priorité accordée aux possibilités d'exportation demeure relativement faible.

i) Contraintes

Les principales contraintes sont les suivantes :

- pénurie d'intrants clés,
- pénurie de devises,
- alimentation irrégulière en électricité,
- pénurie de main-d'oeuvre qualifiée.

Le milieu des années 70 a été marqué par un effondrement rapide et radical de la production et du volume de la plupart des denrées agricoles vendues sur les marchés, entraînant une pénurie de matières premières et d'autres approvisionnements destinés à l'industrie alimentaire, et notamment à FAL. La principale contrainte à laquelle FAL a dû faire face pour garder ses niveaux précédents de production a été la pénurie d'intrants de base tels que la viande de boeuf et de porc. Jusqu'en 1977, l'usine a réussi à acheter de la viande à Lubango, dans la province de Huila, au sud de l'Angola. Pendant la période 1978-1979, FAL est encore parvenue à importer de la viande. Depuis lors, ces deux sources d'approvisionnement ont disparu et l'usine a été obligée de passer au poisson, en tant que matière première de base.

Aux prix officiels actuels, la demande de poisson est nettement supérieure à l'offre et le Gouvernement répartit le poisson disponible sur le marché officiel entre les différents groupes de consommateurs. Etant donné que l'écart a augmenté entre le prix officiel du poisson et son prix sur le marché parallèle, il est devenu de plus en plus difficile à FAL d'obtenir ne fut-ce que de petites quantités de poisson de bonne qualité. Les livraisons

actuelles de poisson effectuées par EDIPESCA, entreprise publique de distribution, sont nettement inférieures au volume demandé par FAL, ainsi qu'au quota attribué à cette entreprise dans les plans annuels du Gouvernement.

Le Gouvernement a déclaré son intention non seulement de réduire son propre rôle dans le commerce de gros, mais également de se désengager du commerce de détail. On s'attend à une libéralisation de la plupart des prix, qui seront ensuite largement déterminés par les forces du marché. Par conséquent, dans une perspective à long terme, FAL ne devrait plus rencontrer d'obstacles matériels à l'acquisition de ses intrants. Néanmoins, d'autres contraintes risquent de devenir plus importantes, qui sont discutées ci-dessous.

La demande future des produits à base de poisson fabriqués par FAL risque d'être moins soutenue et moins rentable que la demande des autres produits fabriqués par l'entreprise. Il en résulterait une limitation de la demande pour les produits FAL à base de poisson. Il est probable toutefois que d'autres fournitures telles que la viande de boeuf et de porc redeviendront disponibles. Les perspectives de la demande de produits de plus haute qualité, basés sur ces catégories de viande, semblent prometteuses.

L'économie angolaise connaît actuellement une pénurie générale de devises et les besoins de FAL n'ont été que partiellement satisfaits, ces dernières années. Les arriérés de commandes de produits d'importation sont considérables : pièces de rechange, équipements, machines et certains intrants majeurs.

Etant donné que FAL n'a pas de génératrice d'appoint en état de fonctionner, les coupures de courant exercent un impact négatif non seulement sur la chaîne de production, mais également sur la capacité de stockage et sur les chambres frigorifiques et les surgélateurs. Par conséquent, les fournitures irrégulières d'électricité, dans la région de Luanda et les coupures fréquentes de courant ont de graves conséquences pour FAL. La direction a réussi à surmonter ce problème, aux niveaux de la production actuels, mais il n'est toutefois pas recommandé d'augmenter la production sans s'assurer un approvisionnement régulier en énergie.

FAL fonctionne en dessous de sa capacité, en employant seulement une toute petite partie de sa main-d'oeuvre initiale. Pour augmenter sa production, FAL aurait besoin de travailleurs qualifiés supplémentaires, susceptibles de recevoir une formation professionnelle adéquate. Ces augmentations importantes de production nécessiteraient également des aptitudes de gestion supplémentaires. Des contraintes existent au niveau de ces deux aspects. La pénurie de main-d'oeuvre qualifiée peut être partiellement résolue par l'introduction d'équipements automatisés. Les entreprises telles que FAL devraient également accorder plus d'attention au développement actif de programmes de formation appropriés, à l'intérieur du secteur couvert par l'entreprise ou en association avec le Gouvernement.

9.1.2 Besoins de modernisation

a) Gestion et organisation

Même si une structure de cadres moyens n'a pas encore été complètement développée au sein de l'entreprise, le directeur général a réussi à maintenir un niveau de production impressionnant, en partie à cause d'un complément approprié en main-d'oeuvre et aussi parce qu'il est lui-même un entrepreneur remarquable, au sens classique du terme.

La loyauté du personnel et la productivité sont entretenues par un système de récompenses et de primes, en fonction du rendement, de la ponctualité, etc. Ces primes comprennent par exemple un panier de denrées alimentaires et un paiement en argent liquide à la fin de chaque mois et à la Noël. Ce système s'est avéré très efficace, même s'il n'a pas encore permis d'éliminer complètement le détournement des produits pour usage personnel, qui constitue un problème grave pour de nombreuses entreprises, dans les conditions économiques actuelles.

En fonction de l'évolution de la conjoncture et dans le cadre du SEF, il conviendrait de pourvoir, en tant que toute première mesure à certains postes de direction vacants, ne fut-ce que pour alléger les responsabilités considérables du directeur général.

La priorité devrait être également donnée à l'achat d'un terminal susceptible d'être raccordé à l'ordinateur central du Ministère de l'industrie, ou mieux encore, à l'achat d'un système de micro-informatique (ordinateur individuel - PC) qui serait installé dans l'usine. Ces divers développements pourraient avoir des implications importantes pour la formation du personnel en gestion, comptabilité, informatique et autres disciplines techniques, aspects qui méritent d'être traités d'une manière plus complète.

b) Infrastructure

Bien que la plupart des équipements de FAL aient été fournis lorsque l'usine a été créée en 1974, tout l'équipement actuel est en excellent état, grâce à un programme d'entretien très strict appliqué à toutes les machines, et au fait que le directeur général dispose personnellement d'aptitudes techniques qui lui permettent d'assurer l'entretien. Cependant, compte tenu de l'incertitude considérable qui résulte d'une alimentation irrégulière en électricité (10 jours ouvrables ont été perdus pour cette raison en 1987), et étant donné que la génératrice de 150 kva est trop petite pour répondre aux besoins de toute l'usine, une génératrice de 250 kva pourrait servir de base à un programme de modernisation.

Les contraintes liées à l'obtention de boeuf, de porc et de poulet, sur le marché local, résultant de la situation en matière de sécurité, ainsi que les difficultés d'obtenir des devises pour l'importation de ces intrants, signifient que FAL devra continuer de se concentrer pendant encore quelques temps sur la fabrication de produits à base de poisson. La remise en état de la chaîne de traitement du poisson, en ajoutant des remplisseuses automatiques supplémentaires et de nouvelles emballeuses, devrait permettre à FAL d'atteindre les objectifs suivants :

- renforcement de l'efficacité et maintien du rendement de l'entreprise, aux prix de vente existants ou même plus bas;

- extension de la gamme de produits et de la durée de conservation;
- élargissement de la base de consommateurs aux régions rurales et amélioration de l'alimentation des populations de ces régions, qui n'ont pas accès au poisson frais;
- amélioration de la qualité de l'hygiène pendant le stockage, le transport et dans les rayons des supermarchés;
- introduction de produits de substitution aux importations.

Pour mener à bien un programme complet de modernisation, il faut que FAL obtienne les équipements indiqués au tableau 9.1.7 aux différents coûts estimés dans les offres qui ont été communiquées à l'entreprise il y a déjà longtemps et qui ont été actualisés pour tenir compte des prix de 1988, en ajoutant des facteurs d'inflation appropriés. Etant donné qu'aucun de ces équipements ne peut être acheté localement, tous ces achats nécessitent une allocation de devises. En dollars des Etats-Unis, le montant total requis s'élève à 830 000 dollars, mais il pourrait être facilement échelonné sur deux-trois ans, la première année portant sur les quatre postes indiqués au tableau 9.1.7.

Il convient de noter que même si la machine automatique à remplir, à lier et à fermer les saucisses permet de réduire le nombre d'ouvrier requis pour cette seule opération, il n'en reste pas moins que l'augmentation générale de la production de l'usine exigera le recrutement d'effectifs supplémentaires, et non l'inverse, à condition toutefois de pouvoir obtenir des approvisionnements adéquats.

Afin d'assurer des approvisionnements adéquats et réguliers à son usine, la direction de FAL a envisagé d'acheter un bateau de pêche d'une capacité de 10 tonnes de poisson, dans la phase II du programme de modernisation. Le coût de ce bateau est actuellement évalué entre 3 et 5 millions de kwanzas, selon le type d'embarcation et d'armement. Toutefois, avant d'acheter ce navire, la société souhaite obtenir un engagement ferme de la part du Gouvernement concernant l'allocation de devises suffisantes pour ses intrants normaux et les pièces de rechange. Pour ce qui est des machines nécessaires à la modernisation, l'entreprise souhaite obtenir un financement en devises de la part d'une agence extérieure de développement. La société dispose de réserves adéquates en monnaie locale.

FAL s'estime auto-suffisante en matière de compétence. Les deux actionnaires ont envoyé leurs fils en Europe pour y recevoir une formation technique, l'un au Royaume-Uni, pour tous les aspects de la production de boeuf, et l'autre en Autriche, pour la production de porc. Ces personnes connaissent déjà parfaitement bien les procédures d'entretien et les méthodes de production de l'usine, une assistance technique n'est donc pas nécessaire, dans ces domaines.

En fonction de l'amélioration de la sécurité, l'entreprise a l'intention d'obtenir une partie importante de ses approvisionnements de viande dans deux exploitations agricoles qui sont détenues par les deux actionnaires : une ferme de 25 000 hectares située à 350 km de Luanda, à Gabela, sur les hauts plateaux, accessible par une bonne route en asphalte, et une ferme située à Quikulu, également à 350 km de Luanda. Ces deux régions ont des ressources garanties en eau et d'excellents pâturages.

La plupart des équipements qui seront achetés pour la modernisation de la chaîne de production de poisson pourront également être utilisés pour produire de la viande, en conjonction avec les machines existantes. Indépendamment du type d'approvisionnement futur, poisson ou viande, les nouveaux équipements devront permettre à l'usine de maintenir un niveau de production accru, jusqu'à trois fois supérieur au maximum actuel, afin d'améliorer les perspectives d'emploi de main-d'oeuvre locale et d'assurer la distribution d'aliments emballés dans des conditions d'hygiène, à une population plus vaste.

c) Intrants

La viabilité future de FAL et la consolidation de ses activités dépendent dans une large mesure de l'évolution des forces du marché. Dans ce contexte, il convient d'évaluer les types de fournitures qui sont disponibles pour assurer la production de l'entreprise. Cette question est discutée au point e) Commercialisation.

L'importation de viande pour la transformation ne peut être envisagée qu'en petites quantités et pendant une période de transition.

Tableau 9.1.7

FAL - Equipement et machines de modernisation

N° Article	Article (par ordre de priorité)	N°	Devises	Kz (milliers)
1	Génératrice Lister, 250 kva, type TAS6	1	UKP 21 566	1 100
2	Machine automatique à remplir, ficeler et fermer les saucisses	1	SF 125 000	2 370
3	Clipseuse	1	SF 120 000	2 284
4	Lavage et désécaillage	1	SF 120 000	2 284
5	Découpage	1	SF 100 000	1 904
6	Déshabillage peau	1	SF 100 000	1 904
7	Collecteur chair de poisson	1	SF 100 000	1 904
8	Glacière (2 700 Kg/24 h)	1	DM 46 800	751
9	Cuves (500 l) de cuisson	2	OS 222 000	507
10	Camions plate-forme Conteneurs Divers	2 100	DM 46 750	750
11	Désinsectiseur	1	DM 3 000	48

Tableau 9.1.7
(suite)

N° Article	Article (par ordre de priorité)	N°	Devises	Kz (milliers)
12	Machine automatique d'emballage sous vide (30 fermetures/min.)	1	DM 222 000	3 529
13	Equipement de fumage pour salami (12 bacs)	1	OS 2 223 000	5 079
14	Réparation des chambres frigorifiques	4		102
15	Construction château d'eau	1		400
Besoins totaux			\$US 830 500	24 916

Notes : i) Anciens prix ajustés aux niveaux 1988 sur base des taux d'inflation suivants : Suisse - 3 %; Autriche et République fédérale d'Allemagne - 4 %.

ii) Taux de change utilisés : UKP = \$ US 1,70; F3 1,576/\$ US; DM 1,87/\$ US; OS 13,13/\$ US; Kz 30/\$ US.

Lorsque la guerre se terminera en Angola, et si elle est accompagnée par des changements et des améliorations au niveau de la conjoncture économique, l'accent devra être placé principalement sur la promotion du secteur agricole. L'adoption d'incitants adéquats devrait permettre à la production agricole de s'adapter assez rapidement aux nouvelles conditions.

La vente ou l'abattage du cheptel pourra alors reprendre dans les régions d'élevage traditionnelles qui constituent un réservoir naturel de viande de boeuf pour l'industrie de transformation et une source importante d'approvisionnements pour FAL.

La viande de porc est essentielle pour une bonne fabrication de saucisses, en particulier lorsque le marché exige une gamme de produits assez diversifiée, depuis des produits simples demandés par les groupes à faibles revenus, jusqu'aux saucisses spéciales plus chères.

Il n'existe pas actuellement de porcheries industrielles efficaces en Angola. La présence de la fièvre porcine empêche un développement plus généralisé des fermes qui sont orientées vers la production de viande de porc. Une solution réaliste consisterait à installer des élevages de porcs à une distance raisonnable des principaux centres de consommation.

Une proposition dans ce sens figure à l'annexe A : Proposition générale de modernisation de l'entreprise agro-industrielle de Bom Jesus et projet de développement rural.

d) Structure des coûts et des prix

Dans le contexte des besoins de FAL, nous faisons ici une référence aux prix, à la protection et à la disponibilité de devises.

i) Prix

En raison du système actuel de contrôle des prix, les prix officiels des produits finis de FAL n'ont pratiquement pas changé depuis 1975. Il convient toutefois de noter que ces prix ont été basés sur les viandes, en tant que matières premières. Il est donc permis de supposer que les prix des intrants destinés à la production de poisson étaient nettement inférieurs à ceux de la viande. Les produits de FAL se vendent sur le marché parallèle au double du prix payé aux grilles de l'usine. Il serait nécessaire d'introduire une plus grande flexibilité dans le système de fixation des prix appliqués aux produits de FAL et autres entreprises similaires. Une mesure positive consisterait à modifier les dispositions régissant l'approbation des augmentations de prix, en concentrant le processus administratif dans une seule unité. Il serait alors possible d'abréger le délai nécessaire à l'approbation des augmentations de prix et de le ramener éventuellement à un mois. Cependant, il est à prévoir que le prix des produits FAL sera déterminé, à moyen et à long termes, par les forces du marché.

ii) Protection

FAL dépend largement des importations de machines et de pièces de rechange. La production de ces équipements est pratiquement inexistante en Angola. A cet égard, il convient d'encourager la fabrication des pièces de rechange courantes, ainsi que l'importation de machines à forte intensité de main-d'oeuvre, en fonction de la technologie disponible sur le marché international. Il est proposé d'apporter certaines modifications aux tarifs douaniers, par exemple afin d'exempter l'importation de machines, en particulier celles qui nécessitent une main-d'oeuvre considérable. D'autres taxes, plus fortes, pourraient être appliquées aux pièces de rechange fabriquées localement.

iii) Disponibilité de devises

Comme la plupart des entreprises, FAL doit faire face à une pénurie de devises. Ce problème s'explique en partie par le fait que FAL doit s'adresser à de nombreux départements ministériels, dans le cadre de ses opérations - agriculture, finances, pêches, industrie, commerce - et à la Banque nationale d'Angola. Dès lors, il y a parfois une coordination insuffisante en matière d'allocation de devises entre les institutions susceptibles d'aider FAL à couvrir ses besoins de production. Cette situation indique clairement qu'il est nécessaire d'assurer une coordination plus étroite entre les départements ministériels et les entreprises privées, afin de faciliter la solution du problème des devises, sans entraîner une limitation injustifiée de la production.

iv) Liquidités et devises

FAL n'a pas de problème de trésorerie en monnaie locale. La plupart de ses ventes s'effectuent au comptant, aux grilles de l'usine. L'entreprise n'a pas d'engagements financiers à long ou à court terme.

Toutefois, FAL doit faire face à une limitation importante de devises, qui a sérieusement affecté ses opérations normales et sa capacité d'expansion.

FAL ne reçoit que peu de devises pour importer ses matières premières, pièces de rechange et machines, même si elle dispose de fonds en kwanzas pour couvrir ses importations. En fait, c'est précisément la pénurie de devises destinées à importer des matières premières, en particulier du boeuf et du

porc qui a obligé l'entreprise à convertir sa production en 1979 et à passer des produits carnés à des produits à base de poisson. En 1987, FAL a demandé une allocation de devises d'un montant de 26 636 000 kwanzas et n'a reçu que 1 500 000 kwanzas, soit environ 5,6 % du montant total demandé.

Outre la pénurie généralisée de devises, l'absence d'une définition claire par l'administration du secteur auquel FAL appartient risque d'avoir des incidences sur les montants en devises alloués à l'entreprise, étant donné que les demandes de devises sont examinées par les ministères compétents. Comme nous l'avons déjà indiqué, une coordination plus étroite semble nécessaire entre les départements ministériels qui s'occupent de ce genre de questions.

e) Commercialisation

Il n'existe pas de besoin immédiat de commercialisation à court terme, car les produits se vendent pour ainsi dire d'eux-mêmes. Cependant, cette situation pourrait évoluer assez rapidement, lorsque le Gouvernement apportera des changements réels et efficaces à l'économie, dans le cadre du programme SEF.

9.2 Ermoagens do Norte U.E.E. - Minoterie de blé de Quicolo

9.2.1 Situation actuelle

a) Historique de l'usine

Quicolo, créée en 1952, fait partie d'une série d'entreprises publiques qui comprend actuellement le groupe ERMOAGENS, initialement fondées par des intérêts privés portugais. Ayant été désertées par leurs propriétaires, ces entreprises ont été nationalisées. En 1978, ERMOAGENS a repris en main l'exploitation de l'usine de Quicolo, qui était la plus grande minoterie du groupe et l'une des usines de pointe du pays.

Les principales installations de meunerie étaient conçues pour du blé tendre et du blé dur et consistaient en une chaîne de 50 tonnes/heure et une chaîne de 150 tonnes/heure. La chaîne de production de 50 tonnes est restée paralysée pendant plusieurs années à la suite d'une pénurie de pièces de rechange. Durant cette période, elle a été progressivement "dégarnie" de ses principaux éléments, pour maintenir en fonctionnement la chaîne de 150 tonnes. L'ONUDI accorde déjà une aide à Quicolo pour améliorer l'exploitation de sa chaîne de farine de blé.

Au moment où l'usine a été abandonnée, la construction d'une minoterie combinée maïs et aliments pour bétail était en partie achevée. Les équipements étaient arrivés sur le site en 1974. La construction de l'usine a été arrêtée en 1975. La minoterie de maïs était conçue pour traiter 100 tonnes/journée de 24 heures, tandis que la minoterie pour aliments de bétail était prévue pour une production de 30 tonnes/journée de 24 heures. Les travaux de génie civil ont repris en 1980, en faisant appel à une entreprise de construction locale, et se sont poursuivis jusqu'en 1984, date à laquelle tous les travaux futurs ont dû être annulés à cause de restrictions financières. Actuellement, environ 70 % des travaux de génie civil ont été achevés et 70 % des équipements totaux ont été livrés sur le site. Cependant, 30 % de ces équipements doivent être modernisés ou remplacés; cette opération devra être financée en devises.

L'usine de Quicolo n'exploite actuellement que la chaîne de 150 tonnes. Elle serait incapable de satisfaire la demande de farine de blé de la région de Luanda, même en tournant en continu, en raison des contraintes résultant d'une pénurie de matières premières qui est elle-même liée à un manque de devises. La situation est encore aggravée par une pénurie de sacs, de fréquentes coupures d'électricité et des pannes techniques.

b) Gestion et organisation

Faisant partie du groupe ERMOAGENS, Empresa Regional de Moagens (Norte) U.E.E. a été fondée en 1952 par des intérêts portugais et nationalisée en 1978. Elle appartient intégralement à l'Etat angolais.

La société se compose de sept usines différentes, dont quatre ont été fermées pour diverses raisons. Les trois usines restantes - Quicolo, Herois Cangamba et Promil - sont opérationnelles et fonctionnent à différents niveaux de production.

L'organigramme actuel indique certaines vacances dans le département des finances et de la planification, ainsi que dans le département technique et le département de la production. Le département des finances et de la planification est provisoirement dirigé par le directeur général, M. F. Bebiano. Le département de la production et le département technique sont provisoirement dirigés par M. Da Silva.

Une des faiblesses de l'organisation est que le personnel est en partie sous-qualifié. Il en résulte que le directeur général ne peut pratiquement pas déléguer ses pouvoirs et répartir valablement les responsabilités. Le directeur général considère également que trop d'organismes publics participent à la prise de décisions au sein de l'entreprise. Toutefois, le programme SEF prévoit que l'Etat accordera une plus grande autonomie aux entreprises publiques.

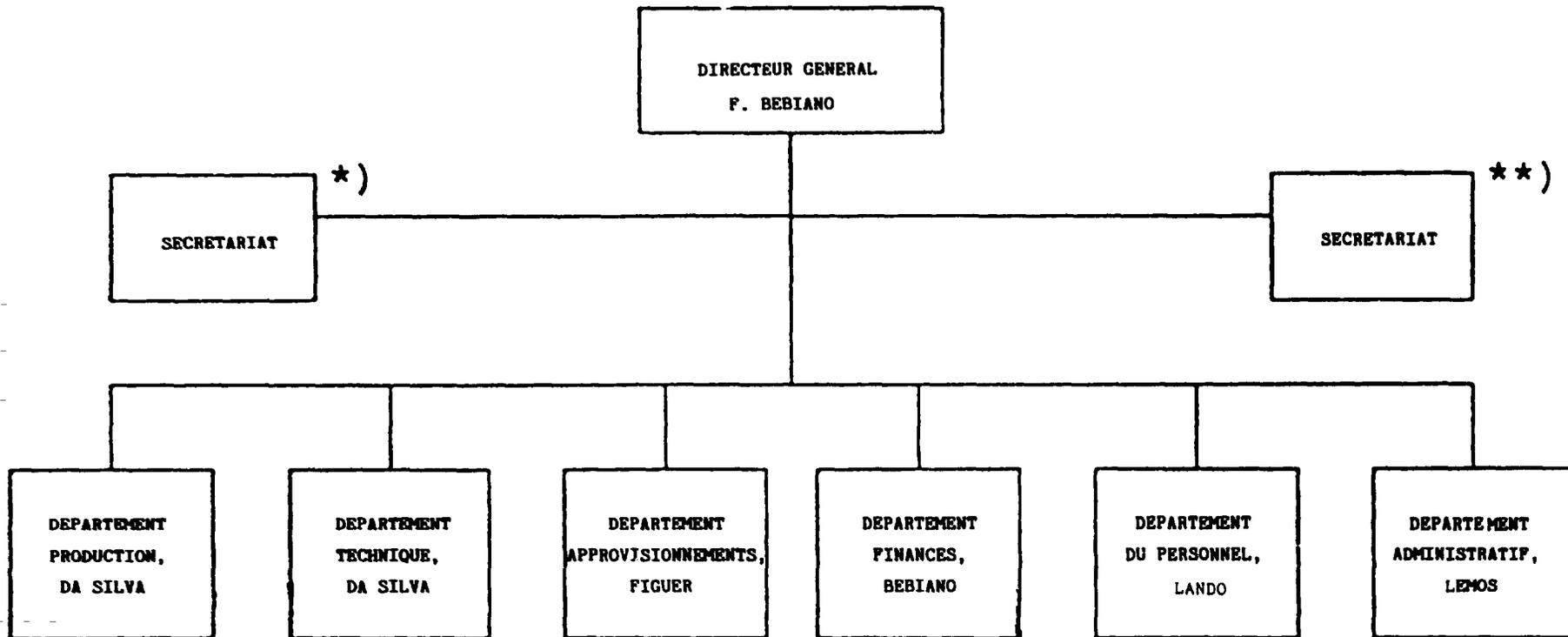
La structure d'organisation sera bientôt modifiée en fonction de l'organigramme ci-après. Ce changement devrait avoir une influence positive sur les conditions de travail du directeur général.

Le directeur général commence sa journée de travail par une analyse des rapports émanants du département de la production et du service comptable. Il y consacre environ une heure, de 8 heures à 9 heures. Il reçoit ensuite les clients et les représentants des services publics, entre 9 heures et 11 heures et inspecte l'usine de 11 heures à l'heure du déjeuner. Entre 14 heures et 15 heures, le directeur général entend les rapports des chefs de département. L'heure qui s'écoule entre 15 heures et 16 heures est réservée aux réunions avec les ouvriers. Les tâches de routine sont effectuées après 16 heures.

Les mauvais résultats financiers de la société peuvent être partiellement expliqués par une gestion déficiente des finances et un contrôle inefficace de la part du propriétaire, c'est-à-dire l'Etat.

FIGURE 9.2.1

STRUCTURE ACTUELLE DE DIRECTION ET D'ORGANISATION
DE EMPRESA REGIONAL DE MOAGENS (NORTE) U.E.E.

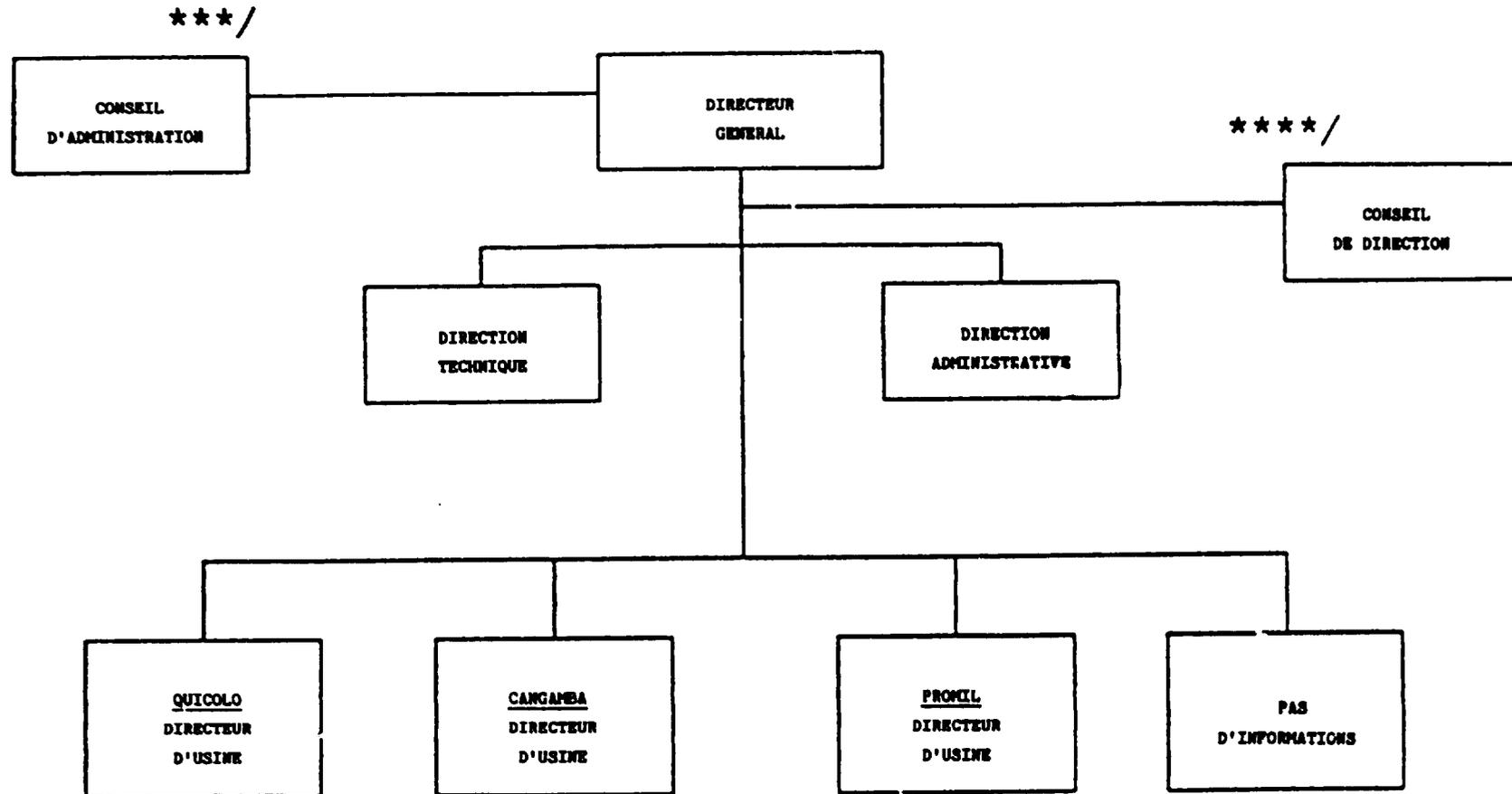


NOTES : * VERIFICATION DES COMPTES ET SECRETARIAT.

** CONSEIL D'ADMINISTRATION.

FIGURE 9.2.2

PROJET DE REORGANISATION DE EMPRESA REGIONAL DE MOAGENS (NORTE) U.E.E.



NOTES : *** LE CONSEIL D'ADMINISTRATION SE COMPOSE DES PERSONNES SUIVANTES :

- REPRESENTANT DU MINISTERE DE L'INDUSTRIE;
- REPRESENTANT DU MINISTERE DES FINANCES;
- DIRECTEUR GENERAL;
- DIRECTEUR TECHNIQUE;
- DIRECTEUR ADMINISTRATIF;
- DIRECTEURS D'USINES (4).

**** LE CONSEIL DE DIRECTION SE COMPOSE DES PERSONNES SUIVANTES :

- DIRECTEUR GENERAL;
- DIRECTEURS DE DEPARTEMENT;
- REPRESENTANT DU MPLA.

c) Structure financière

L'usine de Quicolo, qui fait partie du groupe ERMOAGENS est propriété intégrale de l'Etat, représenté au Conseil d'administration. Les immobilisations actuelles du groupe sont évaluées à 90 millions de kwanzas, soit une augmentation de 20 millions de kwanzas par rapport à la valeur de 1986, bien qu'aucun travail de construction ne semble avoir eu lieu durant cette année.

	<u>Milliers de kwanzas</u>		
	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
Immobilisations	110 145	70 500	90 000
Actifs de déroulement	30 134	20 804	23 360
Actif monétaire	73 271	121 000	96 205
Investissement disponible	65 000	35 000	96 000
Sous-total	269 550	247 332	305 566
Créditeurs, etc.	98 550	74 883	47 834

Les taux d'amortissement déclarés par Quicolo sont : bâtiments - 2 %; usine et machines - 28 %; équipements mobiles de l'usine - 33 %; matériel de bureau - 22,75 %. La mission d'experts estime qu'un certain ajustement peut être nécessaire pour éviter des distorsions dans la valeur comptable de l'actif. Le taux de 2 % semble être trop faible pour les bâtiments et les taux appliqués à l'usine, aux machines et au matériel de bureau sont sans doute trop élevés, compte tenu de leur durée de service projetée. Il convient toutefois de noter que les bilans qui ont été présentés ne contenaient pas d'informations sur l'amortissement cumulé. La variation considérable de l'actif du groupe en 1985/86/87 ne peut donc pas être expliquée d'une manière satisfaisante.

Aucune information n'a été donnée sur le niveau des emprunts éventuels à court ou à long terme, ou sur les mécanismes financiers qui permettraient à cette entreprise de couvrir les pertes considérables qu'elle enregistre en permanence malgré sa position de monopole sur le marché. Nous devons donc supposer que ces pertes sont absorbées par le Trésor; le consommateur reçoit en réalité un subside indirect important à l'achat de farine de blé. Par exemple, ce subside s'élevait en 1987 à 75,6 % du prix normal de vente à la sortie de l'usine.

La gestion financière de Quicolo semble être extrêmement défailante. Aucune indication n'est pratiquement disponible concernant les recettes hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles et annuelles, comme on pourrait l'attendre d'une entreprise bien organisée. De plus, il n'existe pas de contrôle financier véritable, en raison des politiques poursuivies par le Gouvernement concernant le volume et le prix des achats de matières premières, les prix de vente et l'emploi.

La structure financière de l'usine de Quicolo est directement influencée par quatre facteurs principaux :

1. Le montant total des devises allouées par le Gouvernement pour les importations de céréales. Ce volume est probablement influencé dans une certaine mesure par le niveau de l'aide alimentaire, sous forme de blé ou de farine.

2. La décision concernant le pourcentage de ces devises à affecter au maïs et au blé. La direction d'ERMOAGENS pourrait vraisemblablement exercer une influence, concernant cette décision, sur l'agence d'achat du Gouvernement, IMPORTANG, car celle-ci préfère généralement le blé à cause de son plus faible prix.
3. La décision relative à la proportion de la quantité totale de blé qui est envoyée à Quicolo. Plus le pourcentage envoyé à la minoterie de Herois de Cangamba est grand, plus la quantité reçue par Quicolo est faible. Ce phénomène a une influence directe sur l'efficacité d'exploitation des deux minoteries. La décision en la matière est prise par la direction d'ERMOAGENS. Si Quicolo était capable d'exploiter sa capacité installée d'une manière adéquate, il serait peu justifié financièrement de poursuivre les opérations de meunerie à Herois de Cangamba, compte tenu des niveaux actuels et projetés des importations de blé. Une rationalisation du groupe ERMOAGENS aurait un effet bénéfique immédiat sur la structure financière de la minoterie de Quicolo.

d) Bâtiments et installations

i) Usine

L'usine d'ERMOAGENS U.E.E. de Quicolo est située dans la région industrielle nord de Luanda, à environ 13 km du centre de la capitale. La minoterie occupe une vaste superficie contenant les bâtiments suivants :

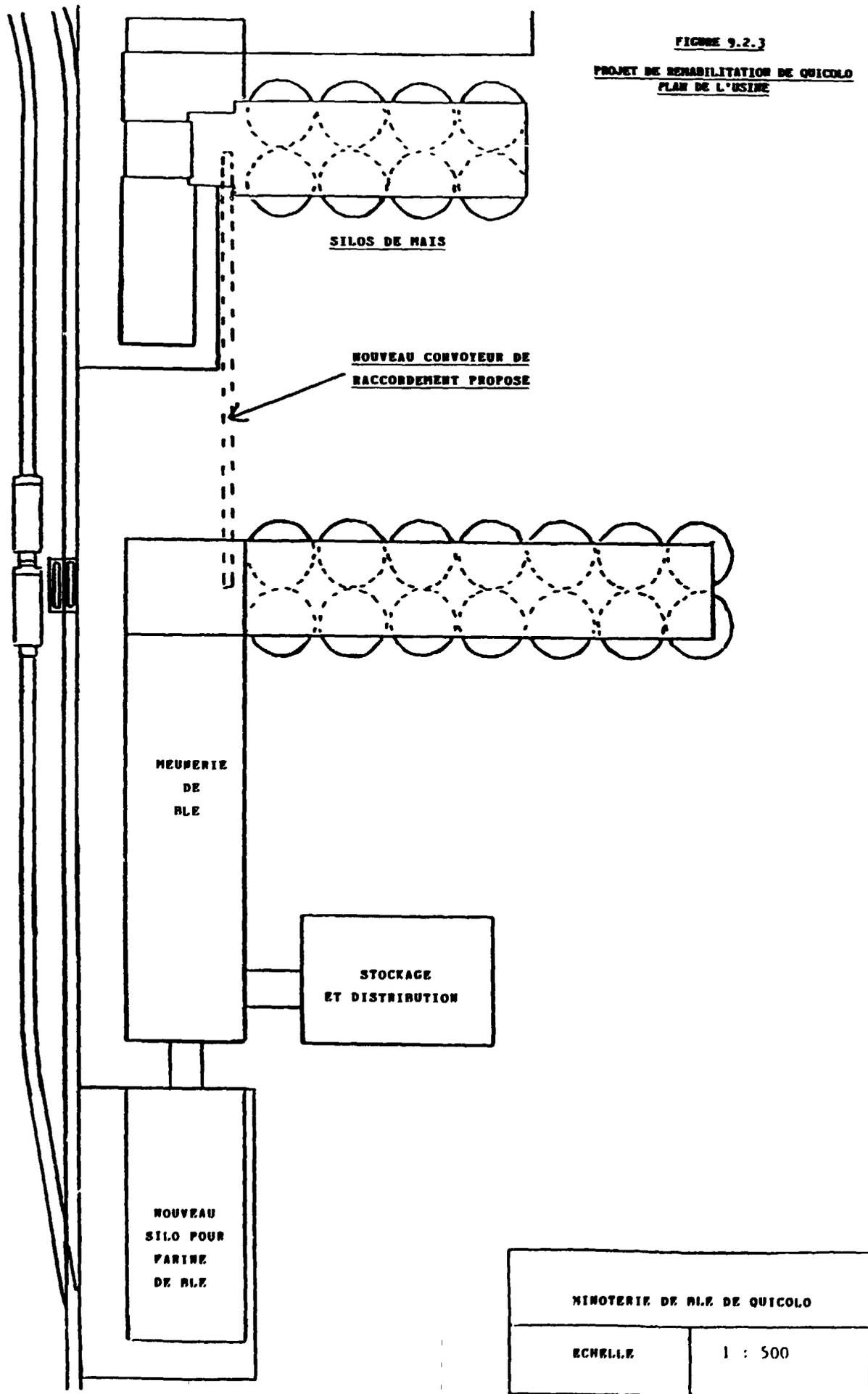
1. Minoterie principale

Le bâtiment principal de la minoterie est composé de six étages et occupe une surface totale au sol de 715,5 m² (53 x 13,5 m). Le bâtiment de deux étages destiné au stockage et à la distribution, relié au bâtiment principal par le premier étage a une surface totale au sol de 260 m² (20 x 13 m). Le rez-de-chaussée est surélevé pour faciliter le chargement. A l'extérieur de ce bâtiment se trouve une aire de chargement surélevée couverte. La capacité de stockage de ce bâtiment est de 2 000 sacs (x 100 kg), soit 200 tonnes. Le bâtiment est solidement construit, grâce à une ossature standard en béton armé. Les murs non porteurs sont construits en briques d'argile et revêtus d'une couche de finition en ciment. Tous les sols intérieurs sont carrelés (terrazzo), ainsi que les murs du bâtiment de stockage et de distribution.

La minoterie est équipée d'une batterie de 31 silos de stockage pour matières premières, construits en béton armé moulé. La plus grande section de la batterie se compose de sept paires de silos principaux, auxquelles s'ajoutent six compartiments intermédiaires, donnant un total de 20 unités. La deuxième section de batteries se compose de quatre paires de silos principaux, avec trois silos intermédiaires, donnant un total de 11 silos. Les 31 silos sont tous utilisés pour la chaîne de 150 tonnes, donnant une capacité totale de stockage de 12 000 tonnes, soit des provisions pour 80 jours ouvrables.

La disposition des machines et des équipements de production est la suivante, aux différents étages de la minoterie :

FIGURE 9.2.3
PROJET DE REHABILITATION DE QUCOLO
PLAN DE L'USINE



MOUTERIE DE BLE DE QUCOLO	
ECHELLE	1 : 500

Sous-sol

Cette zone contient les principales trémies pour la réception des céréales. Ces trémies sont situées en dessous des deux voies ferrées et du convoyeur principal qui se trouve en dessous de tous les silos et qui alimente l'élévateur à grains. L'unité de fumigation, qui se compose d'un ventilateur, d'une bouteille de gaz et de conduites de raccordement aux silos et aux étages supérieurs, se trouve également dans cette zone qui a été partiellement transformée en petit atelier et en aires de stockage.

Remarques : la cage d'ascenseur principale est très humide et recouverte de moisissures, bien qu'il ait été indiqué que la pompe était en état de fonctionner. Il est toutefois évident que le niveau d'eau a récemment augmenté au pied de l'élévateur et pourrait devenir une source de moisissure en cas de décomposition des éclaboussures, dans cette partie du bâtiment. L'unité de fumigation ne fonctionne plus depuis huit ans et il n'a donc pas été possible d'exterminer les insectes, dans les silos ou dans le bâtiment de la minoterie et ses équipements.

Rez-de-chaussée

Contient les transporteurs à vis, un tamis vertical et une bascule.

Remarques : la bascule est hors service, de telle sorte qu'il est impossible de peser les matières premières à l'arrivée ou de déterminer les quantités de contaminants fournis avec le grain.

Premier étage

Contient une batterie de trois classeurs-trieurs à vis sans fin pour la chaîne de 150 tonnes, et une batterie de deux classeurs-trieurs pour la chaîne de 50 tonnes. Cet étage comprend également un classeur pour le criblage et un transporteur de sacs vers le bâtiment d'entreposage et de distribution, qui contient deux chutes à sacs en spirale desservant le rez-de-chaussée. La mise en sacs s'effectue au moyen d'une unité manuelle d'ensachage, munie d'une bascule à sacs (Berkel) et d'une autre bascule manuelle.

Remarques : de nombreuses vitres sont brisées à cet étage, de telle sorte que la fumigation de cette zone ne pourra jamais être très efficace, même si l'équipement de fumigation devient opérationnel. Une deuxième unité d'ensachage a été prévue pour un poste supplémentaire de pesage, mais aucun raccordement n'est prévu avec l'étage supérieur. De même, il n'y a ni moteur, ni courroies de transmission. L'inspection de quelques sacs de farine entreposés dans cette zone a permis de constater que de nombreuses larves et insectes contaminaient au moins la surface extérieure des sacs et que la qualité de la farine n'était pas particulièrement bonne.

Deuxième étage

Contient 16 broyeurs à meules horizontales à double bascule pour la chaîne de 150 tonnes et sept broyeurs à meules horizontales pour la chaîne de 50 tonnes. Les broyeurs de la chaîne de 150 tonnes fonctionnent en mode "four-break".

Remarques : tous les broyeurs à meules de la chaîne de 50 tonnes étaient hors service et certains broyeurs de la chaîne de 150 tonnes étaient à l'arrêt pour entretien.

Troisième étage

Contient les équipements de pré-filtrage et de clarification des deux chaînes.

Remarques : de nombreuses pièces de rechange sont nécessaires pour les clarificateurs de la chaîne de 150 tonnes et la direction envisage de se passer complètement de ces équipements, d'autant plus que les classeurs de la chaîne de 50 tonnes sont plus petits et d'un modèle différent, et ne peuvent donc pas être utilisés sur la chaîne de 150 tonnes.

Quatrième étage

Contient l'équipement de purification des deux chaînes. L'épurateur de la chaîne de 150 tonnes est un tamis à trois plateaux. Des chaînes de fumigation existent à ce niveau, mais les fenêtres sont brisées, comme à tous les autres étages. Les unités de criblage à 17 plateaux étaient contaminées par de nombreux insectes, bien que les tamis eux-mêmes aient été en bon état, certains ayant récemment été remplacés.

Remarques : l'équipement de purification de la chaîne de 50 tonnes est hors service, tout comme le système de fumigation. La chaîne de 50 tonnes a été dégarnie de nombreuses pièces pour réparer la chaîne de 150 tonnes.

Cinquième étage

Contient deux transporteurs à vis et deux sas pneumatiques.

Remarques : l'unité de conditionnement du système devrait être située à ce niveau. Cependant, étant donné qu'elle fonctionnait mal, elle a été complètement retirée du système. Elle est néanmoins conservée dans les stocks et pourrait être remontée si des pièces de rechange devenaient disponibles. Les sas pneumatiques ne sont pas équipés de moteurs et tous les accessoires internes ont été enlevés, de façon à pouvoir contourner les sas. Une fois de plus, de nombreuses fenêtres sont brisées.

Sixième étage

Cet étage supérieur contient le transporteur principal de chargement des trémies, la distribution étant assurée par des vannes à cliquet qui permettent de contrôler le remplissage de chaque trémie. Trois sas pneumatiques sont situés à cet étage, ainsi que deux indicateurs de température. Chaque indicateur est muni de trois thermomètres pour vérifier la température au sommet, au centre et au fond de chacun des 31 silos.

Remarques : deux des trois sas pneumatiques étaient hors service; aucun des indicateurs de température de silo ne fonctionnait, de telle sorte qu'il était impossible de contrôler l'élévation de température dans les silos, résultant de la présence de moisissures ou de déchets. Par conséquent, le grain devait être recyclé, plus souvent que nécessaire, dans certains cas. Malgré cela, les opérateurs de la minoterie relevaient encore la présence d'un volume de déchets de l'ordre de 10 %, qui devait être vendu comme aliments pour bétail. (La direction mentionne environ 1 % de déchets.)

Organigramme de système de la minoterie de blé

Les opérations de meunerie peuvent être brièvement décrites de la manière suivante :

Les wagons-trémies versent leur chargement de blé dans les trémies de l'usine situées en dessous des voies ferrées. Un transporteur à chaîne transporte le grain jusqu'à un élévateur qui alimente une trémie intermédiaire (15 m³). Le grain passe ensuite sur une bascule automatique (hors service) et parvient à un séparateur qui extrait les principaux contaminants contenus dans le blé (teneur en contaminants : 2-3 %). Ce chiffre correspond à une estimation assez vague, puisqu'il n'y a pas de pesage.

Un transporteur à vis sans fin emmène ensuite le grain jusqu'à l'élévateur à silo, qui remonte le grain jusqu'à un convoyeur unique de silo. Ce convoyeur parcourt toute la longueur de l'installation contenant les silos, couvrant à la fois la section de la batterie de 20 compartiments (zone 10 x 50 m) et la plus petite section de 11 compartiments (zone 10 x 13 m).

Un robinet-vanne à cliquet manuel se trouve au-dessus de l'emplacement de chaque silo. Il n'existe aucun système électrique d'indication de la position de la vanne, permettant de signaler le flux de grain sur un tableau de commande central. L'extraction à partir de ces silos se fait à nouveau grâce à des vannes qui sont actionnées manuellement. Le blé est envoyé aux broyeurs à meules horizontales situés au deuxième étage, en passant par des goulottes, des clarificateurs et des transporteurs.

Le grain passe ensuite sur une série de meules avec une réduction progressive des rainures à la surface usinée de la meule. Le moulin final n'a que des meules lisses, destinées à produire la faction fine de la farine. A chaque étape de meunerie, la farine est soulevée pneumatiquement pour être blutée et tamisée.

Après l'opération finale de tamisage et de blutage, la farine est transportée jusqu'à un silo intermédiaire qui alimente la station d'ensachement manuel destinée au remplissage et à la fermeture des sacs de 100 kg.

Les sacs sont ensuite transportés par ce convoyeur jusqu'au bâtiment de stockage et de distribution. Les sacs sont placés sur des toboggans qui les expédient au premier étage, qui sert de zone combinée d'entreposage et de distribution.

2. Minoterie de maïs et d'aliments pour bétail

La minoterie de maïs et d'aliments pour animaux a été partiellement construite. Elle se compose d'un bâtiment de production en "L" ayant une surface totale prévue d'environ 1 544 m². Ce complexe comprend une unité de quatre étages, d'une surface au sol de 140 m². La majeure partie du bâtiment principal est achevée. Le sous-sol de l'aile principale de production couvre une superficie d'environ 228 m², actuellement sous eau. Une batterie de silos, se composant de quatre paires principales de cuves en béton armé coulé, a été construite en même temps que trois cuves intermédiaires, donnant une capacité totale de stockage de 6 000 tonnes de grain, soit 46 jours ouvrables de réserves à une capacité nominale de 100 tonnes par 24 heures pour le maïs et de 30 tonnes par 24 heures pour les aliments pour bétail.

La fosse du transporteur, qui se trouve en dessous de ces silos, est inondée jusqu'à une profondeur de 1 mètre en dessous du niveau du sol. Des opérations efficaces de pompage devront être effectuées avant de pouvoir réutiliser ces silos. Les travaux de génie civil prévus au-dessus de ces silos doivent encore être achevés et aucun équipement n'est installé dans ce bâtiment.

3. Bâtiment de stockage de la farine de blé

Le bâtiment destiné au stockage en silos de la farine de blé, couvrant une superficie de 494 m² (26 x 19 m) est pratiquement achevée. Seuls de petits travaux de génie civil doivent encore être effectués. Le bâtiment est construit en béton armé, avec des panneaux en briques d'argile pour tous les murs non porteurs. Certains travaux de construction doivent encore être achevés au-dessus des silos, ainsi que le cimentage extérieur. De plus, les surfaces intérieures des 19 silos doivent être plafonnées en matériaux de finissage lisses et rejointoyées avec une résine époxyde spéciale. Chaque silo a environ 3 mètres de diamètre et 18 mètres de haut, avec une capacité de stockage totale de 1 300 tonnes, représentant une production de 11 jours sur base d'un taux d'extraction de 75-78 %, en utilisant la chaîne de 150 tonnes/24 heures, en supposant une manutention en vrac de 100 % sans perte à l'ensachage. Le bâtiment destiné au stockage de la farine en silos est prévu pour deux systèmes de distribution :

- a) Déchargement direct en vrac sur les véhicules de livraison destinés à approvisionner les grandes boulangeries d'EPAN. Il convient de noter que ni EPAN ni Quicolo ne disposent de tels véhicules à l'heure actuelle;
- b) Chaîne d'ensachage destinée à répondre aux besoins des petites boulangeries, en particulier dans les régions rurales voisines de la capitale.

Tous les équipements destinés au système de livraison en vrac ont déjà été apportés sur le site : équipements électriques, cônes en acier, sorties, transporteurs, cyclone et systèmes d'aspiration, avec les tuyauteries et filtres. Cependant, aucune pièce du matériel d'ensachage n'a été livrée, jusqu'à présent.

4. Atelier et bureaux (600 m²)

Ce bâtiment est solidement construit en briques d'argile. La finition extérieure est en ciment. L'atelier contient les équipements suivants :

- a) Tour Bühler pour le rainurage des meules;
- b) Tour Heron type K24;
- c) Grande meule et petite meule double.

La menuiserie (49 m²) contient les éléments principaux d'une scie circulaire (établi) et un jeu d'outils de menuiserie ne permettant que de petits travaux d'entretien.

Cette zone contient également un atelier mécanique (84 m²) utilisé pour la réparation des moteurs et de certains éléments du circuit électrique. On n'y trouve qu'une petite meule double et une foreuse à pied (ferraille), hors d'état de fonctionner. Toutefois, d'autres équipements sont situés dans un atelier extérieur :

- a) Presse hydraulique à piston, type Romar (100 tonnes);
- b) Scie à métaux à moteur;
- c) Cintreuse pour tôles en acier, type Belgius;
- d) Petite machine à souder Hammel 3,3 kw pour réparer les tuyauteries;
- e) Enclume;
- f) Machine à découper la tôle en acier.

5. Bureau du directeur général (144 m²)

Ce bâtiment est en excellent état. Les murs ont été construits en briques d'argile, recouverts de ciment et peints. Le toit est recouvert de tuiles en argile. Le bâtiment est entouré d'une enceinte de sécurité.

6. Cantine (231 m²)

Construite avec des murs en briques cimentées et peints. Le toit est en tôle ondulée. La cantine contient 18 tables et l'intérieur est propre et bien entretenu. A côté de la cantine se trouve un bâtiment de style similaire (350 m²) qui comporte une salle de lecture et un bureau de banque.

Outre les bâtiments principaux, l'usine compte plusieurs bâtiments servant au logement et à l'entreposage. Une génératrice Lister de 200 kva, type AW 280/22 se trouve à l'extérieur de la sous-station principale de la minoterie de blé. Cette génératrice est bien entretenue et en bon état. Malheureusement, elle n'est utilisée que pour l'éclairage d'urgence des bureaux et des aires de déchargement du blé et n'est pas raccordée aux transporteurs pneumatiques de l'usine. Les besoins totaux en électricité des transporteurs pneumatiques et autres convoyeurs représentent environ 200 kva. Etant donné que les arrêts des chaînes pneumatiques dus aux coupures de courant entraînent des interruptions fréquentes de production, il semblerait judicieux de raccorder tous les éléments essentiels de transmission à la génératrice, par un tableau central, de façon à éviter ces arrêts.

ii) Entretien

Les ateliers d'entretien sont actuellement dispersés sur le site. Afin d'améliorer ces services, de nouveaux bâtiments destinés aux ateliers ont été commandés auprès d'une entreprise locale, Credon, pour un montant de 10 millions de kwanzas. Cette société construit des bâtiments préfabriqués. La livraison sur le site doit avoir lieu au mois de décembre 1988.

Les services d'entretien des ateliers mécaniques et d'électricité manquent fortement de personnel qualifié, puisqu'il n'y a qu'un technicien compétent par atelier. Le mécanicien a cinq assistants, et l'électricien, trois. Tout le personnel a été formé sur le tas et les opérateurs des tours, en particulier, semblent être compétents. L'état général de l'usine, avec ses nombreux équipements hors service, qui ne sont pas réparés, les pièces manquantes, les segments initiaux de la chaîne de 50 tonnes, signifie que le service d'entretien est surchargé de travail et a besoin d'effectifs supplémentaires qualifiés. L'impossibilité d'obtenir des pièces de rechange est à l'origine de nombreuses difficultés. Cependant, de nombreux équipements auraient dû être réparés par le service d'entretien dans des ateliers locaux utilisant des matériaux locaux.

notamment si l'on considère que l'usine a connu des arrêts prolongés au cours des deux dernières années, en raison d'une pénurie de matières premières. Il s'agit d'une carence considérable qui devrait être résolue dans le cadre d'un programme éventuel de modernisation. En effet, sans programme d'entretien cohérent et continu, tout projet de modernisation est voué à l'échec. La fourniture de certains services de support pourrait être convenue entre Quicolo et EMIN, société d'ingénierie qui reçoit déjà une aide de l'ONUDI, pour améliorer la formation du personnel d'entretien.

iii) Santé et hygiène

Au moment de la visite de la mission d'experts, l'usine était à l'arrêt pour entretien depuis quatre semaines. Cet arrêt avait permis de nettoyer toute l'usine, qui était sale, d'après les rapports. Actuellement, le bâtiment de la minoterie et les autres installations comme par exemple la cantine sont très propres et il est à espérer que ces normes seront maintenues après la remise en marche de l'usine. Il n'en reste pas moins que certaines zones posent des problèmes, à savoir :

- a) L'unité de fumigation n'a plus fonctionné depuis huit ans, sans doute à cause de problèmes de tuyauteries. Le ventilateur et les décharges vers les silos et les tamis pourraient également être une source de difficultés. Le nombre considérable de fenêtres brisées à chaque étage de la minoterie empêche toute fumigation efficace de l'ensemble du bâtiment, même si l'unité de fumigation était remise en état. L'absence de fumigation pendant une période aussi longue fait que toutes les zones de la minoterie - silos, filtres, tamis - et produits finaux sont infestés de vermine (larves, insectes, etc.), entraînant une dégradation de la qualité des produits et un accroissement du risque pour la santé.
- b) La cage de l'élévateur principal est très humide, bien qu'il ait été déclaré que la pompe était en état de fonctionner. Les déchets de grains pourraient constituer une source de moisissures, dans cet environnement et contaminer les silos de stockage.
- c) Aucun indicateur de température de silo ne fonctionne. Il est donc impossible de contrôler l'accumulation de chaleur et la détérioration des grains. D'après les rapports, jusqu'à 1 % des stocks de grain sont gâchés irrémédiablement, même après avoir été recirculés à intervalles réguliers pour être aérés. Une partie du grain abîmé a été vendu comme aliment pour le bétail, car il était impropre à la consommation humaine. Cependant, une partie de ce blé aurait pu être moulue et utilisée directement dans la chaîne alimentaire humaine. Etant donné que l'usine ne procède pas elle-même à des contrôles de qualité sur les matières premières ou les produits finaux, le client reçoit parfois des produits qui ne répondent pas aux normes de qualité et d'hygiène.
- d) L'aire contenant les silos de la minoterie de maïs et d'aliments pour bétail, partiellement construite, est actuellement utilisée comme toiette à ciel ouvert, sans doute par le personnel de l'usine. Des animaux, par exemple des vaches et des chèvres s'y promènent en liberté et s'approchent de très près de l'aire d'alimentation de l'usine en céréales. Il existe donc un risque pour la santé et l'aire qui contient les silos ne devrait plus être utilisée de cette façon. Le sol qui entoure la minoterie de maïs est couvert d'un

mélange de terre meuble et de grain qui attire la vermine à proximité de la minoterie de blé. Par conséquent, tous les efforts devraient être faits pour évacuer les déchets de grain qui se trouvent dans ces zones extérieures et pour les maintenir propres. Il faudrait de préférence les asphalter, dans le cadre d'un programme futur de modernisation.

e) Intrants

La minoterie de Quicolo importe tout son blé. Les importations sont effectuées sous la responsabilité du Ministère du commerce (anciennement Ministère du commerce extérieur), par le biais d'IMPORTANG, entreprise commerciale publique chargée des importations.

Conformément à la procédure normale, ERMOAGENS passe commande à ERMOAGENS pour l'importation de céréales destinées aux trois minoteries - minoterie de blé de Quicolo, minoterie de blé de Cangamba et minoterie de maïs Promil - en indiquant les spécifications à respecter. Les commandes d'ERMOAGENS sont ensuite traitées et les achats se font sur les marchés internationaux, à la fin de l'année civile, en novembre. La disponibilité de devises en fin d'année a des implications pour l'approvisionnement des minoteries en céréales, ainsi que pour le calendrier des importations.

La direction d'ERMOAGENS est responsable de l'allocation des quantités de blé disponible entre les deux minoteries de blé.

La pénurie de devises et une mauvaise planification constituent les raisons principales de la fermeture de la minoterie pour des durées variables.

Bien que les prescriptions de qualité soient spécifiées au moment de la commande de blé, la minoterie ne vérifie pas la conformité des matières premières au moment de leur livraison. Ceci est d'autant plus facile à comprendre que l'usine de Quicolo ne dispose pas d'un laboratoire, sur son site. Un laboratoire central est situé dans un autre quartier de Luanda, mais il semblerait qu'il ne soit pas opérationnel. La direction a indiqué que le blé importé a une teneur en humidité de 14,5 %. Cette déclaration n'a pas été vérifiée, du moins avec des procédures normales. Aucune information n'était disponible sur la teneur en protéines et en gluten ou sur le degré de propreté des céréales. Ces éléments ne sont apparemment jamais analysés.

Le grain arrive au port de Luanda et est ensuite transporté par wagons ouverts jusqu'à la minoterie. La couche de grain située au sommet des wagons est parfois mouillée par la pluie, entraînant une détérioration pendant le stockage dans les silos. Le système d'indication de température des silos est hors d'usage depuis plusieurs années et il est impossible de contrôler adéquatement les mouvements du blé. A la place, l'usine essaye de recirculer son blé, lorsqu'elle estime que la température augmente.

La direction estime à 1 % le volume des marchandises endommagées, c'est-à-dire une quantité supérieure à 200 tonnes par an, au niveau de production actuel. Le grain abîmé est mélangé avec du grain intact, avant la mouture. De plus, toute l'usine est infestée par les insectes, ce qui a également un effet négatif sur la qualité du produit final.

f) Gamme de production

Empresa Regional de Moagens fabrique trois produits principaux : farine de blé, farine de maïs et certains sous-produits de transformation du blé et du maïs.

La ventilation actuelle de la production annuelle est indiquée ci-dessous, pour l'ensemble de l'entreprise :

<u>Production</u>	<u>Volume (tonnes)</u>	<u>Valeur (kwanzas)</u>
Farine de blé	24 300	170 100 000
Farine de maïs	2 880	34 560 000
Sous-produits	9 035	34 590 000
Total	36 215	239 250 000

Aucune modification de la gamme de production n'est envisagée, à part un changement éventuel de la proportion farine de blé/farine de maïs produite. A cet égard, l'entreprise souhaite augmenter la production de blé et réduire, par conséquent, la production de maïs.

g) Rendement de l'usine, structure des coûts et des prix

i) Généralités

La société a deux chaînes de production principales : farine de blé et farine de maïs. La capacité nominale pour la farine de blé est de 60 000 tonnes par an et de 12 000 tonnes par an pour la farine de maïs. Les taux d'extraction sont de 78 % et de 60 % respectivement, pour la farine de blé et la farine de maïs. Il existe également un bâtiment inachevé et du matériel non déballé, destinés à une unité de production d'aliments pour bétail. L'ensemble est en assez mauvais état.

En 1987, l'entreprise a produit 24 300 tonnes de farine de blé et 2 880 tonnes de farine de maïs, correspondant respectivement à des taux d'utilisation de capacité de 40,5 % et de 23 %. Ces faibles taux d'utilisation de capacité peuvent être expliqués par différents facteurs, notamment : état des machines, pénurie de matières premières, irrégularité de l'alimentation en électricité, qualité de la gestion et pannes techniques.

Le tableau 9.2.1 indique la production totale de l'entreprise, ventilée par produit, entre 1985 et 1987. Il convient de noter que malgré une augmentation de 17 % de la production de farine de maïs en 1986, la production a à nouveau diminué de 25 % durant l'année 1987.

La production de farine de blé a chuté de 20 % au cours de la période 1985-1987. Néanmoins, la chaîne de farine de blé constitue l'activité la plus importante de l'entreprise et représente en moyenne 57,3 % de la production totale, durant cette période.

Le blé et le maïs sont les principales matières premières utilisées pour la production de farine. Elles sont achetées auprès d'une entreprise commerciale d'Etat, IMPORTANG, qui dispose du monopole des importations. Les quantités de matières premières importées fluctuent en fonction des devises allouées à IMPORTANG pour l'importation de céréales dans le cadre du plan annuel.

Tableau 9.2.1

ERMOAGENS - Production totale 1985-1987
(tonnes)

	1985	1986	1987
Farine de maïs	3 300	3 860	2 880
Caries	875	790	615
Sous-produits du maïs	1 600	1 895	1 020
Farine de blé	30 400	12 278	24 300
Son	11 000	11 295	7 400
Total	47 175	30 118	36 215

Source : ERMOAGENS.

Les autres intrants comprennent les sacs en raphia, le fil de coton et la fibre de sisal. Le tableau 9.2.2 indique les quantités de matières premières utilisées par l'entreprise entre 1985 et 1987.

Tableau 9.2.2

ERMOAGENS
Quantités de matières premières/intrants : 1985-1987
(tonnes)

	1985	1986	1987
Blé	41 800	24 000	32 000
Maïs	6 200	7 000	5 000
Fil de coton	960	620	740
Fibre de sisal	480	310	370
Sacs en raphia (milliers d'unités)	915	565	705

Source : ERMOAGENS.

Le tableau 9.2.3 indique la performance de l'usine en termes de valeur ajoutée.

Tableau 9.2.3

Valeur ajoutée par employé : 1985-1987

	1985	1986	1987
Valeur ajoutée (millions kwanzas)	281,7	158,3	216,3
Nombre d'employés	475	480	480
Valeur ajoutée par employé (millions kwanzas)	0,59	0,33	0,45

Source : ERMOAGENS.

ii) Dépendance par rapport aux intrants et aux importations

Les principaux intrants suivants sont utilisés pour la production de farine de blé et de maïs : blé, maïs, sacs en raphia, fils de coton et fibres de sisal. Le blé et le maïs sont presque totalement importés. Le tableau 9.2.4 indique la valeur des différents intrants. Il convient de noter que le blé et le maïs représentaient en moyenne environ 86,7 % de la valeur totale des intrants en matières premières. Etant donné que le blé et le maïs sont importés en majeure partie, la dépendance par rapport aux importations est particulièrement forte.

En ce qui concerne les machines et pièces de rechange, ERMOAGENS dépend totalement d'importations provenant d'Italie et de Suisse.

Tableau 9.2.4

ERMOAGENS
Valeur des intrants en matières premières : 1985-1987
(milliers de kwanzas)

	1985	1986	1987
Blé	188 100	108 000	144 000
Maïs	55 800	63 000	45 000
Sacs en raphia	38 887	24 012	29 962
Fils de coton	213	138	165
Fibres de sisal	38	25	30

Source : ERMOAGENS.

iii) Bénéfices réalisés

ERMOAGENS enregistre des pertes considérables qui ont atteint environ 381,4 millions de kwanzas entre 1985 et 1987. Le tableau 9.2.5 indique l'état des finances de la société, pour les trois dernières années.

Tableau 9.2.5

ERMOAGENS
Chiffre d'affaire et pertes : 1985-1987
(millions de kwanzas)

	1985	1986	1987
Chiffre d'affaire	304,1	184,5	239,3
Pertes	(83,9)	(116,6)	(180,9)

Source : ERMOAGENS.

Ce bilan peut être largement expliqué par une mauvaise gestion et par un approvisionnement irrégulier en matières premières.

iv) Structure des coûts et des prix

Les prix des produits finis sont contrôlés et fixés par l'Etat. Selon les informations, il semblerait qu'ERMOAGENS participe à des discussions officielles concernant le niveau général du prix de la farine. Cependant, compte tenu du mauvais état de la comptabilité de la société, il est peu probable que cette participation aura des résultats positifs. Les prix actuels ont été fixés en janvier 1988 et sont indiqués au tableau 9.2.6. Toutefois, malgré les lacunes de sa comptabilité, ERMOAGENS doit également absorber les coûts d'exploitation des sociétés commerciales publiques qui exercent un monopole, et auxquelles l'entreprise doit s'adresser pour acheter ses principales matières premières. ERMOAGENS achète son blé à IMPORTANG à 7,50 Kz/kg, alors que le prix mondial du blé est de 3,32 Kz/kg. De même, ERMOAGENS achète du maïs à IMPORTANG au cours de 12,80 Kz/kg, alors que le prix mondial est de 4,77 Kz/kg. Il est clair qu'ERMOAGENS éponge une partie des coûts de fonctionnement de cette société commerciale. Les prix appliqués aux mêmes produits sur le marché parallèle sont beaucoup plus élevés.

Tableau 9.2.6

Prix des produits finis d'ERMOAGENS
(kwanzas par kilo)

Produit	Prix grilles usine	Prix de détail
Farine de maïs	16,00	20,50
Farine de blé catégorie super	19,00	39,00
Farine de blé catégorie ordinaire	10,00	26,00

Source : ERMOAGENS.

v) Liquidités et devises

L'entreprise vend ses produits à la clientèle aux grilles principales de l'usine. La farine de blé est vendue principalement à EPAN, et la farine de maïs à ENSUL. ERMOAGENS éprouve des problèmes de liquidité, à cause de ses pertes chroniques. Il semble que ce problème soit surmonté en augmentant la dette de la société auprès de la Banque nationale d'Angola et en retardant les paiements dus aux fournisseurs.

L'entreprise dépend largement des importations de matières premières : blé et maïs. Néanmoins, ces intrants sont achetés localement, puisqu'ils sont importés par IMPORTANG. ERMOAGENS a toutefois besoin de devises pour acheter ses machines et pièces de rechange, qui sont importées directement. En 1988, la société n'a reçu que 10 % des crédits qu'elle avait demandé pour importer des pièces de rechange; cette faible allocation ne lui a évidemment pas permis de répondre à ses besoins.

vi) Protection

Dans les conditions actuelles, il est très difficile de plaider en faveur d'une protection des produits d'ERMOAGENS, étant donné que l'entreprise ne produit qu'une faible partie des biens exigés par la demande et que l'Etat autorise de ce fait l'importation de produits similaires. A long terme,

c'est-à-dire une fois que l'entreprise aura été modernisée, il sera peut-être nécessaire de prévoir l'application de tarifs protectionnistes, par exemple droits d'importation sur des produits finis identiques à ceux de l'entreprise, abaissement des taxes à l'importation de matières premières et pièces de rechange commandées par ERMOAGENS.

h) Marchés et concurrents

Empresa Regional de Moagens détient un monopole pour sa gamme de production, en l'absence de tout concurrent local. Comme pour les autres produits, la demande de farine de blé et de maïs ne peut être satisfaite, en Angola, et des quantités importantes doivent être importées.

La société satisfait environ 27 % des besoins totaux du pays en farine de blé et quelque 8 % de la demande totale de farine de maïs.

ERMOAGENS n'a pas de véritable organisation de vente, mais elle vend ses produits aux grilles de l'usine. La farine de blé est distribuée aux boulangers par EPAN (Empresa de Panificação/o Nacional), qui joue le rôle de grossiste. De grandes quantités sont également consommées par l'armée. La farine de maïs est principalement distribuée par ENSUL (Empresa do Supermercados de Luanda), qui vend les produits à l'armée, aux hôpitaux et aux cantines des usines.

Certains sous-produits sont vendus en tant que matières premières aux usines de production d'aliments pour bétail appartenant au Ministère de l'agriculture, principalement aux usines qui produisent de la nourriture destinée aux porcheries de la région de Luanda.

i) Contraintes

La minoterie de Quicolo est censée fonctionner 280 jours ouvrables par an. Cependant, elle n'a été opérationnelle que pendant 154 journées de 24 heures, en 1987. Causes des arrêts :

- | | |
|---------------------------------|----------|
| - pannes techniques | 10 jours |
| - pannes d'électricité | 70 jours |
| - pénurie de matières premières | 46 jours |

Les pannes de courant sont fréquentes. En 1987, elles ont duré en moyenne quatre heures par jour. Les opérations de nettoyage et de redémarrage ont nécessité deux heures supplémentaires. Par conséquent, les périodes d'arrêt complet de la minoterie dues à des coupures de courant ont été estimées à 70 jours, en 1987, sur base d'une exploitation de 24 heures/jour. Les statistiques disponibles indiquent que les pannes d'électricité n'ont pas constitué un problème sérieux en 1986. Ceci est peut-être dû au niveau plus faible d'activité économique résultant de la diminution des recettes pétrolières, qui a réduit les importations de matières premières dans tout le secteur de l'industrie manufacturière. L'activité industrielle a augmenté en 1987 et il semble que le réseau électrique n'a pas été en mesure de faire face à cette demande accrue.

La raison principale des pannes techniques réside dans l'état de l'équipement, qui est discuté à la section 9.2.1 d). Cette situation a encore été aggravée par la pénurie de pièces de rechange.

Une équipe composée d'un mécanicien diplômé, assisté de quatre ouvriers semi-qualifiés et de deux électriciens diplômés, secondés par quatre assistants est chargée de l'entretien quotidien, des services hebdomadaires et de la révision annuelle. Le personnel de maintenance est trop peu nombreux et cette situation est de nature à constituer un handicap pour l'exploitation future d'une minoterie remise en état.

Selon la direction, la mouture de blé a été arrêtée au total pendant deux mois en 1987, à la suite d'une pénurie de blé (90 % de cette période) ou de sacs (10 %). Si l'on utilise un facteur de 1,3 (temps relatif par rapport au temps total), l'usine est restée à l'arrêt pendant 46 jours.

En résumé, les actions suivantes devront être prises pour surmonter les contraintes qui pourraient entraver à l'avenir le bon fonctionnement de la minoterie :

- remise en état des bâtiments et installations;
- renforcement des aptitudes techniques du personnel d'entretien;
- garantie d'approvisionnements réguliers en électricité;
- garantie de fournitures adéquates de blé, correspondant à la capacité de l'usine;
- assurance d'une livraison accrue de sacs ou introduction d'un système de manutention en vrac de quantités suffisantes de farine, réduisant le besoin de sacs.

9.2.2 Besoins de modernisation

a) Généralités

Les plans élaborés par le secteur national de la meunerie peuvent être examinés globalement à la lumière de la demande actuelle et des projections inscrites dans une perspective à moyen et à long termes. Cet examen sera influencé dans une large mesure par le rapport coût/prix existant pour d'autres denrées alimentaires de base, par exemple maïs et manioc. Il faudra également tenir compte des liens qui existent entre les structures de consommation future des denrées alimentaires de base et les habitudes alimentaires traditionnelles et - plus important encore - les politiques et les objectifs de développement du secteur agricole.

Le blé est une céréale bien adaptée aux activités agricoles mécanisées des moyennes et grandes exploitations. Durant la période qui a précédé l'indépendance de l'Angola, la production de blé a atteint au maximum 30 000 tonnes par an. La production actuelle représente environ 8 % de ce chiffre, soit à peu près 2 300 tonnes. Il est peu probable que le coût de la production de blé en Angola puisse concurrencer le blé subventionné disponible sur le marché mondial. De plus, l'Angola ne dispose pas d'un équipement de base permettant d'assurer la culture, la récolte et le stockage, dans le cadre d'une grande production locale.

Il est permis de supposer que la stratégie de relance du secteur agricole comportera une enveloppe de stimulants destinés aux agriculteurs, afin qu'ils augmentent simultanément leur production de cultures vivrières et commerciales. La priorité ne devrait pas être accordée à la production de blé, mais plutôt aux cultures traditionnelles, par exemple le maïs.

La stratégie adoptée devrait notamment donner la priorité aux actions destinées à augmenter la consommation de denrées alimentaires produites localement, en imposant des taxes adéquates, par exemple sur le blé.

Le point c) ci-dessous contient une proposition relative à la modernisation physique de la minoterie de blé de Quicolo. Cette proposition s'inscrit dans le prolongement du projet actuel d'assistance de l'ONUDI. La mission d'experts considère que l'étude relative aux conditions, ressources et possibilités futures de production de denrées alimentaires en Angola pourrait servir de guide pour la formulation d'une stratégie à long terme de production et de développement agricole, ainsi que pour une planification plus détaillée des besoins en investissements d'ERMOAGENS U.E.E. et de l'ensemble du secteur de la meunerie, en Angola.

b) Gestion et organisation

L'organisation présente de nombreuses faiblesses au niveau de la direction, en ce qui concerne à la fois le nombre et les qualifications des agents de contrôle. Le poste de directeur technique est vacant, mais il est provisoirement occupé par M. Da Silva, qui est à la tête du département production. Le poste de directeur des finances et de la planification est également vacant et est actuellement occupé par le directeur général.

Ces deux postes vacants devraient être pourvus dès que possible par des candidats qualifiés, ce qui permettrait de dégager le directeur général de ses responsabilités en matière de finances et de planification. Il pourrait alors consacrer son temps à des activités plus importantes, telles que la planification de la production à plus long terme et l'amélioration de l'utilisation des équipements de production, ainsi qu'à la gestion financière.

Il est également recommandé de procéder à une analyse générale de la qualité de la gestion, afin d'apporter les ajustements nécessaires.

c) Infrastructure

i) Directives générales

La description de l'usine qui figure au point 9.2.1 d) indique en des termes généraux les défauts des bâtiments et des installations de la minoterie de blé et mentionne les équipements inachevés : silo de farine, minoterie de maïs et usine de production d'aliments pour bétail.

En 1987, la production totale de la minoterie était de 16 860 tonnes de farine, correspondant à une entrée de 22 600 tonnes de blé. Le taux moyen d'extraction était de 74,4 %. Une fois modernisée, l'usine devrait être capable d'augmenter son taux d'extraction de 5 %. La farine serait améliorée du point de vue nutritionnel, mais perdrait quelque peu en blancheur.

Tableau 9.2.i

QUICOLO
Estimation du rendement de la minoterie
après suppression des contraintes

Production annuelle farine (tonnes)	Contraintes éliminées ^{1/}	Production nette par jour (tonnes)	Consommation annuelle blé (tonnes)	Production annuelle farine (tonnes)	Augmentation annuelle production (tonnes)
5 070	A	164	24 600	19 530	2 670
7 230	A,B	234	35 100	27 870	11 010
7 390	A,B,C	274	41 100	32 630	8 470
8 658	A,B,C,D	280	42 000	33 350	16 490
7 790	A,B,C,D-10%	252	37 800	30 010	13 150

^{1/} A = pannes; B = coupures de courant; C = pénurie de blé; D = pénurie de sacs.

Le tableau 9.2.7 c) contient une estimation de la production annuelle de farine de blé et de son, après élimination des contraintes liées aux pannes d'équipement, coupures de courant et pénuries de matières premières. En comparant ces chiffres avec les statistiques de production de 1987, il convient de remarquer que les pertes en cours de transformation n'ont pas été prises en considération. Une estimation a été faite afin de dégager une alternative réaliste, en éliminant toutes les contraintes et en supposant une perte de 10 % de temps d'exploitations, pour différentes raisons pratiques.

Les chiffres démontrent que l'élimination de toutes les contraintes, permettant une capacité d'utilisation de 90 %, augmenterait la production de farine de 75 à 80 %, c'est-à-dire assez pour approvisionner une population de 160 000 habitants, en supposant une consommation moyenne de farine/habitant égale à 80 kg/an.

Etant donné que la direction n'a pas pu donner d'informations sur la valeur des intrants, les coûts de production et la valeur de production, il n'a pas été possible d'estimer les avantages économiques résultant de différents niveaux de modernisation.

ii) Travaux de modernisation

En attendant le résultat de l'étude relative à la stratégie future en matière d'approvisionnement local en denrées alimentaires de base (9.2.2 a)), les travaux de modernisation de l'usine de Quicolo devraient être centrés sur la minoterie de blé actuelle et en particulier sur la chaîne de production de 150 tonnes/24 heures. ERMOAGENS a reçu les estimations de coût suivantes :

Minoterie de blé,		
modernisation	chaîne 150 t.	\$ US 1 416 395
"	chaîne 50 t.	\$ US 327 925
Main-d'oeuvre		\$ US 214 562

Travaux d'achèvement du silo de farine de blé, de la minoterie de maïs, de l'usine d'aliments pour bétail et de l'équipement électrique.

Filtrage	FS	600 000
Mouture	FS	1 200 000
Silo de farine et ensilage	FS	500 000
Electricité	FS	600 000

F.O.B. ports européens

Les coûts de transport, d'assurance et d'installation de l'équipement n'ont pas été ajoutés, de même que le raccordement à la ligne de haute tension. Aucune tentative n'a été faite pour estimer ces coûts. La direction n'a pas encore préparé d'estimations pour les travaux de génie civil concernant d'une part le silo à farine et, d'autre part, la minoterie de maïs et l'usine d'aliments pour bétail, avec son silo.

Commentaires

La mission d'experts a souligné qu'il est indispensable d'examiner l'offre faite par la firme Bühler, s'agissant d'un constructeur de machines intéressé à vendre un maximum d'équipements. Il est probablement vrai que tous les postes énumérés dans l'offre de Bühler pourraient être fort utiles pour Quicolo, à condition de disposer des fonds nécessaires mais l'objectif de tout projet de modernisation appuyé par une agence internationale est d'assurer cette modernisation à un moindre coût, de façon à permettre à l'entreprise de générer elle-même l'argent destiné aux pièces de rechange moins essentielles. Par exemple, il devrait être possible de réparer une section d'un transporteur endommagé, plutôt que d'envoyer toute l'installation à la casse et d'en acheter une autre à un coût élevé. Il en est de même en ce qui concerne les autres machines. Un remplacement total doit être évité.

La mission d'experts estime que le prix de 1 416 395 dollars des Etats-Unis proposé par Bühler pour le seul équipement nécessaire à la modernisation de la chaîne de 150 tonnes est excessif, car il prévoit la fourniture d'équipements qui sont certes souhaitables, mais qui ne sont pas essentiels au succès de la réhabilitation.

Il convient d'examiner cette liste en tenant compte du budget de 700 000 dollars du PNUD et de choisir les équipements prioritaires en fonction de ce dernier. Les prix de tous les postes pourraient être vérifiés soigneusement et, dans certains cas, l'équipement ne devrait pas être obligatoirement Bühler. D'autres firmes fabriquent des équipements similaires, probablement à un prix moins élevé.

Les mesures de modernisation de la chaîne de 150 tonnes devraient comprendre les points suivants :

- Remise en état des installations mécaniques et électriques;
- Rénovation de génie civil, en particulier fenêtres;
- Achèvement du silo de farine de blé, y compris travaux de génie civil et installation des équipements qui se trouvent déjà au complet sur le site, selon les informations;

- Installation des génératrices diesel auxiliaires nécessaires pour assurer une alimentation continue en électricité. En tant qu'alternative, il devrait être possible de demander aux autorités compétentes de garantir une amélioration de la fourniture d'électricité, pour qu'elle atteigne dès que possible un niveau acceptable. Ces travaux devraient être terminés au plus tard pour la date de fin de remise en état de la chaîne de 150 tonnes, sous réserve d'essais de fonctionnement;
- Achèvement du silo à grain dans le complexe minoterie de maïs/unité de production d'aliments pour bétail, y compris le transporteur de raccordement à la minoterie actuelle de blé. De plus
- Tout le système de fumigation des silos et des tamis doit être remis en état, afin d'améliorer la qualité du produit final;
- Un laboratoire doit être installé sur le site de l'usine pour le contrôle de routine des matières premières (intrants) et de tous les produits. L'équipement actuellement disponible à Luanda - et qui n'est pas utilisé - pourrait être transporté sur le site du nouveau laboratoire de Quicolo;
- Programme d'assistance technique destiné à former tout le personnel de maintenance de l'usine; instauration de programmes adéquats d'entretien préventif.

En ce qui concerne les intrants destinés à la modernisation, cette proposition signifie que la chaîne de 50 tonnes/24 heures ne fera l'objet d'aucun investissement à ce stade. De même, aucun investissement ne sera consacré à l'achèvement des travaux de génie civil de la minoterie de maïs/usine d'aliments pour bétail ou à l'installation d'équipements connexes.

d) Structure des coûts et des prix

Il est difficile d'analyser le rendement d'ERMOAGENS, à cause de l'état défectueux de sa comptabilité. La modernisation doit débuter précisément à ce niveau : une assistance technique est requise de toute urgence pour la gestion des comptes de la société. La question du contrôle des prix ne sera abordée que plus tard. Toutefois, l'Etat doit introduire une certaine flexibilité dans les prix des produits de l'entreprise. Actuellement, la flexibilité de la société et la structure des prix dépendent considérablement des opérations des entreprises publiques - IMPORTANG pour l'offre et EPAN et ENSUL pour la demande.

Il est recommandé qu'un terminal, devant être raccordé à un ordinateur central situé au Ministère de l'industrie soit installé dans l'usine de Quicolo, ou mieux encore d'acheter un système de micro-informatique (PC) pour l'usine.

e) Commercialisation

La société occupe une position de monopole en Angola, mais ne couvre qu'une toute petite partie du marché total, tant en ce qui concerne la production de farine de blé (27 %) que celle de maïs (8 %).

Compte tenu de cette situation et de la politique actuelle de fixation des prix appliquée par le Gouvernement aux intrants et aux produits en question, aucun effort de commercialisation n'est justifié dans une perspective à court terme.

9.3 Industria Angolana de Oleos Vegetais, SARL - INDUVE

9.3.1 Situation actuelle

a) Historique

INDUVE a été fondée en août 1957 en tant qu'entreprise privée, avec les capitaux de trois sociétés portugaises, afin de produire de l'huile comestible et du savon, comme produits principaux. Ces trois sociétés étaient : Companhia Unico Fabril (CUF), propriétaire de 60 % des actions; Sociedad Nacional de Saboes Lda (SNS), 30 % et Macedo e Coelho Lda, 10 %. A la suite des changements politiques intervenus au Portugal en 1974, CUF a été nationalisée et est devenue entreprise publique, sous le nom de Quimica de Portugal EP (QUIMIGAL), tout en conservant les mêmes actionnaires, sans participation de capitaux angolais.

L'usine avait été conçue initialement pour utiliser exclusivement des matières premières locales. Toutefois, la situation de la société s'est détériorée progressivement après l'indépendance et elle est aujourd'hui complètement tributaire de l'importation de matières premières pour maintenir sa production. Les sources locales en graines d'huile de palme ("coconote" dans le jargon du pays) et en graines de tournesol sont soit inaccessibles ou ont cessé d'exister, dans la plupart des cas. Par conséquent, la société doit absolument obtenir des allocations suffisantes en devises pour rester en exploitation. L'usine est obligée de s'arrêter chaque fois que la pénurie de devises l'empêche d'acheter ses matières premières. D'autres contraintes viennent s'ajouter à ces difficultés, en cours d'exploitation : pénurie chronique d'eau, alimentation irrégulière en électricité, manque de réalisme de la structure officielle des prix, laquelle est établie par le Gouvernement. Il s'ensuit que la société fonctionne constamment à perte. A moins de pouvoir éliminer ces contraintes, il est probable que cette situation se poursuivra à l'avenir et qu'il faudra peut-être fermer l'usine, si les autorités angolaises refusent des crédits supplémentaires pour couvrir les pertes.

b) Gestion et organisation

INDUVE (Industria Angolana de Oleos Vegetais) est une entreprise privée, fondée en 1957 avec des capitaux portugais.

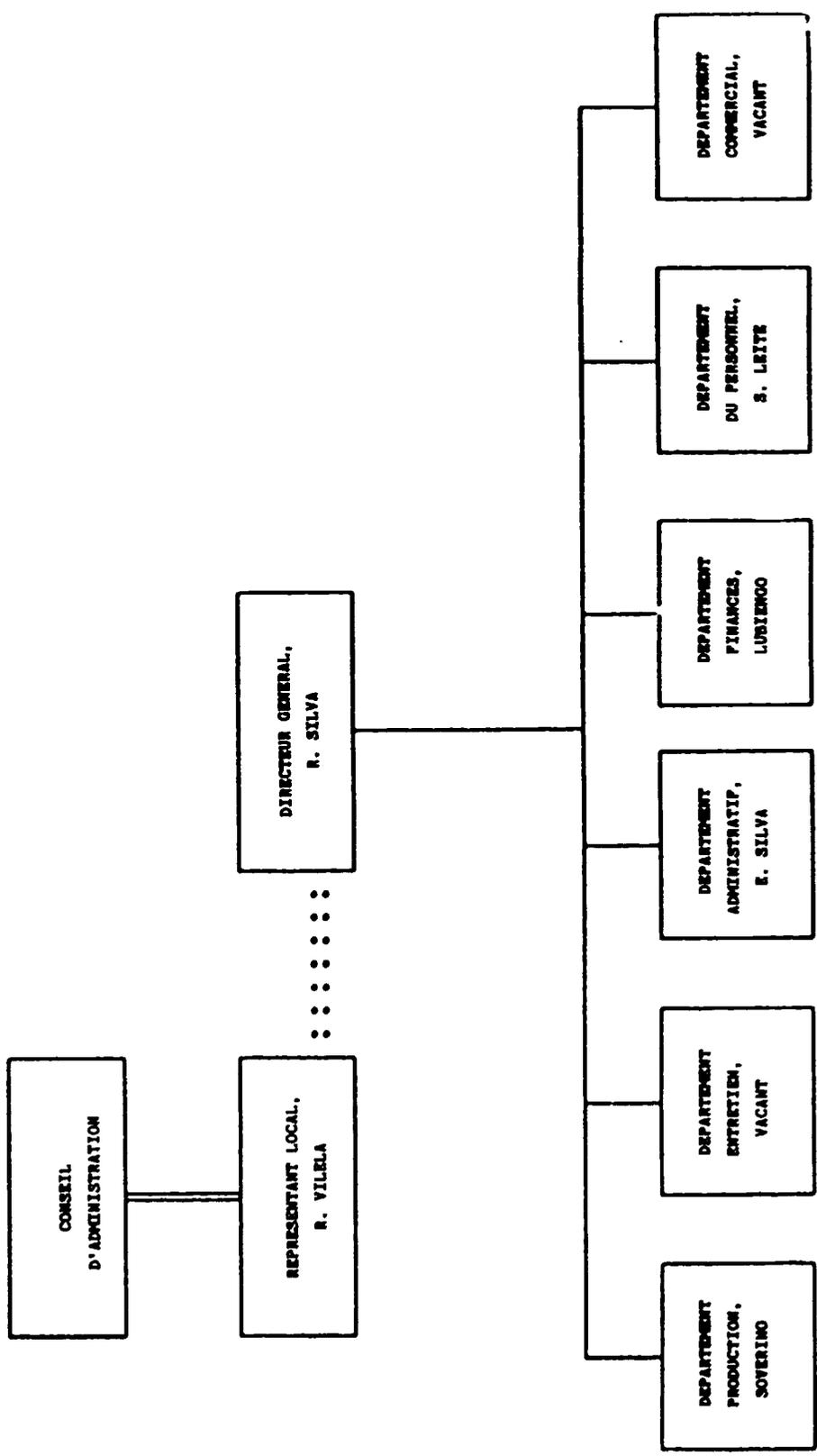
Les actionnaires actuels sont trois entreprises portugaises basées au Portugal, à savoir :

	<u>Pourcentage d'actions</u>
- QUIMIGAL	60 %
- SNS (Sociedad Nacional de Saboes)	30 %
- Macedo e Coelho	10 %

Composition du conseil d'administration :

Président : M. José Arturo Negro	QUIMIGAL
M. Francisco Ferreira Neto	SNS
M. Jaime Lanóa de Moraes	Macedo e Coelho
M. Antonio Peres da Silva	Companhia Fabril e Comercial
M. Rui Vilela	INDUVE

FIGURE 9.3.1
STRUCTURE DE GESTION ET D'ORGANISATION D'INDUVE



Le directeur général, M. Rogeiro Silva, participe généralement aux réunions du conseil d'administration, qui se tiennent normalement à Lisbonne, sans en être officiellement membre.

Le conseil d'administration a délégué des responsabilités précises à M. Vilela, administrateur résidant à Luanda, qui assure la liaison entre le conseil d'administration et la direction de l'usine. M. Vilela dispose également de pouvoirs restreints en matière de prise de décision.

Les réunions du conseil d'administration, à proprement parler, se tiennent une fois par an en Angola, mais M. Vilela se rend souvent au Portugal, notamment lorsque des décisions importantes doivent être prises.

Le budget et plan de la société est préparé par le directeur général et les différents directeurs de département, en juillet/août, avant d'être soumis et approuvé par les administrateurs, à la réunion annuelle du conseil d'administration qui traite des questions financières.

Le directeur général, M. Rogeiro Silva, est un citoyen angolais d'origine portugaise. Il possède un diplôme d'ingénieur délivré par l'Instituto Tecnológico de Luanda. M. Silva est entré à INDUVE en 1976 et est devenu directeur général en 1985.

Les liens très vagues qui existent entre le conseil d'administration et le directeur général constituent une des principales faiblesses de l'organisation. A l'exception d'une réunion annuelle, tous les contacts entre les propriétaires et la direction passent par M. Vilela, en tant que représentant local (administrateur) des actionnaires. Un autre point faible de l'organisation est constitué par deux postes vacants au niveau des cadres moyens. Il est prévu de pourvoir à ces vacances dès que possible.

Un problème se pose en matière d'identification et de nomination de candidats adéquats. En effet si une erreur est commise lors du choix d'un directeur de département, il est ensuite très difficile d'y remédier. La législation actuelle du travail n'autorise pas une entreprise à licencier un employé sans motif grave.

La société dépend largement d'un appui technique extérieur, fourni en partie par six expatriés portugais qui travaillent en permanence dans l'entreprise. Dans ce contexte, les postes cruciaux sont les finances, l'entretien et la production, où quatre techniciens diplômés supplémentaires sont actuellement nécessaires.

Selon le directeur général, des difficultés considérables existent également à l'échelon des contremaîtres. Il est particulièrement difficile de trouver du personnel qualifié à ce niveau. La production de savon est plus critique que certaines autres chaînes de production, car les opérations de fabrication nécessitent des compétences particulières.

Il n'est pas prévu pour l'instant de réorganiser ou d'apporter des changements importants à la structure d'organisation, à l'exception des postes vacants qui doivent être pourvus.

La gestion financière est bonne, notamment si l'on tient compte du fait que la direction a les mains entièrement liées par la politique actuelle de contrôle des prix appliquée par le Gouvernement. Voir ci-dessous.

c) Structure financière

INDUVE est une société privée disposant d'un capital-actions de 65 millions de kwanzas, entièrement détenu par trois sociétés portugaises, à savoir :

	<u>Valeur des actions</u> (millions Kz)	<u>Pourcentage</u>
Quimica de Portugal EP (QUIMIGAL)	39,0	60
Sociedad Nacional Saboes Lda (SNS)	19,5	30
Macedo e Coelho Lda	6,5	10
Valeur totale des actions émises	65,0	100

QUIMIGAL est propriété intégrale de l'Etat portugais, tandis que les deux actionnaires minoritaires sont des sociétés à responsabilité limitée.

Le tableau 9.3.1 INDUVE indique la structure financière de la société, y compris le capital-actions initialement versé et les pertes cumulées.

En examinant la situation actuelle, nous constatons que cette société a continuellement enregistré des pertes. Etant donné que les actionnaires n'ont pas couvert eux-mêmes les pertes en augmentant leur capital-actions, la société n'arrive à survivre que grâce à la générosité de ses crédeurs.

C'est ainsi que la perte de 114 millions de kwanzas enregistrée en 1987 a été couverte en augmentant de 105 millions de kwanzas le montant dû aux créanciers. Dans des circonstances normales, cette société aurait été rapidement mise en faillite. En avril 1988, le Gouvernement a finalement autorisé une augmentation des prix qui permettra de réduire les pertes pour l'année en cours (1988). Toutefois, à moins de pouvoir apporter un remède à long terme au problème de la fixation des prix, aucune société privée ou individu ne sera encouragé à investir dans INDUVE.

La société dispose d'un bon système interne d'information financière, qui permet d'analyser le rendement de l'usine sur une base mensuelle. Malheureusement, bien que le département des finances et la direction soient très conscients de la gravité de la situation financière, INDUVE se trouve dans l'impossibilité d'apporter des remèdes au niveau des prix et de la main-d'oeuvre, à cause des politiques actuelles du Gouvernement.

d) Bâtiments et installations

Le site de l'usine d'INDUVE contient une série de bâtiments destinés à la production d'huile comestible et de savon. Tous ces bâtiments sont construits en béton armé, avec des murs en briques d'argile recouverts de ciments et peints. Leur structure est solide et ils ne nécessitent pour la plupart que peu d'entretien, à l'exception des travaux de nettoyage et de peinture. Certaines vitres doivent être remplacées. Les bâtiments et installations sont décrits ci-après dans l'ordre du schéma de production.

i) Huiles de cuisson comestibles

Entrepôt I

Immédiatement à l'extérieur de ce bâtiment (14, m x 60 m) se trouve une trémie d'alimentation, située au même niveau, dans laquelle les matières premières sont déversées, par exemple graines d'huile de palme importées d'Argentine ou d'autres pays. La trémie est équipée d'une grille de protection

Tableau 9.3.1

INDUVE - total de l'actif et capital utilisé
(Kz 3 000)

Actif/fin d'année	1984	1985	1986	1987
Immobilisations	287 609	320 318	341 578	50 387
Pertes actuelles	53 258	23 069	56 888	113 965
Pertes précédentes	552 619	605 877	628 946	685 835
<u>Actif de roulement</u>				
Matières premières/pièces de rechange	106 472	143 223	89 562	120 569
Liquidités/dépôts bancaires	28 987	42 648	31 727	27 676
PIM/débiteurs	244 859	155 185	166 360	142 866
Investissements utilisés act.	737	1 176	458	1 271
Total de l'actif	1 274 541	1 291 496	1 315 519	1 442 569
<u>Capital utilisé</u>				
Capitaux privés	65 000	65 000	65 000	65 000
Fonds d'amortissement	204 650	238 514	271 785	294 679
Fonds publics	-	-	4 075	-
Réserves	51 067	51 067	51 067	51 067
Provisions	13 453	12 212	12 244	11 612
Prêts	178 330	113 830	147 987	152 310
Créditeurs	761 537	809 697	762 903	867 443
Financement des investissements	504	1 176	458	458
Capital total	1 274 541	1 291 496	1 315 519	1 442 569

(50 mm x 75 mm) percée d'ouvertures, qui permet de trier toutes les livraisons. Les matières premières sont ensuite déposées dans l'entrepôt par un élévateur et un convoyeur suspendu qui se déplace au centre du bâtiment, sur toute la longueur de celui-ci. Des racloirs sont installés à intervalles réguliers et actionnés manuellement pour déverser les graines sur les différentes piles de stockage. L'entrepôt est relié à un bâtiment adjacent de même dimension par un transporteur suspendu à vis sans fin qui est alimenté lui aussi par l'élévateur.

La trémie - reliée à une trémie intérieure située au sol (2 x 5 x 4 m) - est également alimentée par le transporteur à vis qui déverse les matériaux se trouvant dans l'entrepôt dans le circuit de production. Les graines sont déversées dans le convoyeur à vis souterrain, à quatre points précis, par de petits godets électriques. Le tableau de commande électrique situé dans ce bâtiment semble être opérationnel, d'après les informations disponibles, mais il devrait être entièrement nettoyé et révisé par un électricien.

Entrepôt II

Mêmes dimensions que l'entrepôt I (14,5 x 60 m), mais équipé d'un convoyeur à vis à ciel ouvert situé le long de la ligne centrale du bâtiment. Ce transporteur alimente une trémie au sol de 8 m X 3 m x 4 m qui approvisionne à son tour un élévateur grâce à un autre convoyeur à vis sans fin.

Bâtiment de production I pour graines de coton

Dimensions : 16 m x 11 m. Ce bâtiment contient deux rangées de machines pour graines de coton. Chaque rangée comporte quatre machines. Ces machines ont été conçues pour traiter au total 100 tonnes de graines par journée de 24 heures, mais elles n'ont pas été utilisées depuis l'indépendance. Elles semblent être encore en bon état et pourraient être employées à l'avenir, à condition que des graines de coton redeviennent disponibles en Angola.

Bâtiment de production II pour graines de coton

Contient les équipements suivants :

- i) Deux tamis à vibration Carver 54 pouces à double étage (modèle N° E65 62) se composant d'un tamis supérieur en acier percé d'ouvertures de 15 mm de diamètre et d'un tamis inférieur percé d'ouvertures de 3 mm. Tous les tamis inférieurs sont complètement colmatés. Il en résulte que la machine, lorsqu'elle était en marche laissait passer la plupart des particules fines dans la chaîne de production finale.
- ii) Un tamis Bauer, à nouveau laissé en état de malpropreté.
- iii) Un transporteur à vis souterrain pour le transport des matériaux jusqu'au bâtiment adjacent. Ce transporteur n'a pas été nettoyé lorsque l'usine a cessé de produire.

Le bâtiment est actuellement utilisé pour stocker les graines de palme livrées en sacs de 100 kg.

Bâtiment de production I pour graines de palme

Ce bâtiment (14 m x 11 m) contient trois séries d'équipements de préparation. Un élévateur vertical et un convoyeur à vis suspendu transportent les graines dans chacune des trois unités suivantes :

- i) Unité de fractionnement et de tamisage construite par M. Neumunz and Son, Oilmill Engineers, USA. Cette unité contient un crible à double étage équipé d'un tamis supérieur avec une plaque à rainures (15 mm x 4 mm) et d'un tamis inférieur percé d'ouvertures de 2 mm de diamètre. Tous les tamis inférieurs étaient complètement colmatés. Le tamis supérieur était courbé et endommagé. Les équipements connexes de cette unité sont un cyclone à air et un tamis Bauer (2 m x 0,8 m x 2 m).
- ii) Unité de fractionnement et de tamisage MIAG, Braunschweig, type 716/M3400 1971. Cette unité (1 m x 3 m) est équipée d'un double tamis.
- iii) Unité de fractionnement et de tamisage Carver (1 m x 3 m) avec double tamis et système d'aspiration.

La production de ces unités est alimentée par un transporteur à vis sans fin situé dans le sol qui approvisionne à son tour un élévateur à vis vertical, transportant les matériaux jusqu'au bâtiment suivant. Les déchets sont transportés par un autre convoyeur et par un élévateur et sont déposés à l'extérieur du bâtiment.

Bâtiment de broyage des graines

Ce bâtiment (11 m x 28 m) contient les équipements suivants :

- i) Elévateur à vis vertical.
- ii) Silo régulateur alimenté par le bas.
- iii) Elévateur vertical à vis sans fin, alimentant un transporteur à vis horizontal.
- iv) Deux broyeurs à marteau dépourvus de tamis et qui ne sont plus utilisés, car ils ont été contournés.
- v) Un broyeur à rouleau qui effectue actuellement le broyage.
- vi) Transporteur à vis sans fin, situé au niveau du sol, qui transporte les graines nettoyées et concassées jusqu'à l'extrémité du bâtiment où un transporteur à vis vertical élève les graines jusqu'au cuiseur.

Toutes ces machines étaient en exploitation deux semaines avant la visite de la mission d'experts, mais tous les transporteurs de chargement ont été laissés engorgés de matériaux et aucun tamis n'a été nettoyé. Cette méthode de production est inadéquate, car le personnel chargé de l'entretien ne peut pas vérifier correctement les produits. De plus, il existe toujours un risque de surchauffe des moteurs ou de redémarrage de l'usine, lorsque les machines sont engorgées de matériaux.

- vii) Equipement de cuisson des graines, 2 m de diamètre x 3 m de haut. Il s'agit d'un cuiseur à vapeur qui était censé fonctionner aux températures suivantes : 165, 195, 220 et 225 °C. Toutefois, tous les indicateurs de température du cuiseur étaient défectueux et il était impossible de contrôler valablement la cuisson. En cas de coupure de courant, le cuiseur ne pose pas de problème pendant environ 30 minutes, mais après une coupure de plus de 30 minutes, il est nécessaire de le vider à la main et de le remplir à nouveau. Cette opération dure environ 30 minutes.
- viii) Deux presses à vis type FOMCO 77, qui pressent les graines cuites encore chaudes dans un cylindre de section de plus en plus réduite, grâce à une tarière en acier. L'huile qui s'échappe des graines s'égoutte sur un tamis. Les produits de contamination bruts qui se déposent sur ce tamis sont ensuite éliminés.

Il s'est avéré que les indicateurs de température des presses étaient hors d'usage et qu'une presse n'avait pas de manomètre de pression. Il était donc impossible de contrôler et de surveiller l'opération avec précision. Le contrôle s'effectue exclusivement par la lecture du voltage des deux presses, un maximum de 140 ampères étant autorisé. Les tarières sont réparées par le personnel d'entretien lorsqu'il y a un problème de production, en général une fois par an. Ces machines ne font pas l'objet d'un programme d'entretien régulier.

- ix) Unité de pompes située dans une fosse en sous-sol et dans laquelle l'huile qui provient des presses s'écoule par une canalisation à ciel ouvert.
- x) Unité de filtrage de l'huile. Il s'agit de la deuxième phase du procédé d'épuration de l'huile. Cette unité n'a pas été utilisée depuis trois ans, car le tamis était dépourvu de mailles de filtrage. Cette unité a été initialement contournée en découpant une ouverture dans la maille du tamis. Par la suite, l'huile a été directement envoyée par une canalisation jusqu'à la presse à filtre, contournant complètement l'unité de filtrage de l'huile.
- xi) Presse à filtre type SHRIVER, équipée de 72 plaques et de 36 robinets de sortie alimentant un plateau d'écoulement à double versant. Cette machine n'est équipée d'aucun manomètre de pression. Les toiles du filtre sont achetées localement et nettoyées deux fois par jour, étant donné que l'unité de tamisage de l'huile a été contournée. Les tourteaux de la presse à filtre sont enlevés au niveau du sol par un transporteur à vis sans fin et emmenés dans le bâtiment suivant.
- xii) Deux cuves intermédiaires de stockage pour l'huile sortant de la presse à filtre.

Atelier de broyage des tourteaux

Dimensions : 10 m x 12 m. Contient les équipements suivants :

- i) Elévateur à vis servant au chargement de l'élévateur à vis vertical.
- ii) Silo de stockage.
- iii) Broyeur à marteau.
- iv) Transporteur de chargement jusqu'au convoyeur à vis sans fin.
- v) Broyeur à rouleau type Baumeister ZWG 600 N° 39806. Cette machine a été fournie à l'usine et montée sur un socle en béton il y a plusieurs années, mais elle n'a jamais été intégrée à la chaîne de production. Elle a été achetée pour réduire le volume de tourteaux provenant du broyeur à marteau, de façon à augmenter l'efficacité de l'unité d'extraction chimique. La machine est en bon état et moyennant une organisation adéquate, elle pourrait être incorporée à la chaîne de production durant un week-end normal. La mission d'experts recommande cette intégration dès que possible.

Atelier de décorticage du coton

Dimensions : 12,5 m x 20 m. Contient les équipements suivants :

- i) Décortiqueuse de coton type M.K. Neumunz and Co., y compris quatre cyclones pour éliminer les déchets.
- ii) Balloteuse pour les déchets de coton et la peluche.
- iii) Bascule pour les balles de déchets de coton.

Tous ces équipements sont en ordre de marche, bien qu'ils n'aient pas été utilisés depuis plusieurs années.

Unité d'extraction chimique

L'unité d'extraction chimique type De Smet (Belgique) est installée à l'extérieur du bâtiment principal et reçoit les tourteaux concassés en provenance du broyeur à marteau (section g) iii)). Cette unité n'était pas en marche au moment de la visite de la mission d'experts, à la suite d'un manque de vapeur dans l'usine, résultant de l'entretien de deux des trois chaudières. De plus, la vapeur était envoyée en priorité à la chaîne de production de savon. Certains indicateurs de température et manomètres de pression de l'unité d'extraction étaient hors service. Par conséquent, il deviendra de plus en plus difficile de faire un contrôle précis. L'extraction se fait par lots de 60 tonnes et dure généralement une heure, bien que des expériences soient encore en cours pour déterminer la durée optimale d'extraction. Au total 60 tonnes de tourteaux sont traités chaque jour, dans des conditions normales d'exploitation.

D'après les indications, la teneur en huile dans le résidu après extraction atteint au maximum 1 %. Cette teneur est vérifiée une fois par jour, mais étant donné que le laboratoire manque fréquemment d'eau, les résultats sont souvent retardés de deux jours environ, rendant pratiquement toute vérification. A la sortie de l'extracteur, l'huile est envoyée à la raffinerie et le résidu est transporté jusqu'à la station d'ensachage des aliments pour bétail.

Bâtiment d'ensachage des aliments pour bétail

Il s'agit d'un hangar ouvert sous toit (22 m x 30 m), contenant le silo de collecte des résidus (1 m x 3 m x 7 m) qui alimente un transporteur à vis sans fin situé dans le sol. Celui-ci alimente à son tour l'élévateur à vis qui mène à la station de pesage automatique type CHRONOS. Cette machine pèse et enfourne 100 kg de tourteaux dans des sacs. Ces résidus sont ensuite vendus comme aliments pour bétail. Le bâtiment contient également un système de récupération par cyclones et une cuve de stockage chauffée, destinés à la récupération du solvant d'extraction qui se trouve dans le silo.

Raffinerie

Ce bâtiment (30 m x 12 m) contient l'équipement destiné à la décoloration, désodorisation et séparation de l'huile comestible contenue dans le savon :

- i) Deux cuves d'emmagasinage.
- ii) Pompe via tuyaux réchauffés.
- iii) Réservoir de stockage et pompe.
- iv) Cuve de mélange pour décoloration.
- v) Batterie de deux centrifugeuses utilisées pour séparer le savon de l'huile comestible.
- vi) Cuve pour savon.
- vii) Trois séries de centrifugeuses pour l'épuration de l'huile comestible. A ce stade, de l'eau est ajoutée à l'huile.
- viii) Réservoir intermédiaire.

- ix) Cuve de décoloration pour le blanchiment. La température initiale est d'environ 60 °C; elle passe à 100 °C durant la décoloration (2,5 heures) et à 120 °C pendant 15 minutes. Le refroidissement à 80 °C dure 1 heure et est suivi d'une période de filtrage de 4,25 heures.
- x) Deux presses à filtre, dont une est hors service.
- xi) Cuve de désodorisation pour lots de 6 000 Kg en un cycle de 1,5 heure.
- xii) Cuve de refroidissement (située à l'extérieur du bâtiment) pour refroidir l'huile à 50 °C.

Unité de fabrication de bouteilles en PCV

Ce bâtiment (8 m x 40 m) contient les équipements suivants :

- i) Deux machines à soufflage d'air type Bekum, pour la fabrication de bouteilles de 1 litre. Chaque machine a une capacité de 13 000 bouteilles par 24 heures. Une des machines est hors service.
- ii) Une machine à soufflage d'air pour conteneurs de 4 litres avec poignées. La capacité nominale est de 2 000 bouteilles par 24 heures.
- iii) Deux déchiqueteuses pour recycler les bouteilles défectueuses et les déchets.
- iv) A proximité de cette zone se trouve un compresseur modèle Atlas Copco GA 410 (fonctionnant à 7 bars, max. 10 bars) ainsi que le réservoir d'air comprimé connexe et l'unité de refroidissement (5 °C).

Aire de remplissage des conteneurs

Cette zone (18 m x 18 m) est utilisée pour le remplissage manuel des conteneurs de 4 litres (4 000/8 heures) et de 20 litres (1 000/8 heures au total, venant des deux unités de remplissage) et des fûts en acier de 200 litres (250/8 heures).

Un bâtiment adjacent (6 m x 12 m) contient la machine automatique à remplir les bouteilles type INDUSTRIAS AUSERE (Espagne), dont la capacité installée est de 12 000 bouteilles de 1 litre par huit heures. Toutes ces aires de travail doivent être nettoyées.

Bâtiment des chaudières

Ce bâtiment contient les chaudières suivantes :

- i) Chaudière à mazout POWERMASTER, 16 000 livres/heure.
- ii) Chaudière à mazout S-ELECTRIC 1966, 13 390 000 Btu/heure.
- iii) Chaudière à mazout POWERMASTER 6 695 000 Btu/heure.

Deux de ces chaudières étaient à l'entretien au moment de la visite de la mission. L'unité d'extraction chimique était par conséquent à l'arrêt,

ii) Production de savon

Cette opération se fait dans une seule unité. La zone principale de production (54 m x 30 m) comporte à l'arrière une section de saponification contenant une cuve chauffée pour savon brut, deux cuves pour les silicates et le parfum et trois cuves de saponification de 25 m³ qui sont chauffées pendant 24 heures pour chaque lot de savon. L'aire de production contient deux chaînes de fabrication de savon. La première chaîne comporte deux cuves principales de stockage qui alimentent un réservoir intermédiaire, grâce à une pompe. Une deuxième pompe envoie le savon liquide à travers une canalisation chauffée jusqu'à la presse de barres de savon, type Mechaniche Moderne (Italie), équipée d'une filière derrière laquelle se trouvent une plaque de filtrage perforée et une fine maille de tamisage, destinée à éliminer les produits de contamination. Cette machine, ainsi que son couteau à savon a une capacité nominale de 45-50 pièces x 0,4 kg barres/minute. A la sortie du couteau, les barres de savon sont transférées dans une unité de refroidissement à double compartiment (h = 5 m). Les barres sont ensuite estampillées et emballées dans des boîtes en carton de 20 kg.

La deuxième chaîne de production se compose d'une batterie identique de cuves, mais est équipée d'une presse de refoulement munie d'une matrice pour barres de 1 kg. L'unité de refroidissement est d'une conception différente : 2 m de large x 6 m de long x 3 m de haut, avec 16 supports verticaux. La capacité nominale est de 31 pièces x barres 1 kg/minute. Après refroidissement, les barres sont emballées dans le même type de boîtes que celui qui est utilisé pour les barres plus petites.

En plus de ces principaux bâtiments, l'aire de production de savon comporte une cantine et un poste médical, ainsi qu'un parc pour les animaux destinés à la cuisine.

e) Intrants

La description des procédés indique clairement que l'usine fonctionne en différentes sections qui sont interdépendantes, mais qui peuvent également tourner séparément. Par exemple, la raffinerie peut fort bien fonctionner en mode autonome, en fonction de l'objectif de production et à condition de pouvoir disposer de fournitures d'huile végétale brute.

A l'heure actuelle, la production est basée principalement sur des graines de tournesol et d'huile de palme achetées. De plus, du suif est actuellement utilisé pour la fabrication du savon, car les livraisons de graines d'huile de palme sont limitées.

Au début des années 70, la production locale de graines de tournesol et d'huile de palme était de l'ordre de 20 000 tonnes par an. Les statistiques disponibles donnent une estimation du rendement de la récolte annuelle actuelle, c'est-à-dire environ 100 tonnes et 600 tonnes respectivement pour les graines de tournesol et les graines d'huile de palme.

Actuellement, seules les graines d'huile de palme sont achetées localement, mais les quantités disponibles ne couvrent pas les besoins de l'usine. Du suif est importé comme produit de substitution et tous les approvisionnements en graines de tournesol sont également importés.

En plus des graines oléagineuses et des graisses, des quantités considérables d'autres intrants sont importés pour alimenter les procédés industriels. La plupart de ces matières premières sont utilisées pour la fabrication des savons. Le matériau d'emballage - PCV - destiné à la fabrication des bouteilles est importé, tandis que les fûts sont achetés localement.

D'autres articles spécifiques à INDUVE sont directement achetés en s'adressant à des fabricants ou à des exportateurs étrangers.

f) Gamme de production

Les principaux produits d'INDUVE sont les huiles comestibles et le savon, disponibles en deux qualités : Super et Offenbach. Les principaux sous-produits de la production d'huile sont les tourteaux de tournesol et les graines de palme.

Tableau 9.3.2

INDUVE - volume et valeur des intrants, 1987

Article	Tonnes	Millions Kz	Usage	Origine
Graines de tournesol	13 870	228,89	Huile brute	ARG
Graines d'huile de palme	600	6,00	" "	Locale
Suif	3 820	N.D	Savon	USA, NZ
Soude caustique	900	N.D	"	BRES
Silicates	265	2,80	"	PORT
Terres de décoloration	30	0,19	"	RFA
Comp. polyvinyle	100	4,00	"	PORT
Polyéthylène	90	5,00	"	RFA
Hexane	m3 280	6,72	Extr.solvant	Locale
PCV	100	4,00	Emballage	PORT
Fûts	(pcs) 19 500	10,89	"	N.D
Cartons	(pcs) 550 080	22,86	"	"

Le tableau 9.3.2 indique les intrants totaux en 1987 d'après leur valeur, usage et origine.

Les importations des produits utilisés par toute une série d'entreprises angolaises - telles que graines de tournesol, suif et soude caustique - sont effectuées par TRANSAPRO, sous la direction du Ministère de l'industrie, en fonction des commandes passées par IMPORTANG, qui dépend du Ministère du commerce.

Mil neuf cent quatre-vingt-sept a été une année particulièrement difficile pour l'usine, qui a connu un arrêt de production de plusieurs mois. Par conséquent, les chiffres ci-dessous relatifs à la production des différents produits ne sont pas représentatifs du rendement de la société, durant une année normale.

<u>Produit</u>	<u>Quantité</u>	<u>Valeur (Kz)</u>
Huile comestible	2 582 000 litres	125 793 000
Savon	2 194 tonnes	63 441 000
Tourteau de tournesol	2 136 tonnes	3 500 000
Tourteau de graines de palme	99 tonnes	81 000
Valeur totale des ventes en 1987 :		192 815 000

FIGURE 9.3.2

INDUVE - ORGANIGRAMME DE SYSTEME - PRODUCTION D'HUILE BRUTE

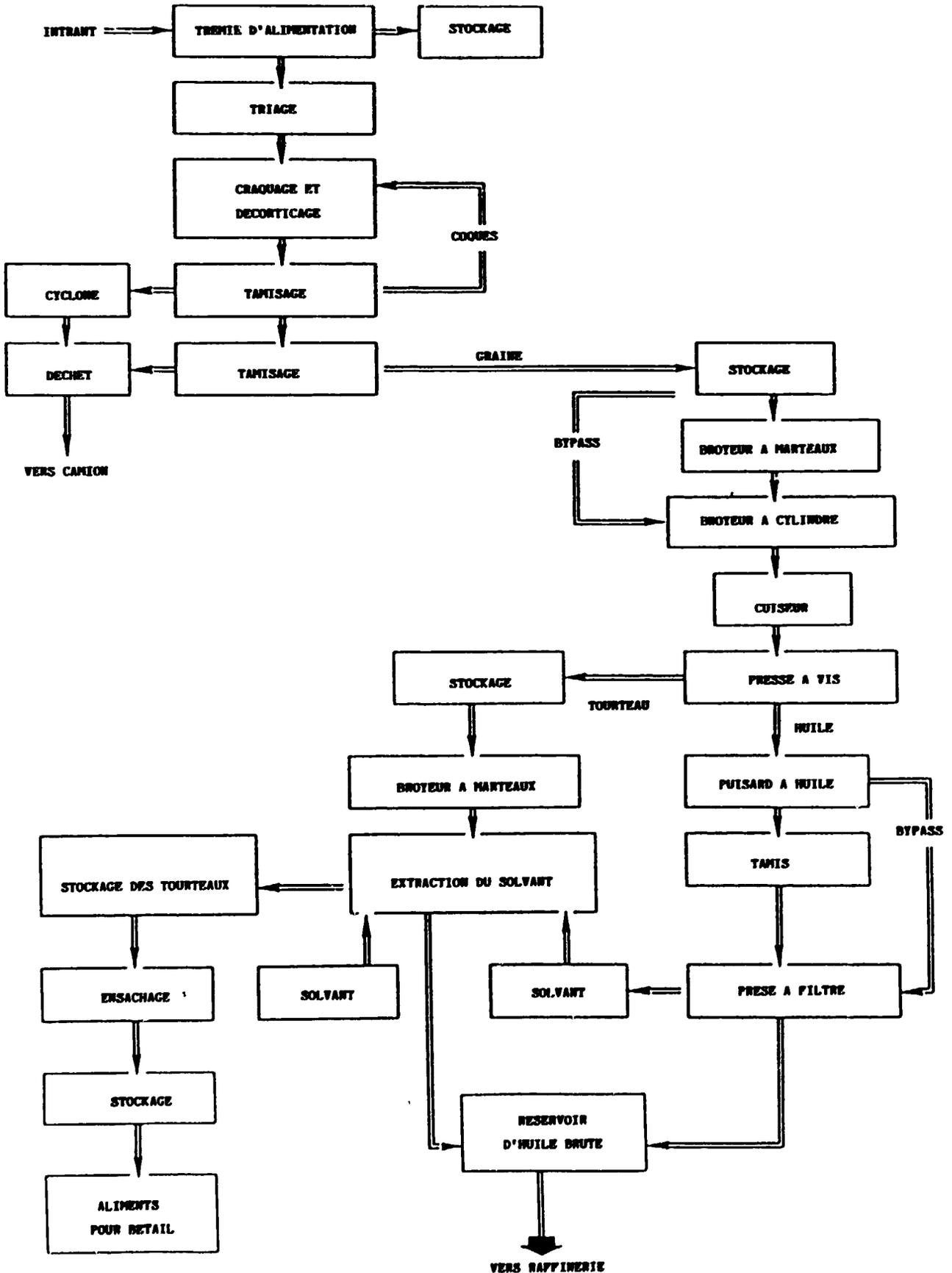
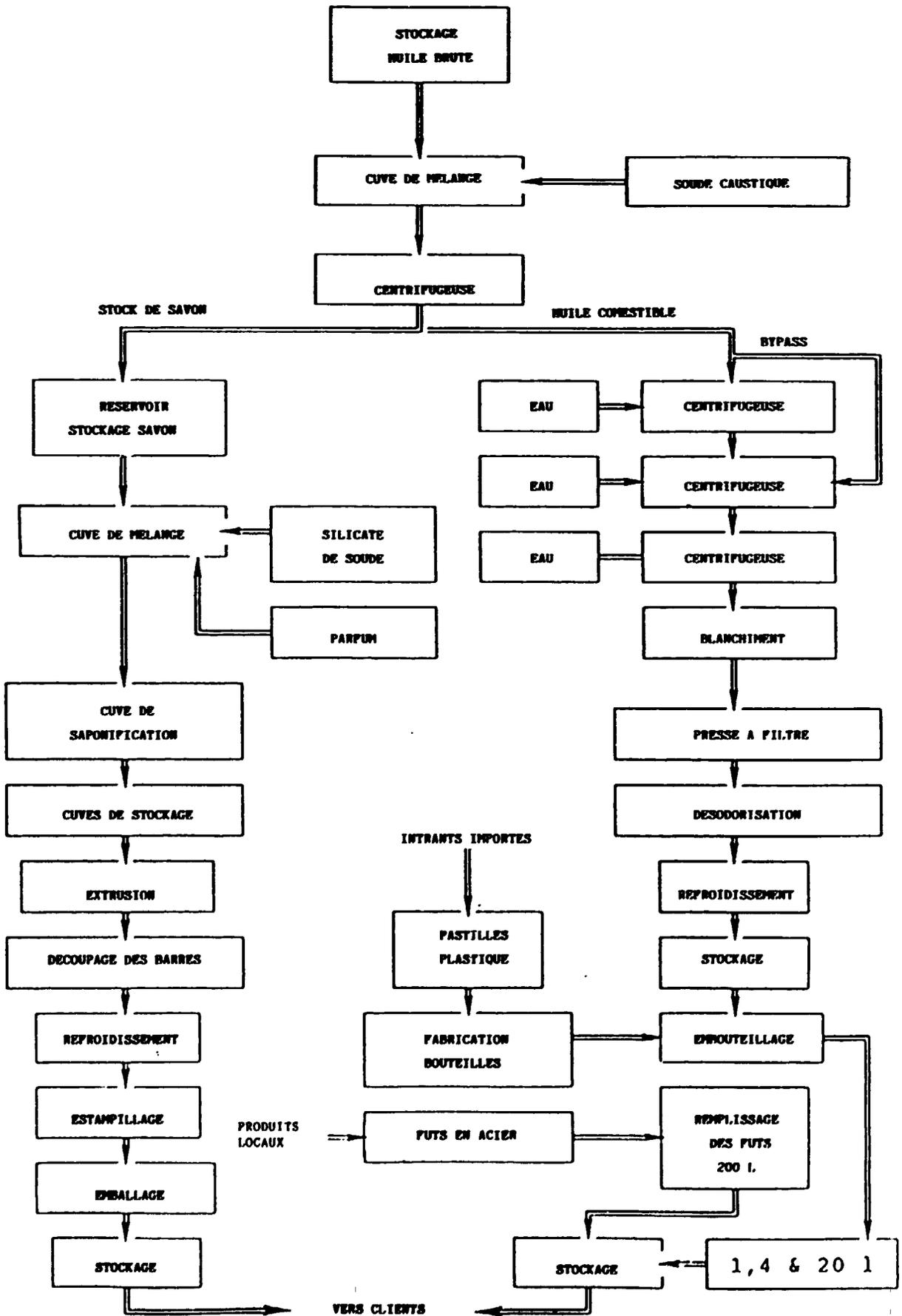


FIGURE 9.3.3

INDUVE - ORGANIGRAMME DE SYSTEME - PRODUCTION D'HUILE COMESTIBLE ET DE SAVON



Les plans futurs prévoient de porter la capacité de raffinage à 60 tonnes/jour ou 2 200 000 litres/an. L'huile comestible est le produit le plus rentable d'INDUVE. De plus, le Gouvernement a approuvé les plans établis par l'entreprise en vue d'un élargissement de la gamme actuelle de production de l'usine d'INDUVE, grâce à l'ouverture d'une nouvelle usine pour la production de margarine. L'objectif est fixé à 7 000 tonnes/an. L'investissement est estimé à 7 millions de dollars, aux prix de 1985. Les terrains nécessaires à ce nouvel investissement existent sur le site d'INDUVE.

g) Rendement de l'usine et structure des prix

i) Généralités

Les principaux produits d'INDUVE sont les huiles comestibles de raffinage et les savons de toilette. La chaîne de production de savon fabrique deux sortes de savon - un savon de qualité super d'une teneur en graisse de 72 % et un savon de qualité ordinaire d'une teneur en graisse de 41 %.

L'usine a environ 20 ans. Sa chaîne de production d'huile raffinée permet de transformer la plupart des graines oléagineuses, à l'exception du soja.

La capacité installée de production d'huile comestible est de 5 000 tonnes d'huile comestible raffinée par an. La capacité de broyage est de 30 tonnes par jour et la capacité de raffinage, 25 tonnes/jour. Cependant, l'usine ne peut pas dépasser 80 % de sa capacité de raffinage, en raison de difficultés liées à l'alimentation en eau et en électricité.

La capacité installée de production de savon est de 6 000 tonnes par an. L'usine produit également deux articles intermédiaires : bouteilles en plastique et huile de graines de palme. Les bouteilles en plastique sont employées pour contenir les huiles de raffinage. L'huile de graines de palme est utilisée comme intrant pour la fabrication de savon.

L'usine a fonctionné en dessous de sa capacité. Le tableau 9.3.3 indique la production de 1987, année durant laquelle l'usine avait produit 6 896 tonnes de produits finis. Les 65 tonnes d'huile de graines de palme constituent un intrant intermédiaire pour la production de savon. Les chaînes principales de production sont réservées aux huiles raffinées et aux savons; elles représentent respectivement 35 % et 31,6 % de la production totale de 1987.

Tableau 9.3.3.

INDUVE - distribution de la production totale en 1987

Produit	Production totale (tonnes)	Pourcentage de la production totale
Huiles comestibles raffinées	2 461	35,7
Savons	2 200	31,9
Huile de graines de palme	65	
Tourteau de tournesol	2 136	30,97
Tourteau de graines de palme	99	1,44
Total	6 961	100

Source : INDUVE.

Cependant, en ce qui concerne la production d'huile de raffinage, l'usine a tourné à environ 49,2 % de sa capacité en 1987, et à plus ou moins 36,7 % pour la production de savon.

Tableau 9.3.4

INDUVE - ventes totales : 1985-1987
(millions de kwanzas)

Année	1985	1986	1987
Huiles comestibles raffinées	219,7	230,72	125,8
Savons	176,0	144,14	63,44
Tourteau de graines de tournesol		5,6	3,5
Tourteau de graines d'huile de palme	23,4	0,3	0,08
Total	419,1	380,76	192,82

Source : INDUVE.

Le tableau 9.3.4 permet de mieux comprendre le rendement de l'usine en fonction du temps, car il indique les ventes totales de l'entreprise entre 1985 et 1987. Etant donné que les prix officiels des produits d'INDUVE n'ont pas été modifiés depuis 1982, les valeurs nominales correspondent d'assez près aux tendances actuelles de la production. INDUVE vend tous ses produits aux grilles de l'usine et ne garde pas de stocks.

Il convient de noter que la production d'INDUVE a diminué au cours des dernières années. Elle a chuté de 9 % entre 1985 et 1986 et a encore diminué de 49 % entre 1986 et 1987. Etant donné qu'INDUVE est la seule usine de production d'huile comestible entièrement opérationnelle en Angola, le fossé entre l'offre et la demande d'huile comestible et de savon a dû être de plus en plus comblé par des importations.

Divers facteurs sont responsables de la faible utilisation de capacité et du déclin continu de la production d'INDUVE : instabilité des approvisionnements en matières premières, pénurie de fournitures adéquates en eau, variations considérables de l'alimentation en électricité, problèmes de transport et difficulté de trouver des ouvriers qualifiés.

Les graines de tournesol sont la matière première principale utilisée pour la production d'huile raffinée. Les conditions d'approvisionnement sont généralement instables et les graines de tournesol sont aujourd'hui presque entièrement importées. La production de tournesol est actuellement fort limitée en Angola, en raison du manque de sécurité et du fait que les agriculteurs ne sont pas encouragés à accroître leur production. Les graines de tournesol sont principalement importées d'Argentine.

La production d'INDUVE est également affectée par une alimentation inadéquate de l'usine en eau. Le réseau municipal de distribution ne couvre que 10 % des besoins de l'usine. Par conséquent, l'usine ne peut pas être exploitée complètement ou même fonctionner plus de trois jours consécutifs par semaine sans rencontrer des problèmes de distribution d'eau.

L'alimentation en électricité est irrégulière et perturbée par des coupures constantes. Cependant, ce problème n'est pas aussi grave que les difficultés résultant d'approvisionnements inadéquats en eau.

L'usine doit également faire face à une pénurie de main-d'oeuvre qualifiée. Des efforts doivent être faits pour résoudre ce problème, grâce à la conclusion d'un accord d'assistance technique avec QUIMIGAL.

L'usine souffre également d'une pénurie de pièces de rechange et de difficultés de transport qui touchent son personnel. Tous ces facteurs, conjugués à d'autres contraintes empêchent l'usine de fonctionner d'une manière efficace.

Le rendement de l'entreprise peut être également évalué en examinant la valeur des ventes totales par employé (tableau 9.3.5). Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, étant donné que les prix des produits finis d'INDUVE ont été fixés pour une période donnée, la valeur des ventes totales par employé reflète certaines tendances de la contribution moyenne de chaque ouvrier à la production.

Tableau 9.3.5

INDUVE - valeur des ventes totales par employé
(millions de kwanzas)

Année	1985	1986	1987
Ventes totales	444,5	434,2	234,8
Nombre d'employés	682	692	689
Ventes totales par employé	0,652	0,627	0,341

Source : INDUVE.

Nous pouvons remarquer qu'INDUVE a maintenu ses effectifs à peu près au même niveau, malgré la diminution de la production. Cependant, les employés de la firme ont en moyenne contribué de moins en moins à la production totale.

ii) Dépendance par rapport aux importations

Le flux de production d'INDUVE dépend largement des importations. L'intrant principal d'INDUVE est constitué par les graines de tournesol, qui sont achetées localement auprès de TRANSAPRO, après avoir été importées d'Argentine par IMPORTANG. Cette dépendance est considérable, car la valeur totale des graines de tournesol - 228 millions de kwanzas - représente environ 69 % de la valeur totale des intrants.

Les livraisons de graines de tournesol sont vendues à INDUVE par TRANSAPRO à 16,50 kwanzas par kg. Le prix mondial actuel des graines de tournesol est de 8,50 kwanzas par kg, soit la moitié du prix du produit sur le marché local. Par conséquent, il semblerait qu'INDUVE, tout en enregistrant des pertes chroniques subsidie l'importation de graines de tournesol. Toutefois, étant donné qu'INDUVE maintient sa position financière en augmentant sa dette

auprès de la BNA et des fournisseurs qui détiennent le monopole des matières premières, c'est finalement l'Etat qui subventionne les opérations commerciales des monopoles d'Etat, TRANSAPRO et IMPORTANG.

Les autres principaux intrants utilisés par INDUVE sont : PCV, granules de polyéthylène, silicates, terres de décoloration, suif, graines de palme, boîtes en carton, hexane, soude caustique et fûts.

Le suif et la soude caustique sont achetés localement à TRANSAPRO, bien qu'ils soient souvent importés. Le tableau 9.3.6 indique les principaux produits qui sont importés directement par INDUVE. Ils ont été évalués à 11,8 millions de kwanzas en 1987 et représentaient environ 3 % de la valeur totale des intrants.

Tableau 9.3.6

INDUVE - valeurs totales et quantités importées, 1987

Produit	Quantité (tonnes)	Valeur (millions Kz)
Polyéthylène	90	5,0
PCV	100	4,0
Silicates	265	2,8
Terres de décoloration	30	0,002
Total	485	11,802

Source : INDUVE.

D'autres intrants, y compris les graines de palme, boîtes en carton, hexane et fûts sont cultivés ou fabriqués localement. En 1987, les achats totaux d'INDUVE représentaient 46,5 millions de kwanzas.

De même, INDUVE dépend largement de l'importation de pièces de rechange. La plupart de ces pièces sont importées des pays suivants : Belgique, République fédérale d'Allemagne, Japon, Royaume-Uni et Etats-Unis.

Un des problèmes les plus aigus de l'entreprise est l'acquisition de la grande majorité de ses pièces de rechange. De nombreuses pièces ne sont pas disponibles localement, même s'il semble que l'industrie angolaise soit capable de fabriquer plusieurs composantes. INDUVE peut fabriquer quelques pièces relativement simples, dans son atelier, mais cette opération est assez coûteuse. Par conséquent, l'entreprise doit importer la plupart de ses pièces de rechange. En 1988, le coût projeté des pièces de rechange importées s'élevait à environ 23,6 millions de kwanzas.

iii) Protection

Les huiles comestibles raffinées et les savons sont importés en Angola par IMPORTANG et EMATEC. Actuellement, ces produits sont largement importés, car la production locale est faible. Les droits de douane appliqués aux produits finis sont peu élevés et n'ont pas changé depuis la période qui a précédé l'indépendance.

De même, les droits de douane sont généralement bas en ce qui concerne les intrants destinés à la production d'huiles comestibles et de savon, par exemple PCV, 5 %; graines de tournesol, 0 %; suif, 25 %; huile brute, 30 % et silicates, 5 %.

iv) Compte de pertes et profits

Cette société enregistre des pertes depuis 1974. En 1977, les pertes cumulées s'élevaient à 685,8 millions de kwanzas. Le tableau 9.3.7 indique le décompte des pertes financières de la société entre 1985 et 1987. Ces pertes ont été largement financées en augmentant la dette de la société auprès de la BNA et de ses fournisseurs de matières premières.

Dans l'ensemble, les pertes de l'entreprise peuvent être attribuées à la réduction de la production et au faible niveau des prix. La réduction de la production résulte du manque de matières premières et des problèmes d'infrastructure qui perturbent l'alimentation en eau et en électricité. Pour sa part, le faible niveau des prix résulte du contrôle des prix officiels. Les bénéfices de la société sont comprimés entre les prix contrôlés des produits finis et le coût croissant des principaux intrants.

Tableau 9.3.7

INDUVE - chiffre d'affaires et pertes, 1985-1987
(millions de kwanzas)

Année	1985	1986	1987
Chiffre d'affaires	444,5	434,2	234,8
Pertes	23,1	56,9	113,9

Source : INDUVE.

v) Structure des coûts et des prix

INDUVE utilise un système de coût majoré pour fixer ses prix. Toutefois, cette procédure n'est pas très utile, car les produits d'INDUVE sont classés dans la catégorie des biens essentiels (produits de première nécessité) dont le prix est fixé par l'Etat. Néanmoins, la société continue d'employer le système de coût majoré pour déterminer le prix qu'elle propose aux autorités gouvernementales. En 1987, l'entreprise avait suggéré un prix de 79,50 kwanzas par litre d'huile de cuisine. Il s'agissait d'un prix majoré en fonction du coût. Toutefois, le Gouvernement a rejeté le prix proposé et a plutôt fixé un prix de 76,50 kwanzas par litre. Le tableau 9.3.8 indique les prix d'INDUVE pour 1982 et 1988.

Le Gouvernement déclare fixer ses prix sur la base d'une étude faite par le Ministère de la planification, relative au coût de production des produits en question. Parfois les entreprises concernées participent à cet exercice ou fournissent des informations pertinentes. Les prix des produits d'INDUVE ont été modifiés pour la dernière fois en 1982, mais ils ont été actualisés en avril 1988. Cependant, il subsiste une différence très nette entre les prix officiels d'INDUVE et les prix pratiqués sur le marché parallèle.

Tableau 9.3.8

INDUVE - prix des principaux produits, 1982-1988

Produit	1988	1982
Huiles comestibles		
Bouteilles (litre)	76,50 kz	49,50 kz
Bidons (litre)	68,50 kz	47,50 kz
Savons		
Catégorie super (kg)	39,00 kz	36,25 kz
Catégorie ordinaire (kg)	32,00 Kz	21,50 kz

Source : INDUVE.

INDUVE doit faire face à des coûts sociaux élevés, en matière de transport des ouvriers et de services de cantine. L'entreprise dépense environ 12 millions de kwanzas par an en subventions destinées aux repas et doit assurer le transport de son personnel. Par exemple, INDUVE utilise en général quatre autobus qui sont en service seulement quatre heures par jour pour transporter ses ouvriers à l'usine et les ramener chez eux.

vi) Liquidités et devises

INDUVE vend ses produits finis à la sortie de l'usine. Deux entreprises publiques achètent la majeure partie de la production : EDIMBA et LOGISTICA. Le reste de la production fait l'objet d'opérations de troc avec les restaurants et est utilisé pour payer les ouvriers en nature. La société connaît des problèmes de liquidité, car elle est prise en sandwich entre les prix contrôlés et l'augmentation du coût des intrants. Toutefois, étant donné qu'il est considéré qu'INDUVE participe à la production de biens essentiels, elle n'a pas de difficultés à obtenir une aide financière de l'Etat pour résoudre ses problèmes de liquidité.

Bien qu'elle soit actuellement en mesure de résoudre ses difficultés de liquidité, INDUVE doit également faire face à des problèmes de devises. Cependant, l'obtention de devises ne pose pas de grandes difficultés, en raison du statut prioritaire de cette entreprise. Le problème majeur d'INDUVE se situe au niveau de l'acquisition de devises suffisantes pour acheter des pièces de rechange et pour financer son accord d'assistance technique. En 1988, la société avait besoin de devises pour un montant de 30 millions de kwanzas et n'a reçu que 15 millions, c'est-à-dire 50 % de la somme demandée.

A une certaine époque, l'entreprise a procédé à des opérations de troc avec QUIMIGAL (Portugal) et a utilisé des tourteaux de tournesol pour payer les services d'assistance technique dont elle avait besoin, alors qu'elle aurait dû normalement les payer en devises. Cet arrangement a été toutefois suspendu en 1986.

h) Marché et concurrents

Le marché angolais des huiles comestibles est estimé à 30 000 tonnes/an. INDUVE couvre environ 16 % de la demande. Etant donné qu'INDUVE est le seul producteur d'huile comestible en Angola, le volume des importations représente 84 % du marché, soit 25 200 tonnes/an.

Il existe une certaine concurrence dans le secteur de la production de savon, car d'autres entreprises produisent plus ou moins les mêmes types de savon qu'INDUVE. Ces entreprises sont OLMAG à Luanda et EGC (Empresa de Gorduras do Centro) à Lobito. Selon les estimations, INDUVE possède 27 % du marché total du savon, qui s'élève à 22 000 tonnes. OLMAG occupe une place équivalente (27 %) et EGC est une petite société qui ne représente que 7 % du marché. Trente-neuf pour cent des approvisionnements en savon sont importés.

INDUVE n'a pas de département exclusivement destiné à ses ventes, mais elle a mis sur pied une unité intitulée "département commercial", composée de six employés qui s'occupent de toutes les activités commerciales : ventes des produits finis et achats de matières premières, pièces de rechange et autres articles nécessaires à la production. La plupart des matières premières de la firme sont actuellement achetées par le biais d'une entreprise publique appelée TRANSAPRO, mais INDUVE importe aussi directement de petites quantités d'additifs et de pièces de rechange, par l'intermédiaire de son département commercial.

La plupart des ventes des produits d'INDUVE se font aux grilles de l'usine. L'entreprise ne doit donc pas se charger de la distribution et du transport de ses produits. Des conditions similaires s'appliquent également à l'achat des matières premières, par exemple aux grilles de TRANSAPRO. Il s'agit là d'une pratique courante en Angola, car la plupart des firmes hésitent à s'occuper d'activités de transport et de distribution. INDUVE n'a pas de plan destiné à lui permettre d'assurer ses propres services de transport, dans un avenir prévisible.

La société n'a pas d'agents permanents ou de représentants à l'extérieur de Luanda, chargés de vendre ses produits et d'acheter les matières premières dont elle a besoin. Toutefois, le Gouvernement a demandé à INDUVE de recruter des agents commerciaux dans les régions rurales, pour acheter des matières premières. INDUVE considère que cette mesure est quelque peu prématurée, du moins tant qu'il n'y a pas un certain accroissement de la production des graines de tournesol ou d'autres produits pour huiles végétales, dans les régions en question.

Tout comme pour la plupart des autres produits angolais, la demande des produits d'INDUVE dépasse largement l'offre locale. Par conséquent, il n'existe pas de besoin immédiat en matière de promotion des ventes. Néanmoins, avec l'introduction du programme SEF, les firmes telles qu'INDUVE devront accorder de plus en plus d'attention aux activités de distribution dans les régions rurales, entre autres afin de donner des stimulants aux consommateurs et d'augmenter la productivité agricole, par exemple dans le cadre du programme appuyé par la CEE dans la région de Lubango.

Afin de se faire connaître du public, INDUVE participe chaque année à la FILDA (Feira Internacional de Luanda).

La plupart des produits d'INDUVE figurent sur la liste des produits essentiels. Ceci signifie que la firme a besoin d'une licence d'exportation pour livrer ses produits à l'étranger. En 1986, 2 000 tonnes de tourteau de tournesol ont été exportées au Portugal, en tant que paiement pour l'assistance technique.

INDUVE n'envisage pas d'exporter des quantités importantes d'autres produits, dans une perspective à court et moyen termes.

i) Contraintes

INDUVE doit faire face aux principales contraintes suivantes :

- approvisionnement limité et irrégulier en matières premières;
- politique des prix défavorable au développement de l'entreprise;
- pénurie de fournitures en eau;
- alimentation irrégulière en électricité;
- pénurie de devises pour l'achat de pièces de rechange et de machines, ainsi que pour l'obtention de contrats d'assistance technique extérieure;
- détérioration continue des équipements et des machines, susceptible de paralyser la production future, à moins de procéder à de nouveaux investissements.

Avant 1975, l'entreprise se basait sur la production locale de graines de palme, de tournesol et de coton pour produire des huiles comestibles et du savon. Ces deux produits sont consommés par toute la population et sont donc considérés comme stratégiques par les décideurs politiques angolais. La diminution de la production agricole en Angola a entraîné la nécessité de remplacer les matières premières locales par des produits d'importation. Ceux-ci ont été achetés par IMPORTANG. En raison de la limitation générale des devises qui frappe l'économie angolaise, le volume des fournitures de matières premières à INDUVE n'a pas permis à l'usine de maintenir ses niveaux de production.

Durant plusieurs années, l'entreprise a fonctionné à perte. Exploitée dans des conditions commerciales normales, elle aurait probablement été mise en liquidation. La mauvaise performance économique d'INDUVE peut être expliquée en invoquant un facteur important : le Gouvernement a fixé les prix des intrants et des extrants à des niveaux qui ne permettent pas à l'entreprise d'être viable. Il en résulte qu'INDUVE enregistre des pertes depuis 1975. Le Gouvernement a financé ce déficit en accordant des crédits à l'entreprise. Pour qu'INDUVE puisse apporter une contribution effective au développement de l'Angola, certains stimulants devront être accordés par le Gouvernement, afin de garantir que les propriétaires renforceront leur production et procéderont aux nouveaux investissements nécessaires.

La direction de l'usine a déclaré que l'absence d'une alimentation suffisante en eau est la contrainte la plus importante à laquelle elle doit faire face pour maintenir sa production à un niveau adéquat. Selon les rapports, la demande totale d'eau par 24 heures est estimée à 350 m³, mais l'usine ne reçoit que 290 m³.

Comme pour la plupart des autres entreprises de la région de Luanda, les coupures fréquentes de courant posent un problème sérieux à l'usine et augmentent ses coûts de production.

La pénurie de devises affecte les activités d'INDUVE de deux façons. Tout d'abord indirectement, car les fournitures de matières premières assurées par l'intermédiaire de la société d'importation publique IMPORTANG ont été insuffisantes. Deuxièmement d'une manière directe, car l'entreprise n'a pas reçu assez de devises pour engager du personnel étranger destiné à pourvoir

les postes clés vacants, acheter des pièces de rechange et remplacer un outil de travail fortement usé. L'entreprise n'a pratiquement pas assuré la formation professionnelle de son personnel angolais. Elle ne dispose pas de cadres de niveau moyen et cette lacune constituera un goulot d'étranglement pour toute expansion future de l'entreprise.

L'entreprise a effectué très peu d'investissements depuis 1975. A moins de pouvoir faire de nouveaux investissements, les possibilités de maintenir les niveaux actuels de production diminueront constamment et l'usine devra éventuellement être arrêtée.

Un autre problème devra être abordé sous peu, compte tenu de l'intention manifestée par le Gouvernement de libéraliser l'économie et de laisser les forces du marché déterminer les prix. Du point de vue pratique, INDUVE occupe une position de monopole, en tant que seul producteur local d'huiles comestibles. Dans un souci justifié de maximaliser ses profits et de minimiser ses pertes, l'entreprise pourrait éventuellement limiter sa production, afin d'obtenir un taux de rendement marginal plus élevé.

9.3.2 Besoins de modernisation

a) Gestion et organisation

L'organisation d'INDUVE accuse des faiblesses dans plusieurs domaines, principalement en ce qui concerne les relations de travail entre son conseil d'administration, le représentant local et le directeur général.

Très peu de réunions du conseil d'administration se tiennent actuellement dans les locaux de la société, à Luanda. Les instructions des actionnaires sont normalement transmises par le représentant local, M. Vilela qui dispose d'un pouvoir de décision très limité. Toutes les décisions importantes concernant par exemple les investissements doivent être renvoyées aux actionnaires portugais, ce qui est généralement fait par M. Vilela lors de ses fréquents voyages au Portugal. Il n'a pas été possible de déterminer exactement la manière dont les responsabilités sont réparties entre le directeur général et le représentant local. Toutefois, il est clair que la situation actuelle n'est pas satisfaisante.

Afin d'améliorer cette situation et de rendre les lignes de communication plus brèves et plus efficaces, il conviendrait de constituer un conseil d'administration local regroupant des hommes d'affaires locaux, un (des) représentant(s) des actionnaires et éventuellement un représentant du Gouvernement. Les droits de vote devraient être déterminés en fonction des investissements des actionnaires.

La gestion quotidienne de l'entreprise devrait être laissée au directeur général, avec possibilité de consulter le conseil d'administration local, si nécessaire. Le représentant local des actionnaires pourrait, le cas échéant, être investi de pouvoirs dans certains secteurs, mais uniquement sous la responsabilité et dans le cadre du mandat du conseil d'administration principal.

Cet arrangement donnerait à la direction une plus grande souplesse d'action, dans le secteur commercial, sans que les actionnaires perdent le contrôle de la gestion de leurs intérêts. Le directeur général serait alors plus sensible à la conjoncture angolaise. Cette politique permettrait à l'entreprise de promouvoir des initiatives commerciales appropriées.

L'étape suivante devrait permettre de pourvoir aux postes vacants de directeur commercial et de directeur de l'entretien. Toute action dans ce domaine revêt une haute priorité, car elle permettrait de libérer le temps et l'énergie du directeur général pour d'autres tâches importantes. En effet, le directeur général consacre actuellement la plupart de son temps aux problèmes qui se posent dans les deux départements précités.

Un autre point faible, confirmé par la direction, est celui de la surveillance du travail et de la responsabilité des contremaîtres. Une analyse détaillée de ce problème est indispensable et il conviendra, selon les résultats, d'envisager le remplacement et/ou le recrutement de nouveaux effectifs. La mission d'experts n'a pas étudié cette question en détail.

b) Infrastructure

Afin d'assurer le succès d'un projet de modernisation ou d'investissements nouveaux, il convient de tenir compte avant tout des contraintes relatives à l'infrastructure d'INDUVE :

- a) Le manque d'eau constitue un problème considérable à long terme, étant donné que les besoins quotidiens de 350 m³ ne peuvent pas être couverts par le système de distribution municipal. Les fournitures provenant de la cimenterie sont interrompues à intervalles réguliers c'est-à-dire chaque fois que cette usine est à l'arrêt. Le transport d'eau par camions-citernes est coûteux. Des plans sont à l'étude pour amener de l'eau par de nouvelles canalisations qui sont actuellement en cours d'installation dans le cadre de la raffinerie. Les travaux devraient se terminer l'année prochaine. A l'heure actuelle, le projet est interrompu par suite de restrictions budgétaires et la mission d'experts considère que si aucun progrès n'est réalisé dans un avenir proche, la construction d'un réservoir supplémentaire de stockage en sous-sol, d'une capacité minimale de 1 000 m³, constituerait un investissement précieux donnant à l'usine une capacité totale de stockage de 1 800 m³, suffisant à la production d'une semaine. Ce réservoir nécessiterait environ 150 m³ de béton, en prévoyant des parois armées de 250 mm d'épaisseur.

Coût estimé des matériaux : \$ US 20 000
Coût estimé pompe et canalisations : \$ US 5 000

Le FISE n'a pas encore fait de forage dans la région d'INDUVE, car il concentre ses efforts dans les zones rurales du sud de l'Angola. Toutefois, selon les anciens rapports portugais, les seules régions où l'on peut trouver de l'eau sont situées à proximité des systèmes hydrographiques.

- b) La petite chaudière arrive au terme de sa durée de service et l'entreprise souhaite la remplacer.

Coût estimé : \$US 85 000

- c) Des génératrices auxiliaires d'une capacité de 1 460 kva sont déjà installées, mais elles sont insuffisantes par rapport aux besoins de l'usine. Une autre centrale électrique se trouve déjà sur le site; elle comprend des génératrices et des transformateurs d'une capacité de 2 500 kva. Ce type d'équipement doit être prévu dans tout plan de modernisation, ainsi que dans la nouvelle raffinerie.

Coût estimé : \$US 15 000

- d) Une fois organisé le financement de ces équipements importants avec une agence extérieure ou une banque de développement, il sera possible de démarrer un programme de modernisation détaillé portant sur l'entretien des machines de broyage, de pressage et d'extraction et la formation de personnel local. L'ingénieur responsable devrait également préparer un programme d'entretien préventif de l'usine. Dans ce contexte, il conviendra de définir les modalités de financement pour la fourniture de toutes les pièces de rechange nécessaires.

Coût estimé de l'assistance technique : \$US 50 000

Coût estimé des pièces de rechange essentielles : \$US 40 000

- e) Il convient d'acheter de nouveaux véhicules pour le transport du personnel de l'usine. Besoins : deux autobus de 60 places assises et un minibus de 20 places.

Coût estimé : \$US 140 000

- f) La société envisage d'investir à moyen terme dans une nouvelle raffinerie de 22 000 kl et dans une capacité supplémentaire de stockage d'huile brute. Il serait par conséquent superflu de dépenser des sommes considérables pour la raffinerie existante, mais il est évident qu'un entretien de routine doit être assuré en continu, jusqu'à ce que la nouvelle installation soit mise en exploitation.

Coût estimé des pièces de rechange essentielles : \$US 10 000

Coût estimé de la nouvelle raffinerie : \$US 4 500 000

Coût estimé du stockage supplémentaire (3 160 t) : \$US 367 000

- g) Le laboratoire a besoin de certains réactifs et autres articles tels que du verre, pour les essais de routine et le contrôle de la qualité. Il nécessite également un équipement moderne d'analyse des protéines, d'un potentiomètre et de balances.

Coût estimé de ces articles : \$US 41 000

- h) En rapport avec la nouvelle raffinerie, il sera également nécessaire de financer un équipement d'emballage supplémentaire et une nouvelle presse à bouteilles en plastique, pour répondre à l'accroissement de production de l'usine. Ceci suppose évidemment que des devises soient disponibles pour les matières premières nécessaires, qu'il s'agisse de graines oléagineuses ou d'huile brute importée. Il serait illogique d'investir dans de nouvelles installations d'emballage si les matières premières n'étaient pas disponibles. Etant donné que les devises nécessaires à l'achat des matières premières seront vraisemblablement limitées, un tel investissement n'aura de sens que si des matériaux de production locale sont disponibles. Ce projet doit donc s'insérer dans une perspective à long terme.

- i) Un projet à long terme qui a déjà été sélectionné par le Gouvernement consiste à installer une unité de production de margarine de 7 000 tonnes/an sur le site d'INDUVE. Le coût fixé en 1985 pour un projet d'usine clés en main s'élevait à 7 millions de dollars; 10 % de l'équipement se trouvait déjà en Angola. Les 90 % restants devaient être financés aux prix courants.

Coût estimé : \$US 7,3 millions

c) Intrants

La dépendance actuelle par rapport aux matières premières importées - graines oléagineuses - ne pourra être modifiée que lorsque la paix et la sécurité auront été rétablies et que des produits agricoles locaux pourront être fournis à l'industrie alimentaire. En 1987, de très faibles quantités de graines oléagineuses ont été mises sur le marché (tableau 6.1.2). Il convient toutefois de considérer ce chiffre avec prudence. En 1987, 90 tonnes de graines d'huile de palme au total ont été commercialisées par l'Etat, alors que les informations émanant d'INDUVE indiquent des achats internes de 600 tonnes, pour cette même année. Les statistiques disponibles sont généralement ambiguës en ce qui concerne le volume de la production de graines d'huile de palme.

Les estimations des quantités commercialisées de "oleo de palma" s'élevaient à 3 618,5 tonnes en 1981, chiffre légèrement supérieur à celui de l'année précédente (3 406 t). Ce chiffre peut être comparé aux quantités de graines d'huile de palme commercialisées par l'Etat en 1984 (146,3 t) et à la quantité mentionnée ci-dessus pour 1987. Une fois de plus, les statistiques officielles indiquent une production très régulière, de l'ordre de 90 tonnes par an pour la période 1980-1987, à l'exception de 1983 où la production a atteint 303 tonnes.

Dans une perspective à court terme, il est indispensable de recenser les plantations de graines d'huile de palme et/ou les fermes et d'envisager la possibilité d'augmenter les approvisionnements d'INDUVE et de réduire la dépendance vis-à-vis des importations de suif pour la fabrication de savon.

En tant qu'entreprise, INDUVE ne peut pratiquement pas influencer les livraisons locales des différentes graines oléagineuses. Il s'agit d'une question qui relève exclusivement du Gouvernement et en particulier des Ministères de la planification et de l'agriculture.

La nouvelle philosophie du Gouvernement en matière de politique agricole comprend, dans sa phase initiale, une définition des domaines dans lesquels l'Etat doit être actif. Un de ces domaines est la recherche, l'expérimentation et la promotion de certaines cultures industrielles, par exemple coton et tabac. Compte tenu des ressources limitées, les principaux efforts de recherche et de développement devraient porter sur la culture des graines oléagineuses, plutôt que sur le tabac. Cette nouvelle attitude aurait éventuellement les conséquences suivantes : renforcement soutenu ou accru du développement des agro-industries; contribution importante à l'alimentation de la nation; ali-mentation du sous-secteur de l'élevage, également en croissance; offre de possibilités d'emploi; expansion agro-industrielle et amélioration de l'offre de denrées alimentaires. Cependant, l'accent placé sur la culture des graines oléagineuses n'engendrera pas directement des devises. Il n'en reste pas moins que les effets positifs du développement seront renforcés.

A moyen et à long termes, les fournitures supplémentaires en graines oléagineuses de production locale devraient consister en particulier en graines d'huile de palme, tandis que de l'huile végétale brute pourrait être obtenue à partir d'une industrie primaire d'huiles végétales, susceptible de se développer dans les principales zones agricoles (voir section 8.2.3).

Il convient d'établir, dès que possible, une stratification de l'industrie future des huiles végétales en Angola, dans laquelle INDUVE assurerait son rôle de leader, en tant que seule raffinerie du pays.

Les besoins de modernisation des intrants comprennent également l'amélioration de l'alimentation en eau, discutée à la section 9.3.2 b) et en électricité.

d) Structure des coûts et des prix

1. L'approche du coût majoré adoptée par INDUVE pour la fixation des prix est acceptable. Cependant, il est nécessaire que l'Etat accorde plus de flexibilité aux prix établis par INDUVE pour ses produits finis. La rentabilité d'INDUVE est comprimée entre les prix fixes contrôlés de ses produits finis et le coût croissant des intrants. Cette flexibilité pourrait être assurée en permettant aux prix contrôlés de refléter autant que possible le coût de production, en revisant éventuellement leur niveau une fois par an.

2. Il est nécessaire de réexaminer la politique douanière de façon à encourager la fabrication locale de pièces de rechange, par exemple en fixant des droits élevés sur les pièces fabriquées localement et des droits faibles ou zéro sur les pièces de rechange qui ne peuvent pas être fabriquées en Angola.

3. Il sera peut-être nécessaire de réexaminer la structure des coûts des sociétés commerciales qui exercent un rôle de monopole, par exemple TRANSAPRO. Le prix interne de la graine de tournesol - intrant important pour la production d'huile par INDUVE - est environ le double du prix mondial. Ce fait est peut-être dû aux frais d'exploitation élevés des entreprises commerciales publiques.

e) Commercialisation

Les politiques économiques précédentes impliquaient un contrôle des prix à la fois des intrants et des extrants, et ont entraîné une situation caractérisée par une pénurie extrême de presque tous les produits, un effondrement de la production de denrées alimentaires locales et l'épanouissement d'un marché parallèle, sur lequel se déroule une partie importante des transactions commerciales du pays.

Le marché des produits d'INDUVE est un marché offreur. INDUVE n'a actuellement aucune difficulté à écouler sa production. Par conséquent, il n'est pratiquement pas nécessaire d'investir dans la promotion des ventes, au sens conventionnel. Toutefois, l'introduction du SEF exigera que l'on accorde une plus grande attention à la distribution des produits dans les zones rurales, en particulier dans la région de Lubango.

Il est donc conseillé que la firme étudie la possibilité de nommer des agents, à des endroits clés du pays, pour assurer l'achat des matières premières et la vente des produits finis.

La réussite de la mise en application de ces initiatives commerciales dépendra dans une large mesure des progrès réalisés dans le cadre de l'exécution du SEF, y compris la libéralisation progressive du système de contrôle des prix et une plus grande flexibilité des taux de change.

9.4 Fabrica de Artigos de Fibras Sinteticas, SARL - FIBREX

9.4.1 Situation actuelle

a) Historique de l'usine

Fabrica de Artigos de Fibras Sinteticas, SARL (FIBREX), située dans la zone industrielle de Viana, à 23 km à l'est de Luanda, a été créée en 1966 sous forme de société à responsabilité limitée par un groupe de personnes et de sociétés portugaises et de citoyens angolais, avec un capital-actions total de 17,5 millions de kwanzas. L'usine se composait initialement de deux chaînes d'extrusion de tuyaux qui ont été mises en production en 1967/68. L'unité de production de sacs en raphia est entrée en exploitation en 1972. En plus de tuyaux en plastique extrudé, la production d'autres articles, comme les châssis de fenêtres et les volets, a également démarré durant cette période initiale.

Malgré les difficultés économiques que l'Angola a rencontré au cours des dernières années, il a toujours existé une demande satisfaisante pour les produits de l'usine. Celle-ci peut vendre facilement toute sa production, lorsqu'elle fonctionne à capacité. Actuellement, FIBREX ne peut pas tourner à pleine capacité, en raison d'une pénurie de devises qui l'empêche de financer l'importation de matières premières et de pièces de rechange. Le contrôle exercé par le Gouvernement sur le prix des sacs en raphia signifie que la rentabilité de ces articles a diminué, et la direction est par conséquent aujourd'hui plus encline à investir dans le secteur de fabrication des tuyaux, qui continue à être plus rentable pour l'entreprise.

b) Gestion et organisation

FIBREX (Fabrica de Artigos de Fibras Sinteticas, SARL) est une entreprise privée située à Viana, à 23 km à l'est de Luanda, avec des bureaux à la fois à Viana et à Luanda. Elle a été initialement fondée en 1964 par des hommes d'affaires résidant en Angola et au Portugal.

Composition du conseil d'administration :

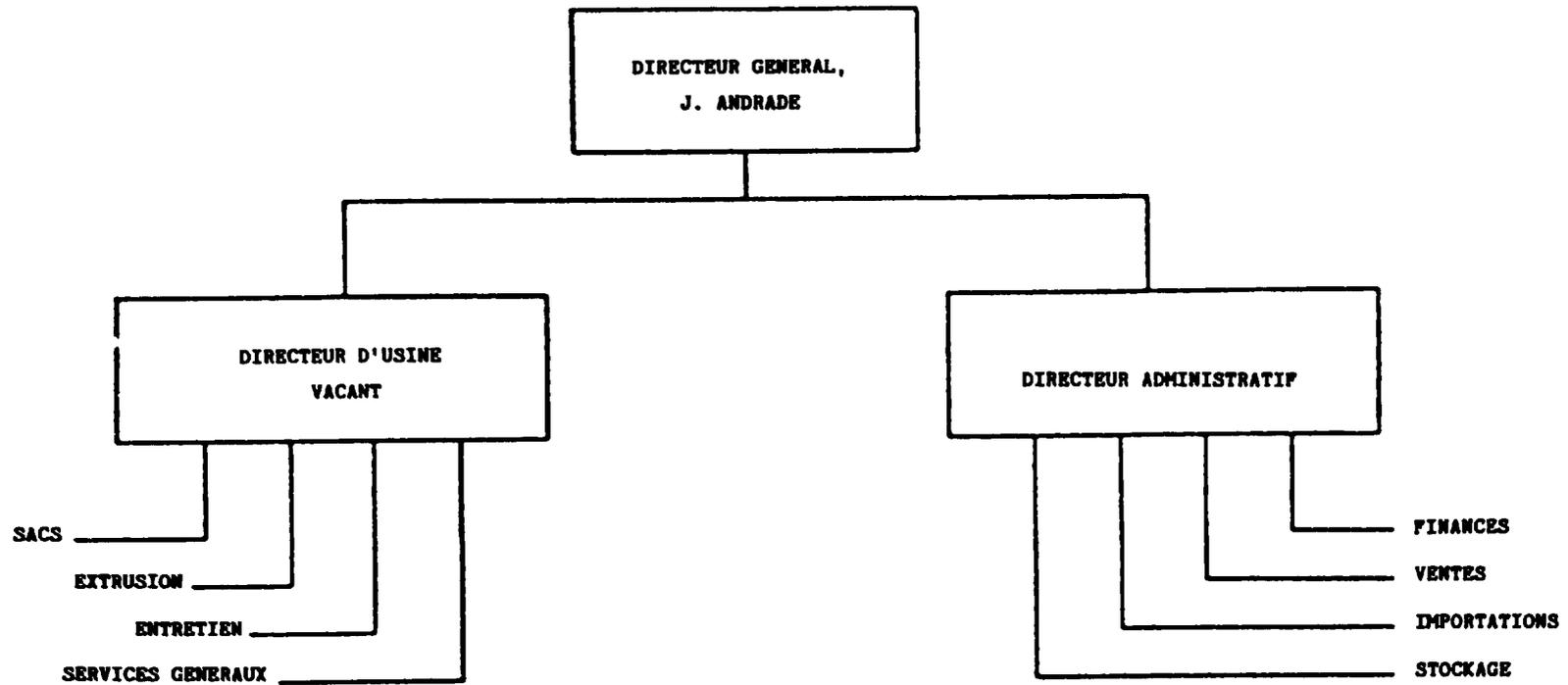
Président	Joao Gonzalves Fernandez Costa
Directeur général	Julio da Costa Andrade
	José Armenio Pereira Sequeira
	José Manuel Silva Carvalho Fava
	Antonio Godinho Monica

Le directeur général est un ressortissant portugais. Il a travaillé près de 40 ans en Angola et est entré dans la société en 1966.

Le directeur général commence sa journée en s'occupant des affaires courantes de l'entreprise, dans son bureau de Luanda, entre 8 heures et 9 heures. Entre 9 heures et 14 heures, il reçoit les clients et discute des opérations de l'usine avec les chefs de département, et traite des problèmes de routine, au bureau de Viana. De 14 heures à 19 heures, le directeur général s'occupe des questions administratives, dans son bureau de Viana.

FIGURE 9.4.1

ORGANIGRAMME DE GESTION ET D'ORGANISATION DE FIBREX



Aucun changement important n'est prévu dans l'organisation de FIBREX, du moins dans un avenir proche. Le poste de directeur d'usine est actuellement vacant et l'échelon des cadres moyens accuse une faiblesse générale, à la suite d'une grave pénurie de collaborateurs qualifiés. L'usine souhaite recruter des techniciens compétents à l'étranger, mais le Gouvernement a refusé de débloquer les devises nécessaires au paiement de ce personnel expatrié. Le Gouvernement est disposé à couvrir les dépenses de ce genre lorsqu'une assistance technique sera nécessaire dans le secteur industriel, mais sa capacité d'action, en la matière, dépend de la disponibilité de devises et de la pression exercée par d'autres priorités.

FIBREX doit faire face à une pénurie aigue de techniciens et d'opérateurs de machines, ainsi qu'au remplacement rapide de ses employés. Une des causes de cette situation est la distance qui sépare l'usine de Viana des principaux quartiers résidentiels de Luanda, avec les problèmes de transport qui en résultent. De nombreux jeunes employés transitent dans plusieurs sociétés pour demeurer dans la vie civile; ils restent parfois moins d'un mois dans un emploi donné, c'est-à-dire suffisamment longtemps pour obtenir des tickets de rationnement.

La gestion financière est d'une qualité relativement élevée, compte tenu de l'environnement économique (pour les détails, voir chapitre 9.4.1 c) Structure financière).

c) Structure financière

FIBREX est une entreprise privée avec un capital-actions de 17,5 millions de kwanzas détenu par 33 actionnaires portugais et angolais, sans compter les actions appartenant à FIBREX qui possède encore 231 actions de 1 000 kwanzas. Les 26 actionnaires portugais détiennent 13 449 Parts (76,85 %) et les sept actionnaires angolais, 4 051 actions (23,15 %).

Cette société a enregistré une perte pour la première fois en 1987 à la suite d'une pénurie de matières premières qui a duré huit mois. Cependant, en raison des dépôts considérables en liquide et des réserves provenant des années précédentes, la société n'a pas dû recourir à des emprunts pour couvrir cette perte. Durant la période 1975-1987, la société a effectué des investissements considérables, malgré la limitation des devises et, après avoir tenu compte de l'amortissement, la valeur des immobilisations a atteint son niveau actuel de 82,4 millions de kwanzas par rapport à un capital-actions de 17,5 millions de kwanzas. Les taux d'amortissement fixés - bâtiments, 5 %; machines, 10 %; autres équipements, 12,5 %; équipements mobiles de l'usine, 33,33 %; matériel de bureau, 10 % - sont très réalistes, si l'on tient compte de la durée de vie prévue de l'usine. Avec un fonds d'amortissement qui représente actuellement 76 % de la valeur des immobilisations, la société est parfaitement à même d'investir dans l'usine, en particulier si des devises peuvent être obtenues sous forme de prêt accordé par une institution internationale. Des ressources financières locales pourraient être obtenues au titre des réserves existantes et des revenus futurs, pour rembourser un tel emprunt.

La gestion financière de la société semble être satisfaisante : toutes les données normales de contrôle sont rassemblées régulièrement sur une base hebdomadaire et mensuelle.

Tableau 9.4.1

FIBREX - immobilisations et capital utilisé, 1985-1987
(milliers de kwanzas)

	1985	1986	1987
Immobilisations	69 574	75 999	82 424
Investissement fixe	-	-	62 937
<u>Actif réalisable et disponible</u>			
Matières premières	12 590	2 996	3 826
Travaux en cours	10 045	2 542	17 228
Produits finis	10 645	8 032	8 444
Marchandises	-	-	4 619
Liquidités et dépôts	102 030	119 630	38 338
Créditeurs	4 639	17 719	13 353
Investissement disponible	-	3 682	3 682
TOTAL DES ACTIFS	209 524	230 600	234 851
<u>Capital utilisé</u>			
Capital-actions	17 500	17 500	17 500
Fonds d'amortissement	54 687	58 034	62 721
Réserves	16 171	16 171	16 171
Bénéfices retenus	30 842	27 941	-
Bénéfices précédents	59 009	89 851	117 792
Dettes	31 315	21 103	20 666
CAPITAL TOTAL UTILISE	209 524	230 600	234 851

d) Bâtiments et installations

Cette usine se compose de deux unités de production, l'une pour la fabrication de sacs en raphia et l'autre pour la production de toute une série de tuyaux extrudés, châssis de fenêtres et volets. L'installation pour sacs en raphia, qui fait l'objet de cette étude est située dans un bâtiment à un étage en béton armé, d'une superficie d'environ 80 m x 60 m. Les murs sont construits en briques d'argile, cimentées et peintes. Tout le bâtiment de l'usine est en excellent état, comme d'ailleurs le bloc de bureaux de deux étages. Il est évident qu'un entretien et un nettoyage réguliers sont assurés. Le bâtiment abrite les équipements de production suivants :

1) Section d'extrusion

Trois chaînes d'extrusion sont en place, c'est-à-dire deux chaînes d'une capacité de 60 kg par heure, et une troisième chaîne de 30 kg par heure. Les extrudeurs fonctionnent 24 heures par jour x cinq jours pour obtenir la meilleure efficacité possible et réduire les problèmes de production. La capacité potentielle totale journalière est donc de 3 600 kg par jour ouvrable. Cependant, seule une chaîne de 60 kg est actuellement opérationnelle, représentant 40 % de la capacité totale, car les deux autres chaînes ont besoin de pièces de rechange. Certaines pièces ont été prélevées sur la deuxième chaîne de 60 kg pour maintenir la première chaîne en activité.

La première chaîne de 60 Kg, type SAMAFOR (France) a 15 ans et se compose des éléments suivants :

1. Un extrudeur pour feuilles plastiques, qui forme une double feuille de plastique par soufflage d'air. Le chargement des granules de polyéthylène et de propylène dans l'extrudeur se fait par aspiration d'air.
2. Après formage, la double feuille passe dans un rouleau d'aplatissement et sur une série de cinq rouleaux de mise sous tension.
3. Le découpage des bandes se fait dans une cage à couteaux multiples, dans laquelle la feuille plastique sous tension est découpée en une largeur de bande adéquate. Les battitures sont renvoyées au traitement.
4. Les bandes passent ensuite dans une unité de réchauffement et de stabilisation de 3 m de long et dans une autre série de cinq rouleaux de mise sous tension.
5. Une deuxième unité de stabilisation est installée sur cette chaîne, car certains types de granules ont besoin d'un délai supplémentaire de stabilisation. Cette unité n'était pas en exploitation lors de la visite de la mission d'experts, car la matière première utilisée ne nécessitait pas de stabilisation supplémentaire. Cependant, cette unité est en état de fonctionner.
6. Deux unités de bobinage de navettes, chacune étant équipée de 40 rouleaux de chaque côté, c'est-à-dire 160 navettes au total. Environ 150 navettes sont produites par heure.

La deuxième chaîne de 60 kg et la chaîne de 30 Kg ont un schéma de production identique à celui qui vient d'être décrit, la seule exception étant que les deux chaînes de 60 kg n'ont qu'une seule unité de stabilisation. La deuxième chaîne de 60 kg a besoin de câbles résistant à la chaleur, du côté de l'extrudeur, ainsi que d'un régulateur de vitesses auquel s'ajoutent des boîtes de vitesse pour les rouleaux du stabilisateur. La chaîne de 30 kg n'a besoin que d'un nouveau bloc-cylindre pour devenir à nouveau opérationnelle.

Un compresseur LEIGER alimente tous les extrudeurs en air et est en bon état.

ii) Atelier de tissage

A la sortie de la section d'enroulement des navettes, certaines navettes sont placées dans des plateaux pour être utilisées dans des opérations de tissage en croix. Les autres navettes sont chargées sur deux cages d'alimentation de 5 m de long et d'une hauteur de 8 navettes, chacune contenant 820 navettes. Par l'intermédiaire d'un cadre de séparation des rubans à trous multiples, chaque cage alimente une peigneuse de type OMINA 1972 (Italie). Les fils peignés sont ensuite envoyés sur le rouleau de fond (1,5 m et 1,2 m de large). Lorsque ce dernier est rempli, les fils sont stockés pour être utilisés par les métiers à tisser. Les métiers à tisser sont tous de type IWER (Espagne) et l'usine dispose au total de 100 métiers dont 92 ont une largeur de trame de 1,5 m, et huit de 1,2 m. Toutefois, seulement 71 métiers à tisser sont opérationnels. Huit sont actuellement en cours de réparation et les métiers restants ont besoin de pièces détachées venant d'Espagne. Aux rythmes actuels de production, les besoins totaux en répartiteurs de tissage s'élèvent approximativement à 100 unités par an. Les métiers peuvent tisser à raison de 30 cm par minute, mais un rythme de

45 cm/min. pourrait être atteint en modifiant le mécanisme de tissage, ce qui représenterait une amélioration de 50 %. Un métier à tisser a été modifié et l'intention est d'installer le nouvel atelier de tissage sur une base de 10 métiers par an. Ce programme a dû être suspendu par manque de devises. Le coût de chaque modification est de 9 000 dollars.

iii) Atelier de couture

Lorsqu'ils sont remplis de raphia tissé, les rouleaux de tissage sont amenés dans l'atelier de couture, où ils sont coupés à la longueur correspondant aux besoins des clients. Ils sont ensuite pliés et cousus. L'atelier se compose de cinq tables de coupe, disposant chacune d'une pince coupante chauffée et de huit machines à coudre au total, dont six sont utilisées.

Chaque table de coupe de sacs doit produire un nombre cible de 1 500 sacs en une période de travail de quatre heures, c'est-à-dire un total de 7 500 pièces, lorsque les cinq tables fonctionnent. La cible de production de chaque machine à coudre est de 800 sacs par période de quatre heures. Dans les conditions actuelles, l'atelier de couture ne travaille pas tous les jours, car il dépend de la production des métiers à tisser. Une fois cousus, les sacs sont mis en ballots de 500 sacs par une machine de type POLVE (Espagne). Les sacs sont ensuite emportés par les clients.

La production actuelle est limitée à environ 1,5 million de sacs par an, alors que les chaînes pourraient produire au minimum 3 millions de sacs, si elles étaient toutes trois opérationnelles.

iv) Santé et hygiène

La cuisine et la cantine étaient maintenues dans un état de grande propreté et ne posaient pas de problème. Toutefois, dans l'atelier de tissage et dans les ateliers de coupe et de couture, les fumées s'échappant du matériau coupé n'étaient pas extraites et les opérateurs respiraient ces émanations malsaines et éventuellement cancérigènes. L'installation d'un système adéquat d'extraction, peu coûteux, devrait être prévu dans ces zones de travail.

e) Intrants

La production de sacs en raphia est basée exclusivement sur des matériaux importés. Les matières premières de base utilisées sont principalement des granules de polyéthylène de haute densité, mais des granules de polypropylène constituent une solution de remplacement. L'usine s'approvisionne en République fédérale d'Allemagne, grâce à des achats directs auprès de firmes telles que Hoechst, Bayer, Basf et Huls.

Les livraisons se font normalement par chargements de 100 tonnes. Le minimum autorisé par chargement est un conteneur complet, c'est-à-dire 20 tonnes. Les sacs de 25 Kg de matières premières sont tous mis sur des palettes. Bien qu'ils soient livrés en conteneurs et mis sur des palettes, les approvisionnements sont souvent interceptés dans le port de Luanda avant que l'usine reçoive le chargement transmis par les autorités portuaires. Les sacs sont ouverts et vidés de leur contenu, afin d'être vendus sur le marché parallèle.

Actuellement l'usine a suffisamment de granules en stock pour couvrir ses besoins durant les huit, neuf prochains mois, au rythme de production présent, c'est-à-dire 60 kg/h, représentant jusqu'à 1,5 million de sacs par an.

Cependant, la chaîne de production de sacs en raphia a été arrêtée pendant huit mois en 1987, à la suite d'une pénurie de matières premières, résultant elle-même d'une restriction de devises. Certaines années, le Ministère de la pêche a accordé des devises suffisantes à couvrir ses propres besoins en sachets destinés au poisson comestible. De même, le Ministère du commerce intérieur a également accordé des devises pour répondre à ses besoins.

Chaque année, un plafond global de devises est assigné à l'usine. La procédure générale de fixation de ce plafond est la suivante : chaque année au mois d'août, l'usine communique ses plans de production au Ministère de l'industrie avec une composante de devises correspondant au niveau de production proposé. La limite de devises est fixée au terme de discussions avec le département de ce Ministère, chargé de la planification. Le directeur de l'usine est, en principe, libre de répartir le montant autorisé entre ses différentes lignes de production. Afin de pouvoir procéder aux importations, l'usine obtient une facture pro forma de la part de son fournisseur. Cette facture est transmise pour accord au Ministère du commerce et une licence d'importation est ensuite délivrée. La firme contacte ensuite la Banco Nacional de Angola et dépose un montant en kwanzas équivalent à la facture pro forma. La BNA ouvre alors une lettre de crédit en faveur du fournisseur. Les prix à l'importation doivent être cotés FOB, étant donné que la compagnie nationale d'assurance de l'Angola assure le frêt, tandis que la compagnie maritime angolaise est responsable du transport.

Actuellement, le plafond en devise de 50 millions de kwanzas pour les besoins en intrants et en entretien de toute l'usine (y compris l'unité de fabrication de tuyaux) suffit à couvrir les 60 % des besoins totaux de FIBREX. Etant donné que la production de sacs en raphia est nettement moins rentable que celle des tuyaux, il semblerait justifié, du point de vue économique, que l'on favorise l'unité de fabrication de tuyaux dans la répartition interne de ces devises. Toutefois, il existe un accord tacite avec le Gouvernement, par lequel la firme s'engage à assurer une production rentable sur ses autres chaînes. Pour cette raison, l'usine a continué d'importer des matières premières destinées à la production de sacs.

Il a été signalé que l'usine a un statut relativement mineur auprès de ses fournisseurs étrangers, car des livraisons de 100 tonnes sont assez faibles comparées au commerce international de ce type d'intrant. La planification des approvisionnements semble être déficiente, car les matières premières restent souvent au port d'expédition pendant des périodes prolongées. Etant donné que le fournisseur n'est pas payé avant que le chargement soit à bord du navire, ces retards de paiement peuvent être eux aussi à l'origine de la mauvaise presse dont jouit la société.

Estimation des besoins annuels en matières premières pour la seule chaîne actuellement en exploitation :

$60 \text{ kg/h} \times 24 \text{ heures} \times 240 \text{ jours} \times 90 \% \text{ utilisation} = 311 \text{ tonnes.}$

En tenant compte des gaspillages et du stockage de réserves adéquates, l'usine a besoin d'importer 350 tonnes de matières premières par an, pour une chaîne de production de 60 kg/h.

f) Gamme de production

FIBREX produit différents articles en plastique et des sacs en raphia à partir du polyéthylène. Nous indiquons ci-dessous la production approximative obtenue pour une période de 12 mois avec un approvisionnement normal en matières premières. Il est également tenu compte des retards habituels et des arrêts dus à d'autres causes.

Tableau 9.4.2

FIBREX → volume et valeur des ventes

Produit	Volume	Valeur des ventes (millions de kwanzas)
Sacs en raphia	1 500 000 pcs	50 000 000
Tuyaux (durs)	194 tonnes	20 000 000
Tuyaux (souples)	291 "	27 000 000
Tuyaux PVC (durs)	291 "	36 800 000
Profilés	145 "	30 000 000
Tuyaux flexibles	97 "	13 000 000
Total :		176 800 000

Sur la production totale de sacs en raphia, 90 % sont vendus aux agences gouvernementales, et sur les produits restants, par exemple profilés, environ 50 % sont vendus aux entreprises publiques. Jusqu'à 80 % sont vendus à des entreprises privées, et le reste aux institutions du secteur public.

Aucun changement important n'est prévu concernant la gamme de production, à part le fait que la chaîne de raphia sera remise en état dès que les devises nécessaires seront obtenues.

g) Rendement de l'usine, structure des coûts et des prix

i) Généralités

L'usine FIBREX fabrique plusieurs produits synthétiques, entre autres : sacs en raphia, conduites d'irrigation, canalisations d'alimentation en eau potable et systèmes de drainage, profilés de construction tels que stores et panneaux, etc., et divers autres produits plastiques. La capacité nominale installée de l'usine est d'environ 2 000 tonnes par an de produits finis. Toutefois, l'usine produit normalement environ 1 400 tonnes par an, ce qui donne une utilisation de capacité de plus ou moins 70 %. Le tableau 9.4.3 indique les différents produits de l'usine et leurs valeurs totales en 1986.

Tableau 9.4.3

Production totale et ventes de l'usine FIBREX en 1986

Produit	Quantité (tonnes)	Valeur des ventes (millions kz)	Valeur ventes en % valeur totale
Sacs en raphia	350	50,0	28,3
Tuyaux plastiques durs	200	20,0	11,3
Conduites d'irrigation	300	27,0	15,3
Canalisations d'eau et systèmes de drainage	300	36,8	20,8
Profilés de construction	150	30,0	17,0
Flexibles et divers tuyaux plastiques	100	13,0	7,4
TOTAL	1 400	176,8	100

Source : FIBREX.

Environ 1 438 000 sacs en raphia ont été produits en 1986. Comme l'indique le tableau 9.4.3, ce chiffre représentait 25 % de la production totale de l'entreprise et 28 % de l'ensemble de ses ventes. La répartition des différents types de sacs en raphia produits par l'entreprise entre 1985 et 1987 est indiquée au tableau 9.4.4.

Les sacs en raphia produits par l'entreprise sont principalement destinés aux céréales, au sel et à la farine. Ces sacs sont achetés par l'Etat, par des firmes et par des producteurs agricoles. FIBREX et SIGA sont les seuls fabricants de sacs en raphia; ils ne satisfont à eux deux que seulement 50 % environ de la demande locale. La demande de sacs en raphia est estimée à environ 6 millions de sacs. FIBREX en fournit 1,5 million et SIGA 1,7 million.

Tableau 9.4.4

Distribution en pourcentage des différents types de sacs en raphia produits par FIBREX, 1985-1987

Type de sac	1985	1986	1987
80 kg - céréales	40	40	80
50 kg - farine	40	40	20
50 kg - sel	20	20	-
2 kg - sel	10	10	-
Total des sacs (pièces)	1 408 000	1 438 000	453 000

Source : FIBREX.

Le faible taux d'utilisation de la capacité de production de sacs en raphia par FIBREX est en partie due aux facteurs suivants : vieillissement des machines et de l'équipement, pénurie de pièces de rechange, difficulté d'approvisionnement en matières premières, manque de main-d'oeuvre qualifiée, alimentation irrégulière en électricité, détournement des produits par les ouvriers, notamment sacs en raphia.

Les machines et équipements utilisés pour la fabrication des sacs en raphia ont environ 24 ans et nécessitent par conséquent un entretien fréquent. Toutefois, la maintenance est limitée par le manque de personnel qualifié, qui se fait plus particulièrement sentir depuis deux ans.

Il est difficile de se procurer des pièces de rechange adéquates, à cause de la pénurie de devises qui touche le pays. Le manque de pièces de rechange est particulièrement grave au niveau de la chaîne de production de sacs en raphia. Ce problème résulte à la fois de la disponibilité irrégulière de matières premières sur le marché mondial et de la pénurie de devises. En 1987, l'usine a été fermée pendant sept mois en raison de l'impossibilité d'obtenir la principale matière première : polyéthylène à haute densité importé de République fédérale d'Allemagne. Cette pénurie a ramené la production de l'usine à seulement 31,5 % de sa production normale de sacs en raphia.

Les ouvriers ont également une forte tendance à s'approprier les sacs en raphia. Cette attitude affecte principalement les ventes et par conséquent la rentabilité de l'entreprise, plutôt que l'utilisation de la capacité. Les

ouvriers ont intérêt à détourner les sacs en raphia, car ils sont fortement demandés sur le marché parallèle et donnent des revenus très intéressants par rapport au salaire nominal fixe.

La performance de l'usine peut être également évaluée en examinant les ventes totales de sacs en raphia par employés. Etant donné qu'il n'y a pas, ou peu de stocks, nous pouvons obtenir une indication de la production, car les prix des sacs n'ont plus été modifiés depuis un certain temps. Le tableau 9.4.5 indique la tendance des ventes de sacs en raphia par employés pour la période 1985-1987. La chute considérable des ventes totales par employé, enregistrée en 1987, est due à une baisse de production résultant d'une pénurie de matières premières de base.

Tableau 9.4.5

**FIBREX - ventes totales de sacs en raphia
et ventes par employé, 1985-1987**

Année	1985	1986	1987
Ventes totales (millions kz)	14,34	45,52	18,12
Nombre total d'employés	256	265	221
Ventes totales par employé	0,173	0,172	0,082

ii) Intrants et dépendance par rapport aux importations

L'entreprise dépend entièrement des importations pour sa chaîne de production. La matière première principale importée est le polyéthylène à haute densité qui est surtout acheté en République fédérale d'Allemagne, auprès de quatre grands fournisseurs : Bayer, Hoechst, Huls et Basf. Les autres articles importés sont les machines et les pièces de rechange. La société importe directement à la fois ses machines et ses pièces de rechange. Le tableau 9.4.6 indique le coût des matières premières utilisées pour la production de sacs en raphia. Etant donné que l'entreprise dépend totalement des importations en ce qui concerne ses principaux intrants, les chiffres indiqués ci-après reflètent adéquatement la valeur totale des matières premières importées.

Tableau 9.4.6

FIBREX valeur totale des matières premières, 1985-1987
(millions de kwanzas)

Année	1985	1986	1987
Coût des matières premières	15,65	15,98	5,68

Source : FIBREX.

La dépendance totale de la société à l'égard des importations de matières premières est reflétée par la faible production de 453 000 sacs en raphia et la perte de 27,3 millions de kwanzas qui en a résulté en 1987, alors que la société connaissait des difficultés d'approvisionnement en polyéthylène, sa principale matière première.

iii) Protection

L'Etat applique une taxe d'environ 12 % à l'importation de polyéthylène à haute densité et de pigments. Il existe toutefois une loi selon laquelle l'entreprise peut demander à être exemptée de ce droit d'importation pour ses intrants en matières premières. Quoi qu'il en soit, même sans exonération, les taxes sont plus faibles dans le cas des matières premières importées pour la fabrication de sacs en raphia. L'entreprise est évidemment surtout subventionnée par le taux de change surévalué.

iv) Pertes et profits

Dans son ensemble, FIBREX est une entreprise rentable mais il n'en est pas de même en ce qui concerne la production de sacs en raphia. Le tableau 9.4.7 indique les bénéfices réalisés par l'entreprise, pour l'ensemble de ses activités. FIBREX a enregistré des bénéfices, sauf en 1987 où elle a accusé une perte de 27 millions de kwanzas, l'usine étant restée fermée pendant huit mois en raison d'une pénurie de matières premières. La société a couvert cette perte de 1987 en prélevant sur son solde bancaire.

FIBREX paye un impôt sur le revenu des sociétés qui représente environ 35 % de ses bénéfices nets et une surtaxe qui dépend du niveau de ses bénéfices et qui varie entre un minimum de 2 % et un maximum de 30 %. Les impôts totaux payés par FIBREX s'élevaient à 11 millions de kwanzas en 1985 et à 10,6 millions de kwanzas en 1986.

Tableau 9.4.7

FIBREX - bénéfices et impôts
(millions de kwanzas)

Année	1985	1986	1987
Bénéfices nets	38,0	31,7	(27,1)
Impôts	11,1	10,6	-

Source : FIBREX.

v) Structure des coûts et des prix

Le prix des sacs en raphia n'est pas fixé par l'Etat. Toutefois, il semble qu'il existe un agrément entre les entreprises qui produisent des sacs en raphia et l'Etat, selon lequel ces entreprises s'engagent à ne pas modifier leurs prix sans consulter préalablement le Gouvernement. Il en résulte que les prix sont à un niveau fixe depuis un certain temps, malgré le fait que la chaîne de production de sacs en raphia tourne à perte et est

subventionnée par les bénéfices réalisés sur les autres produits de FIBREX. La société vend ses sacs en raphia au prix moyen de 40 kwanzas pièce, alors que le prix du marché parallèle est d'environ 1 500 kwanzas par sac. Cependant, les prix des autres produits reflètent le coût de production de toute l'usine, plus une certaine marge pour tenir compte des bénéfices.

vi) Liquidités et devises

La société n'a pas de problème de liquidités. Elle vend ses produits aux grilles de l'usine et dispose de soldes très considérables en banque. La perte de 27 millions de kwanzas enregistrée en 1987 a été financée par ces soldes.

Cependant, en raison de sa forte dépendance à l'égard de l'importation de matières premières et de pièces de rechange, la société a fortement besoin de devises. FIBREX a rencontré relativement moins de difficulté d'allocation de devises, car elle ne produit qu'un article essentiel : les sacs en raphia. Elle a toujours reçu en moyenne 60 % des devises demandées. Le tableau 9.4.8 indique les montants en devises alloués à l'entreprise pour l'importation de matières premières et de pièces de rechange. Toutefois, la société a récemment rencontré des problèmes de disponibilité de matières premières sur le marché international, alors qu'elle disposait pourtant de devises.

Tableau 9.4.8

FIBREX - allocations de devises, 1985-1987
(millions de kwanzas)

Année	1985	1986	1987
Allocations de devises	49,4	31,0	16,0

Source : FIBREX.

h) Marchés et concurrents

La capacité du marché des sacs en raphia est d'environ 6,5 millions de sacs par an. Au cours d'une année caractérisée par un approvisionnement normal en matières premières, FIBREX produit environ 1,5 million de sacs. La seule concurrence est celle de SIGA, et elle est limitée. SIGA a un niveau de production d'environ 1,7 million de sacs par an, dans des conditions comparables à celles de FIBREX. Afin de satisfaire les besoins locaux en sacs de raphia, il conviendrait normalement d'importer 3,3 millions de sacs supplémentaires.

La réhabilitation de la chaîne de raphia de FIBREX doublera pratiquement la production de cet article, à condition de pouvoir résoudre le problème des matières premières. Cette modernisation permettrait également d'apporter une solution au problème de la main-d'oeuvre de l'usine.

La chaîne de fabrication de sacs en raphia est l'opération la moins rentable de FIBREX. Les chaînes de produits plastiques sont plus rentables et la politique de prix appliquée à ces articles semble être plus libérale.

L'utilisation de fibres naturelles comme matières premières a été discutée. Toutefois, cette alternative n'a pas reçu l'accord de la direction, principalement à cause du niveau actuel du prix de ces matières premières, qui doivent être importées du Bangladesh. Les sacs en jute importés de cette région ont semble-t-il un coût au débarquement qui équivaut à celui de la production de cette même matière première en Angola. FIBREX n'a pas de chaîne de production pour les fibres naturelles, à la différence de SIGA, même si la chaîne dont SIGA dispose n'est plus opérationnelle depuis plusieurs années.

L'organisation interne des ventes de FIBREX se compose de 10 personnes. La société n'a pas d'organisation pour les ventes extérieures ou de représentants commerciaux en dehors de la région de Luanda, mais elle emploie plusieurs distributeurs pour la vente de ses produits. Ces distributeurs sont principalement situés dans la capitale et à sa périphérie.

Comme nous pouvons le voir au tableau 9.4.2, dans la section qui concerne la gamme de production, 90 % de la production de sacs sont destinés aux organismes publics tels que le Ministère de l'agriculture, le Ministère de la pêche et les agences connexes.

La plupart des ventes se font aux grilles de l'usine, ce qui signifie que le client doit se charger du transport et que FIBREX ne doit pas consacrer de ressources importantes à la distribution de ses produits.

Toutes les ventes se font au comptant.

Au moment de sa fondation, FIBREX exportait des sacs en raphia et des produits en PVC au Mozambique, au Zaïre et à Sao Tomé et Príncipe. En 1973, la valeur de ces exportations a atteint 1,3 million de dollars.

Aucune exportation n'est envisagée pour le moment, en partie parce que la demande locale est loin d'être satisfaite et également en raison des difficultés que rencontre l'entreprise à se montrer compétitive, du point de vue de la qualité (produits en PVC) sur le marché international.

i) Contraintes

Comme la plupart des entreprises, FIBREX éprouve des difficultés à obtenir des devises pour financer ses besoins en matières premières et pièces de rechange. Par exemple, les devises reçues en 1987 ont tout juste suffi à maintenir l'usine en exploitation pendant 4 mois sur 12. Cette année-ci, l'usine s'est vue allouer environ 60 % de ses besoins réels en devises. La pénurie de pièces de rechange a entraîné la mise à l'arrêt de deux des trois chaînes d'extrusion. De plus, 29 métiers à tisser sur 100 ont également été retirés du circuit de production.

Autres contraintes :

- a) Pénurie d'ouvriers qualifiés, à la fois au niveau des opérations et de la maintenance, réduisant considérablement l'efficacité de l'entreprise.
- b) Taux de remplacement élevé de la main-d'oeuvre, attribuable dans une certaine mesure à l'absence d'un système de paiement partiel en nature, par exemple sacs et articles en plastique. Néanmoins, l'usine donne des aliments à tous ses employés. Pour atteindre un niveau satisfaisant, la formation d'un opérateur de métier à tisser prend au

moins deux mois, mais de nombreux apprentis (8 sur 10) quittent l'usine au cours du premier mois. Afin de réduire sa dépendance par rapport à la main-d'oeuvre qualifiée, l'entreprise envisage d'acheter à moyen terme des métiers à tisser plus fortement automatisés, afin de limiter les effets de cette contrainte actuelle.

- c) L'emplacement de l'usine, à Viana, fait qu'il est plus difficile à l'entreprise de garder son personnel qualifié que ce n'est le cas par exemple pour SIGA, qui est située à Luanda. Au moins 20 % des employés résident à Luanda, ce qui signifie que l'entreprise doit assurer leur transport, ainsi que celui des autres travailleurs qui habitent à une certaine distance de l'usine. En raison des mesures de sécurité, il est plus difficile d'organiser des équipes de nuit.
- d) Viana est alimentée en électricité par une seule ligne de haute tension. Si un problème technique survient à n'importe quel point de la ligne, toutes les usines de Viana sont immédiatement privées de courant. L'usine n'a pas de génératrice susceptible de lui fournir de l'électricité d'appoint. Nous croyons savoir qu'une deuxième ligne de haute tension est prévue à Viana, qui devrait éventuellement éliminer cette contrainte.
- e) Les restrictions gouvernementales relatives à l'emploi d'expatriés ont eu des répercussions négatives sur l'entretien de l'usine et la formation du personnel local.
- f) Le personnel chargé de la coupe et de la couture a tendance à s'approprier les produits finis, malgré les tentatives faites par la direction pour surveiller les ateliers. Par conséquent, la direction a dû envisager l'achat d'une machine automatique de coupe et de fabrication des sacs, dont le coût s'élève à 200 000 dollars. Cette acquisition éliminerait le besoin de garder un aussi grand nombre d'ouvriers dans l'atelier et devrait, en principe, empêcher ce genre de perte. En fait, le problème provient de la différence considérable qui existe entre le prix officiel des sacs (40 kwanzas) et ce qu'un ouvrier peut obtenir pour le même sac sur le marché parallèle (1 500 kwanzas). Le prix qui peut être obtenu pour deux sacs, à l'extérieur de l'usine, équivaut approximativement à une semaine de salaire normal (3 740 kwanzas).
- g) Les fournitures de polypropylène en provenance d'Europe sont parfois difficiles, notamment pour de petits clients comme FIBREX.
- h) FIBREX est obligée de s'adresser à la compagnie nationale de transport angolais qui occupe une position de monopole, et ne peut utiliser que l'agence maritime nationale. Cette politique a entraîné de nombreux retards dans les livraisons, en raison de difficultés liées à la qualité et à la fiabilité des services publics.

La direction considère que la contrainte majeure concerne les machines de l'usine. Il importe avant tout de résoudre les problèmes immédiats de maintenance des machines existantes et d'améliorer le niveau des installations.

9.4.2 Besoins de modernisation

a) Gestion et organisation

Il existe une pénurie de personnel qualifié, à tous les échelons de l'entreprise, depuis les cadres moyens jusqu'aux opérateurs de machines. Le taux de remplacement du personnel semble être anormalement élevé à ces niveaux. Ce problème est en partie attribuable au fait que l'usine est située à Viana, à environ 23 km de Luanda et des quartiers où résident de nombreux employés. La distance qui sépare les logements du lieu de travail entraîne à son tour de sérieux problèmes de transport. Une autre cause est probablement le niveau des salaires et des appointements et l'absence d'autres incitants, par exemple mesures d'auto-consommation grâce auxquelles l'employé reçoit une partie de son salaire sous forme de produits fabriqués par l'usine.

A l'opposé de FIBREX, SIGA n'a rencontré que peu de problèmes de main-d'oeuvre et nombreux sont les ouvriers qui font partie de l'entreprise depuis 20 ans ou même plus.

La décision la plus urgente que FIBREX doit prendre en matière d'organisation consiste à pourvoir le plus rapidement possible au poste de directeur d'usine, car il s'agit d'un échelon vital. Le directeur d'usine est responsable de tous les problèmes de production et de maintenance, ainsi que des services généraux.

Il est également recommandé que la société achète un système informatique (ordinateur individuel - PC) pour améliorer le traitement des informations, en particulier en ce qui concerne la comptabilité, les ventes, les achats et l'administration.

Selon les informations émanant du directeur général, la société a été en contact avec le Gouvernement dans le but de recruter des techniciens étrangers. Toutefois, le Gouvernement a refusé jusqu'à présent d'allouer les devises nécessaires à cette opération. Il semble que l'entreprise préfère recruter des expatriés plutôt que de former du personnel local, à l'échelon des techniciens. Il apparaît également que lorsque des paiements en devises sont impliqués, le Gouvernement assume une certaine responsabilité à l'égard de ces expatriés en leur donnant un logement, dans le cadre de la composante en devises de leur salaire.

b) Infrastructure

Nous indiquons ci-dessous les besoins financiers et techniques en matière de modernisation, qui devraient permettre à l'usine d'augmenter sa capacité de production pour atteindre au minimum 3 millions de sacs par an :

- i) Garantie d'un financement pour l'achat de pièces de rechange destinées à la chaîne d'extrusion de 60 kg/h et à la chaîne de 30 kg/h. Le coût estimé de ces pièces de rechange est de 15 000 dollars.
- ii) Financement pour l'achat de pièces de rechange normales pour les 100 métiers à tisser installés dans l'usine. Actuellement, 71 % seulement de ces métiers sont utilisés et lorsque les chaînes d'extrusion seront réhabilitées, les 100 métiers à tisser devront être complètement opérationnels pour atteindre la production envisagée. Dans les conditions actuelles, aucune grosse pièce de

rechange ne peut être fabriquée localement et certains articles généraux nécessaires, tels que des écrous, boulons, etc., sont introuvables dans le pays. Coût estimé de ces pièces : 20 000 dollars.

- iii) Garantie d'un financement pour la modification de 98 métiers à tisser, afin d'augmenter de 50 % la capacité de tissage de chaque métier (de 30 cm/min. à 45 cm/min.). Le coût de cette modification est d'environ 9 000 dollars par métier à tisser. En modifiant 10 métiers par an, le financement s'élèvera à 90 000 dollars par an.
- iv) Assistance technique, afin de recruter un expert en matière de fonctionnement et d'entretien des équipements fabriqués en Espagne et autres machines. Cet expert sera chargé à la fois de former le personnel local et d'intervenir personnellement dans les travaux de maintenance. Le coût de cette assistance est estimé à 50 000 dollars par an.
- v) Garantie éventuelle du financement d'une machine automatique de coupe et couture, afin de réduire la dépendance de l'usine à l'égard des opérateurs qui ont tendance dans cet atelier à s'approprier des produits finis et à les vendre sur le marché parallèle à des prix exagérés. Le coût estimé de cet équipement est de 200 000 dollars. Toutefois, il semble possible de surmonter ce genre de problème grâce à la mise en oeuvre de programmes SEF, par les autorités angolaises, qui garantiraient entre autres un salaire réaliste en espèces aux travailleurs de l'usine. Pour le moment, FIBREX devra peut-être aussi envisager de donner une forme de paiement en espèces aux travailleurs de l'usine.
- vi) A long terme, l'usine a l'intention d'investir dans un type plus moderne de métier à tisser automatique, pour augmenter son efficacité. Le prix de cet équipement n'a pas encore été fixé.

c) Intrants

Etant donné que tous les intrants requis par FIBREX sont importés, la situation relative aux produits en polypropylène et polyéthylène est régie par des facteurs extérieurs. Si une approche plus souple est adoptée pour déterminer la valeur du kwanza, le prix des matières premières importées augmentera et il sera d'autant plus important de procéder à une modernisation rapide des machines, afin que l'usine soit aussi efficace que possible du point de vue de l'utilisation des machines existantes. Les produits ont traditionnellement été importés de République fédérale d'Allemagne, mais compte tenu de la fermeté actuelle du Deutch Mark ces produits pourraient être obtenus à un coût moins élevé en s'adressant à d'autres sources européennes ou internationales.

d) Structure des coûts et des prix

Compte tenu de la dépendance totale de FIBREX à l'égard d'une matière première qui ne peut pas être produite localement, il sera peut-être nécessaire d'autoriser l'importation en exemption de droits de granules de polyéthylène.

Dans le cas des pièces de rechange, des efforts doivent être faits pour identifier les pièces qui peuvent être fabriquées localement. Un tarif discriminatoire sera ensuite nécessaire : taux plus élevé sur les pièces de rechange qui peuvent être fabriquées localement et taux plus faible ou zéro, pour les pièces qui ne peuvent pas être fabriquées en Angola.

Les changements de prix des produits de l'entreprise devraient se faire d'une manière plus souple. Ceci permettrait de couvrir les coûts de production et de réduire la différence qui existe entre le prix officiel et le prix du marché parallèle. Cette mesure permettrait également de limiter les vols, dans l'usine.

e) Commercialisation

FIBREX et SIGA sont les seuls producteurs de sacs en raphia en Angola. Ils se répartissent le marché en parts égales.

Il semble qu'il n'y ait pas de besoin immédiat de commercialisation dans la région, et les deux sociétés ont d'amples possibilités de développer leurs ventes. Cependant, il faudra peut-être accorder une plus grande attention à la commercialisation et à la distribution dans les autres régions du pays, notamment dans les provinces du sud-ouest, où des développements importants ont eu lieu et où des ressources substantielles ont été débloquées sous forme d'aide aux intrants agricoles, tels que les sacs.

Dans une perspective à moyen terme et dans le cadre des mesures SEF, la production de PVC de FIBREX pourrait s'avérer intéressante, du point de vue des exportations vers la région SADCC et d'autres pays voisins. Compte tenu de la possibilité envisagée par les autorités d'introduire des plans de relance des exportations, FIBREX devrait accorder plus d'attention à l'identification des marchés potentiels d'exportation. Ces marchés pourront être développés à l'avenir et fourniront à l'entreprise un accès direct aux devises, dans le cadre du dispositif futur de relance des exportations. Dans ce contexte, les autorités angolaises et les milieux d'affaires souhaiteront éventuellement étudier l'expérience du Zimbabwe, notamment en ce qui concerne le fonctionnement du fonds renouvelable d'exportation de ce pays (financé par la Banque mondiale et par un consortium de banques commerciales), et son projet connexe de relance des exportations.

CHAPITRE 10

OBSERVATIONS GÉNÉRALES ET RECOMMANDATIONS

10.1 Remarques de politique générale

Bien que cette étude se concentre sur les problèmes liés à la modernisation de différentes usines, la réhabilitation de l'industrie manufacturière angolaise dépend de la relance globale à long terme de l'économie. Cette relance est elle-même largement tributaire du succès de la mise en application du programme de réhabilitation économique (SEF) et - ce n'est pas le moins important - du rétablissement de la paix dans la région et à l'intérieur du pays. Dans ce contexte, la croissance de l'agriculture est une condition préalable indispensable au développement économique de l'Angola. La possibilité d'une application intégrale des nombreuses recommandations à plus long terme indiquées ci-après doit être envisagée, par conséquent, à la lumière de cette relance globale.

Selon la mission d'experts, l'accélération de la mise en application du programme SEF encouragera les autorités angolaises à rétablir un équilibre macro-économique dans le cadre d'une perspective de politique économique à relativement court terme. Étant donné que les déséquilibres existants sont très considérables, les processus d'ajustement à court terme pourraient poser de sérieux problèmes aux autorités. Faute d'être adéquatement contrôlés, ces problèmes pourraient même entrer en conflit avec la croissance à long terme et les objectifs de développement. Par exemple, une libéralisation généralisée des marchés pourrait avoir certains effets négatifs sur la distribution des revenus et des richesses en Angola. Des entreprises qui sont viables à long terme devront peut-être arrêter leurs opérations à cause de difficultés économiques à court terme. Par conséquent, il convient d'accorder une attention toute particulière à l'harmonisation des mesures de stabilisation à court terme et des objectifs globaux de développement.

De nombreuses mesures économiques introduites dans le cadre du SEF ont été vivement recommandées par la communauté internationale aux autorités angolaises. Il semblerait donc logique que la communauté internationale assume une partie des responsabilités impliquées dans l'exécution du SEF, de façon à ce que les mesures de stabilisation à court terme ne mettent pas en danger les aspirations légitimes de l'Angola, en matière de croissance et de développement.

À court et à moyen termes, l'Angola ne dispose pas de ressources suffisantes pour entreprendre une modernisation industrielle de grande échelle. De plus, la production industrielle dépendra presque exclusivement de la disponibilité de devises, c'est-à-dire des exportations de pétrole, étant donné que la plupart des principaux intrants industriels doivent être importés. En outre, de nombreuses commandes n'ont pas été exécutées, non seulement en ce qui concerne le remplacement des machines, mais également les nouveaux investissements destinés à la production. Cette demande d'investissements ne peut pas être satisfaite sans un apport massif de devises, sous forme de prêts internationaux ou d'aides et/ou investissements accordés à l'Angola par des entreprises étrangères.

À cet égard, la mission d'experts estime que les efforts déployés par l'Angola en matière de réhabilitation et de modernisation économique doivent faire l'objet d'un appui continu et accru de la part de la communauté internationale.

Certaines questions méritent une attention toute particulière, dans ce vaste contexte de modernisation industrielle. Premièrement, une analyse plus poussée sera nécessaire au niveau des usines, départements, sous-secteurs et secteurs pour permettre la formulation de propositions viables de réhabilitation et de modernisation, sur une base sectorielle. La base statistique actuelle est très mauvaise : cette carence est reflétée notamment par les informations parfois superficielles qui sont présentées aux chapitres 5, 6 et 8. Le renforcement de la base statistique industrielle (par exemple en améliorant le Registro Geral de Empresas) est tout à fait essentiel, dans ce contexte.

Deuxièmement, la plupart des entreprises visitées souhaitent investir dans de nouvelles machines et/ou remplacer leurs anciens équipements. Cette préoccupation dominante n'est que le reflet de l'état de décrépitude des équipements existants. Toutefois, la plupart des entreprises voulaient également introduire des biens d'équipement permettant d'économiser de la main-d'oeuvre. Dans certains cas, cette introduction sera justifiée par des raisons liées à la technologie et à l'hygiène, mais les experts estiment que les niveaux actuels des prix relatifs ne favorisent pas l'emploi d'une technologie à forte intensité de main-d'oeuvre. Il convient d'accorder une attention toute particulière à ce problème, de façon à ce que les nouveaux investissements n'entraînent pas une augmentation du chômage. Il faut aussi souligner que les nouveaux investissements ne pourront contribuer à la relance industrielle que si celle-ci bénéficie d'un environnement adéquat.

Troisièmement, il existe une pénurie évidente de personnel qualifié et cette contrainte a été résolue dans une certaine mesure en employant du personnel expatrié. Ces expatriés obtiennent une partie de leur salaire en devises et reçoivent d'autres avantages supplémentaires, par exemple un logement, bien que ce secteur soit en crise. La législation actuelle relative aux salaires des travailleurs angolais qualifiés limite la possibilité de les rémunérer en devises. Etant donné que la monnaie locale est largement surévaluée, il est moins coûteux pour une entreprise d'employer des expatriés que de recruter du personnel angolais. Cette situation a entraîné une demande exagérée de personnel expatrié et n'a pas encouragé la formation et le recrutement de travailleurs angolais. Elle ne changera que lorsque le prix officiel des devises reflètera leur disponibilité. En attendant ce changement, la possibilité de former et d'employer du personnel local doit être particulièrement encouragée.

Si le programme SEP - qui implique un engagement majeur de la part de l'Angola et de ses partenaires de coopération en matière de ressources économiques - devait être exécuté sans prendre de mesures efficaces pour assurer un développement maximal des aptitudes du personnel angolais, à tous les niveaux, il s'ensuivrait que le pays se retrouverait, à la fin du programme encore plus dépendant d'un appui extérieur. Pour cette raison, la mission recommande vivement d'accorder la priorité au développement des ressources humaines, à tous les niveaux, y compris aux échelons de direction.

Quatrièmement, il y a la question des investissements étrangers par rapport aux investissements intérieurs. Le Gouvernement souhaite stimuler les investissements étrangers, conformément aux dispositions de la nouvelle loi adoptée en juillet 1988. Différentes formes d'investissements étrangers sont prévues, par exemple les sociétés mixtes. La plupart des investissements privés effectués en Angola ont une origine extérieure. Toutefois, le rôle futur des investisseurs angolais dans le développement national constitue un problème important, et il n'existe pas encore de politique clairement établie à ce propos. En général, on peut supposer que l'investisseur angolais se

trouvera dans une position plus défavorable que son homologue étranger, en raison de l'accès limité dont il disposera en matière de crédits extérieurs et de technologie. Si l'on veut que les capitaux privés angolais puissent jouer un rôle considérable dans le développement futur du pays, il faut prendre des mesures spécifiques pour encourager leur participation plus active.

Cinquièmement, la mission a noté que l'alimentation en électricité et en eau était inadéquate, dans les usines visitées. Dans ce contexte, il convient également de remarquer que les niveaux de production sont toujours inférieurs à la capacité installée. Les contraintes qui existent au niveau de ces intrants deviendront de plus en plus grandes, à la suite de la modernisation et de l'augmentation de la capacité de production. La pratique actuelle, selon laquelle chaque usine s'efforce de résoudre ses propres problèmes d'électricité et d'eau, coûte cher à la nation et il convient donc de rechercher des solutions à ces problèmes techniques, d'une manière constante.

10.2 Dimensions régionales

Les consultations qui ont eu lieu avec les entreprises visitées, et plus généralement avec les milieux d'affaires angolais, ont souligné l'importance que les entreprises privées et publiques attachent à la participation de l'Angola aux actions de la SADCC orientées vers des objectifs de modernisation industrielle. Les éléments suivants du Programme d'action de la SADCC présentent un intérêt immédiat, dans ce contexte :

- Préparation d'études techniques et de diagnostics sur les besoins de modernisation agro-industrielle des Etats membres de la SADCC, au niveau du secteur et de l'usine, par exemple par rapport à la transformation des graines oléagineuses;
- Développement de programmes de formation de cadres sous les auspices de l'Eastern and Southern African Management Institute (ESAMI) basé à Harare et Arusha, et de programmes concernant les techniques de gestion agricole, à Mananga, Swaziland;
- Initiatives techniques récentes concernant la remise en état éventuelle de la voie ferrée de Benguela, en 1987-1988 et en particulier le plan de développement décennal préparé par la Southern African Transport and Communication Commission (SATCC), qui semble avoir des implications importantes pour la modernisation de l'agro-industrie angolaise, notamment dans les régions de Benguela-Lobito et de Huambo;
- Propositions de la SADCC et des partenaires de coopération en vue du renforcement des institutions de financement industriel de la région, en particulier celles qui s'occupent du financement des intrants industriels, crédits à l'exportation, portefeuilles d'actions et investissements transfrontaliers;
- Constitution d'un secteur commercial au niveau de la région de la SADCC, afin de faciliter le renforcement des relations de travail et d'améliorer la compréhension, sur base d'informations, entre entreprises locales, investisseurs étrangers et services publics. Il a également été estimé que l'initiative préconisée dans le secteur des affaires est spécialement conçue pour répondre aux problèmes d'intérêt immédiat, tels que la mobilisation d'un appui financier destiné aux entrepreneurs locaux

et l'application d'une approche régionale en matière de modernisation industrielle, par exemple en ce qui concerne la production, la distribution et le financement des pièces de rechange et des équipements.

10.3 Gestion, organisation et commercialisation

Remarques générales

- a) Toutes les entreprises visitées souffrent de lacunes importantes au niveau des cadres moyens, contremaîtres et inspecteurs. Les cadres supérieurs ne correspondent pas aux normes requises, en particulier dans les entreprises publiques. Certaines entreprises ont également mentionné des difficultés au niveau des opérateurs de machines. Les systèmes de gestion, formation et information sont généralement inadéquats et ne permettent pas d'assurer valablement les travaux de comptabilité, administration, achats et ventes.
- b) Aucune des entreprises visitées ne disposait d'une organisation efficace de vente, principalement parce qu'elles se situent actuellement sur un marché offreur. Dans la pratique, presque toutes les ventes sont concentrées dans la région de Luanda et dans les autres zones sûres du pays. Toutes les ventes se font aux grilles des usines, une pratique très répandue en Angola. Il en résulte que les clients doivent assurer le transport des produits et que les entreprises ne sont pas obligées de s'occuper du transport et de la distribution. Des conditions identiques s'appliquent à l'achat des matières premières. Dans le contexte de la modernisation et de l'expansion, il sera nécessaire d'améliorer à la fois l'organisation des ventes et les systèmes de distribution, notamment en ce qui concerne la distribution des produits de stimulation, dans les régions rurales.
- c) Les institutions qui participent à la promotion des exportations comprennent le Ministère du commerce (actuellement en cours de restructuration), EXPORTANG (principale société publique d'exportation), SONANGOL (compagnie pétrolière publique) et FICOM (Feria Industrial e Commercial de Luanda). A l'exception de SONANGOL, qui a un bureau à Londres, l'Angola n'a pas de représentation commerciale ou d'agents à l'étranger. Une révision générale de la structure du commerce extérieur est envisagée dans le cadre du programme SEF, ainsi qu'un renforcement du rôle du secteur privé. L'introduction de nouvelles procédures, telles que le projet de retenue de devises provenant des exportations, permettant aux sociétés exportatrices de conserver une partie de leurs revenus en devises pour financer leurs importations essentielles, est également envisagée.
- d) Le système de contrôle des prix qui régissait à la fois les intrants et les extrants des entreprises - et qui était lié aux pénuries de devises - a eu un impact négatif sur la production. Ce système a également entraîné l'apparition d'un marché parallèle florissant et a contribué à l'effondrement général de la production de denrées alimentaires destinées à la vente dans les régions urbaines. Toutes les entreprises fonctionnent virtuellement dans un système de prix officiels initialement créé au milieu des années 70. Le taux de change actuel de 29,918 kwanzas/dollar a été adopté à cette époque et est resté inchangé. La majeure partie de l'économie est basée sur un

système de troc. La monnaie locale a cessé de jouer un rôle important en tant que moyen de paiement. Voilà donc les problèmes auxquels le SEF doit s'attaquer, dans le secteur monétaire et dont la solution effective constitue une condition préalable essentielle à une bonne exécution des programmes de modernisation industrielle.

Recommandations

- a) Les postes de gestion actuellement vacants devraient être pourvus par du personnel qualifié, recruté si nécessaire en dehors des entreprises concernées. Dans le cas des entreprises publiques, il convient d'étudier avec soin la possibilité d'améliorer la formation des cadres et autres catégories de personnel, dans le cadre d'une assistance technique, de sociétés mixtes, d'un contrat de gestion ou autres dispositions de contrat-bail. Des systèmes informatiques (ordinateurs individuels - PC) devraient être introduits, le cas échéant avec des mesures adéquates de formation.

Il convient d'examiner de toute urgence les recommandations de formation en gestion de pointe, aux niveaux universitaire et technique supérieur, qui figurent dans les rapports récemment présentés par la Banque mondiale/PNUD et la Fondation Gulbenkian. Au niveau technique, le récent rapport publié par l'OIT/PNUD contient toute une série de recommandations pratiques et utiles, concernant la formation des instructeurs techniques et les services de soutien permettant d'étayer les programmes de formation parrainés par différentes entreprises angolaises. Un institut de formation en gestion devrait être créé pour garantir un stock de futurs gestionnaires.

- b) Toutes les entreprises examinées devraient améliorer leurs systèmes de vente et de commercialisation et assurer une formation pratique dans ces domaines. Dans ce contexte, l'engagement effectif de ressources par les différentes firmes devrait être soigneusement synchronisé avec les mesures économiques appliquées par le Gouvernement dans le cadre du programme SEF, ainsi qu'avec la réhabilitation de l'infrastructure des usines concernées. L'augmentation constante du nombre des programmes d'aide accordés par les donateurs afin de garantir des intrants agricoles et des services, ainsi que des produits de stimulation, par exemple dans le sud-ouest de l'Angola, devrait offrir de nouveaux débouchés aux entreprises industrielles.
- c) Lorsque le programme SEF atteindra sa vitesse de croisière, des possibilités économiques s'offriront à nouveau pour la reprise de toutes une série d'exportations agro-industrielles, en dehors du secteur pétrolier. Dans ce contexte, les entreprises qui ont des possibilités d'exportation devraient pouvoir bénéficier de programmes rétention de devises à l'exportation ou de fonds renouvelables. Une partie des devises pourrait être utilisée pour améliorer la qualité des exportations angolaises et pour renforcer leur compétitivité. Des mesures législatives et administratives devraient empêcher toute mauvaise utilisation des fonds. Cependant, comme c'est le cas au Zimbabwe, la réussite d'une telle initiative dépend principalement du développement de relations de travail étroites et d'une atmosphère de confiance entre les départements ministériels et les associations industrielles et commerciales, y compris les entreprises privées, mixtes et publiques. Dans ce contexte, les recommandations de la SADCC concernant la création d'un conseil angolais de promotion des exportations méritent l'appui des autorités angolaises et des milieux d'affaires.

A ce propos, le développement d'un fonds angolais renouvelable destiné aux exportations, éventuellement calqué sur l'exemple du fonds renouvelable SIDA/NORAD pour les semences, en Tanzanie, ou sur celui du fonds renouvelable pour les exportations appuyé par la Banque mondiale au Zimbabwe, pourrait attirer l'aide de donateurs potentiels, dans le cadre des propositions actuelles de la SADCC.

A moyen et à long termes, il sera nécessaire d'introduire un système de représentation commerciale à l'étranger, ciblé sur des marchés d'exportation spécifiques. La représentation des intérêts angolais pourrait se faire dans le cadre de groupements régionaux, tels que la SADCC et la PTA ou dans des régions plus éloignées, par exemple dans la CEE où les exportations angolaises disposent de grandes possibilités d'accès au marché, en vertu des clauses commerciales de la Convention de Lomé.

- d) Le système actuel de contrôle des prix devrait être modifié dès que possible et les marchés progressivement libéralisés, afin de créer des incitants - dans le cadre du SEF - susceptibles d'élargir la production et de renforcer la valeur ajoutée dans le secteur manufacturier local. Cette mesure permettrait d'augmenter les possibilités d'emploi et d'économiser des ressources en devises, déjà rares.
- e) Un problème fondamental, qui devrait recevoir une attention continue dans le cadre du programme SEF a trait à l'ajustement progressif du taux de change peu réaliste du kwanza. Cet ajustement produirait des effets à long terme. Dans le domaine industriel, il pourrait notamment stimuler la production locale et l'emploi, encourager d'une manière générale une plus grande utilisation des ressources internes et déboucher éventuellement sur l'élimination de la pénurie de devises qui a gravement touché la productivité des entreprises ces dernières années.

10.4 Infrastructure

Toutes les entreprises visitées disposaient de bâtiments construits en dur, pour la plupart bien entretenus et ne nécessitant que peu de soins supplémentaires. Toutes les entreprises fonctionnaient nettement en dessous de leur capacité installée, à la suite d'une combinaison de contraintes.

- a) Dans presque toutes les usines, l'entretien de routine des machines constitue un point faible évident, à la fois à cause de l'impossibilité d'obtenir suffisamment de pièces de rechange résultant des restrictions de devises et de la pénurie considérable de mécaniciens qualifiés et d'électriciens capables d'entretenir adéquatement les machines. Les entreprises privées parvenaient mieux à assurer un niveau de maintenance raisonnable, avec leurs ressources limitées, par exemple en utilisant dans certains cas des devises initialement allouées pour l'achat de matières premières pour acheter des pièces de rechange. Dans d'autres cas, en raison du manque de personnel de maintenance qualifié, c'est l'administrateur délégué qui entretenait lui-même toutes les machines, pour que l'usine reste opérationnelle. Ce degré de participation personnelle au succès de l'entreprise n'a pas été observé dans les entreprises publiques.
- b) Alors que de nombreux équipements inspectés étaient vieux, la plupart n'avaient besoin en fait que d'un nombre relativement limité de pièces de rechange pour pouvoir fonctionner à nouveau pendant plusieurs années.

Cependant, indépendamment de ce besoin, toutes les entreprises privées souhaitaient investir à court terme dans des machines automatisées plus modernes, afin de renforcer leur efficacité et de pouvoir survivre dans un secteur agro-industriel caractérisé par des structures de prix fixes. Toutes ces entreprises manifestaient une certaine prudence à l'égard de la vitesse d'exécution du programme SEF, et estimaient qu'il faudrait attendre longtemps avant que les résultats positifs actuels aient des répercussions à leur niveau. La plupart souhaitaient que le Gouvernement applique les réformes nécessaires le plus rapidement possible. Entre temps, ces sociétés considéraient les investissements dans de nouvelles machines comme un moyen d'atténuer les problèmes actuels liés à une pénurie de main-d'oeuvre qualifiée. Toutes les entreprises privées étaient tout à fait désireuses de rester en Angola.

- c) Les programmes de contrôle de la qualité des entreprises privées fluctuaient du meilleur au pire. Dans ce dernier cas, il ne s'agissait pas d'un manque d'équipement - par ailleurs excellent - mais d'une pénurie fréquente d'eau, retardant les résultats des tests d'une manière inacceptable et empêchant tout contrôle rapide. Les laboratoires de test n'étaient pas installés dans les bâtiments de l'usine. De plus, certains laboratoires, qui avaient été déclarés disponibles, n'étaient pas utilisés.
- d) L'hygiène et la propreté générale des usines étaient excellentes dans deux des entreprises privées. La troisième entreprise privée et l'entreprise publique nécessitaient un effort supplémentaire. Toutefois, dans l'entreprise publique, des efforts avaient été faits au cours des semaines précédant notre visite pour nettoyer l'usine à fond pendant une période d'arrêt pour entretien.

Recommandations

- a) Le programme à court terme de modernisation de toutes les usines doit inclure une assistance technique pour la formation du personnel de maintenance, à la fois destiné aux mécaniciens et aux électriciens. De plus, il convient de renforcer les entreprises qui disposent d'une expérience appropriée, telles que l'ENIM (déjà appuyée par l'ONUDI). Leurs activités pourraient être élargies pour fournir un service d'appui en maintenance aux entreprises agro-industrielles, et pour faciliter le développement à moyen terme des capacités d'entretien.
- b) La garantie de facilités de financement destinées à l'achat des pièces de rechange nécessitées par toutes ces entreprises est essentielle à l'exécution des programmes de modernisation envisagés.
- c) Il convient d'accroître la capacité locale de production de pièces de rechange. Le savoir-faire et les équipements utilisés par les travaux de réparation dans l'industrie pétrolière pourraient constituer la base de projets destinés à renforcer cette capacité.
- d) De nouveaux équipements spécifiques seront nécessaires au développement futur de ces entreprises. La garantie de facilités de financement, de la part des institutions internationales ou des banques de développement, permettrait à ces projets de se concrétiser, étant donné que la BNA n'est pas en mesure d'accorder les autorisations nécessaires à l'obtention de devises.

- e) Les faiblesses qui ont été observées au niveau des procédures de contrôle de la qualité devraient être corrigées en mettant à la disposition des entreprises un équipement approprié et en assurant la formation du personnel en méthodes adéquates de contrôle de la qualité.
- f) Dans l'intérêt de la sécurité et de l'hygiène du personnel, toutes les usines devraient maintenir un niveau maximum de propreté. Ceci est particulièrement important pour l'industrie alimentaire, où le manque d'hygiène met également le consommateur en danger.

10.5 Intrants

Toutes les industries alimentaires souffrent de fournitures insuffisantes en matières premières, qu'il s'agisse de céréales, graines oléagineuses, viande ou d'autres produits provenant du secteur agricole. Les branches considérées comme stratégiques, telles que la meunerie et le traitement des huiles végétales reçoivent des quantités importantes de matières premières importées.

Ces importations sont souvent retardées durant de longues périodes, rendant encore plus difficile le maintien d'un flux régulier de production et la réalisation d'un niveau acceptable d'utilisation. Par conséquent, il arrive fréquemment que les entreprises n'atteignent pas leur objectif initial de production.

Il est prévu de remédier à l'insuffisance des approvisionnements en matières premières grâce à une nouvelle stratégie d'accroissement de la production agricole. Cependant, il faudra attendre longtemps pour que les résultats de cette stratégie se matérialisent.

L'industrie de fabrication de sacs dépend entièrement de l'importation de matières premières en plastique. Cette branche est donc particulièrement sensible aux interruptions ou aux délais de livraison.

La procédure d'importation de matières premières qui est obligatoire pour plusieurs des entreprises étudiées implique en principe trois agences gouvernementales. TRANSAPRO centralise les commandes et assure la distribution des produits. IMPORTANG est l'agence d'exécution et ANGOLNAV transporte les produits depuis le port de chargement jusqu'en Angola. Ces agences gouvernementales appartiennent à trois départements différents : Ministère de l'industrie, Ministère du commerce et Ministère des transports. Bien que chaque agence ait des responsabilités précises dans sa sphère d'activité, aucun organe de coordination ne semble avoir de responsabilité globale garantissant un fonctionnement adéquat de l'ensemble du système dans les délais prévus. Il a été indiqué que des retards considérables entravaient trop souvent la production.

Les défauts enregistrés dans le réseau de distribution d'électricité entraînent de fréquentes coupures de courant. Presque toutes les entreprises de la région de Luanda sont concernées par cette situation. Cette contrainte est actuellement étudiée par le distributeur d'électricité.

Recommandations

- a) Le caractère actuellement insatisfaisant des approvisionnements en matières premières locales ne peut être surmonté que grâce à une relance du secteur agricole et de l'économie de marché. Les efforts

qui s'inscrivent dans cette direction reçoivent actuellement la priorité, en particulier dans le sud et le sud-ouest du pays, mais il faudra attendre un certain temps pour qu'ils se matérialisent. Entre temps, une action devrait être entreprise dès que possible dans la région de Luanda pour mettre en oeuvre des projets agricoles locaux, dans la zone verte qui entoure la capitale.

- b) Amélioration du réseau de distribution d'électricité, en donnant la priorité au zoning industriel de Luanda.
- c) Rationalisation des procédures relatives à l'importation des matières premières requises par les entreprises agro-industrielles.

10.6 Structure des coûts et des prix

Remarques générales

- a) Le secteur manufacturier a enregistré un déclin très considérable de production et d'utilisation de capacité, depuis 1975. En 1987, la production et l'utilisation de capacité étaient nettement inférieures aux niveaux de 1973. La politique poursuivie par le Gouvernement vise non seulement à promouvoir la croissance de la production manufacturière, mais également à atteindre les niveaux de production et d'utilisation de capacité de 1973.
- b) La plupart des entreprises du secteur manufacturier dépendent de l'importation de matières premières, machines et pièces de rechange. Les importations importantes de matières premières, en particulier depuis 1975 sont le résultat d'un déclin de la production agricole. Différents tarifs douaniers sont appliqués à l'importation des matières premières, machines et pièces de rechange. Lorsque les intrants ne peuvent pas être obtenus sur le marché local, les droits de douane ne font qu'augmenter le coût de production de l'usine, même s'ils augmentent les recettes de l'Etat. Toutefois, il est possible de compenser les pertes fiscales immédiates dans une perspective à plus long terme, par d'autres recettes provenant d'une augmentation de la production et de la rentabilité de ces entreprises, notamment si les importations non concurrentielles bénéficient de droits de douane réduits. Lorsqu'il existe des possibilités de production locale, il peut s'avérer nécessaire d'appliquer des droits de douane plus élevés sur les importations concurrentielles, pour entretenir la croissance de la production locale.
- c) Il a été observé que de nombreuses firmes, en particulier dans le secteur privé, disposent de réserves considérables en kwanzas à la BNA. Il s'agit de fonds en liquidités qui ne produisent généralement pas d'intérêts.
- d) L'industrie manufacturière fonctionne dans un environnement de distorsion de prix, un contrôle étant exercé sur le prix de la plupart des produits. Toute demande d'augmentation de prix doit obligatoirement passer par le département compétent et être ensuite transmise au Ministère de la planification. Les décisions sont notifiées aux entreprises par le même canal administratif.

Dans la plupart des cas, il existe un décalage important entre l'augmentation des prix des intrants et l'ajustement qui est apporté par la suite aux prix des produits. Dans une situation où les prix des intrants restent relativement fixes, les bénéfices de la société diminuent et des pertes sont parfois enregistrées. Les prix des produits devraient couvrir les coûts de production et garantir un niveau de profit permettant aux firmes de réparer adéquatement leurs usines et leurs machines et d'assurer le remplacement de leurs équipements en temps opportun.

- e) Le marché parallèle des produits du secteur manufacturier angolais et des biens d'équipement concurrentiels est extrêmement important. La plupart des biens produits par le secteur manufacturier sont vendus sur ce marché parallèle à un prix qui représente plusieurs fois leur prix officiel. En raison du très faible niveau des salaires en argent offerts par le secteur manufacturier, les travailleurs sont constamment tentés de s'approprier les produits de l'usine pour leur usage personnel ou pour les échanger sur le marché parallèle.
- f) La principale contrainte à laquelle la plupart des entreprises doivent faire face est la pénurie de devises. Cette pénurie a freiné la capacité des entreprises à importer des matières premières et des pièces de rechange et a limité encore plus l'utilisation de capacité, dans les secteurs concernés.

L'allocation des devises se fait sur la base des besoins annuels de l'entreprise. Aucune distinction nette n'est faite entre les besoins en matières premières et les besoins en machines et pièces de rechange. Les entreprises sont libres d'affecter leur allocation en devises à l'un ou l'autre de ces objectifs.

Recommandations

- a) Il convient de revoir les dispositions en matière de contrôle des prix, afin d'introduire une plus grande souplesse dans le système actuel. Un mécanisme institutionnel devrait être créé dont l'objectif principal serait de réduire le fossé qui existe entre les prix officiels et les prix du marché parallèle. A cet égard, il convient de noter que le programme SEF envisage une plus grande flexibilité en matière de fixation des prix, susceptible de déboucher sur une libéralisation relative du marché.
- b) Il convient de revoir le système administratif relatif à l'approbation des changements de prix, afin que cette opération se fasse au sein d'une seule unité administrative, laquelle pourrait consulter les différents ministères techniquement compétents. Grâce à ce système, les entreprises ne devraient plus passer par différents échelons administratifs avec leurs propositions de prix.
- c) Dans ce même contexte général, la détermination des prix des produits finis devrait être synchronisée avec les changements de prix des intrants qui y sont associés. Il est proposé que le Ministère de la planification intègre ce mécanisme dans les dispositions institutionnelles de révision des prix.

- d) Si nécessaire, la production de pièces de rechange devrait être encouragée et facilitée. Dans ce contexte, une structure sélective de tarifs douaniers devrait être élaborée, prévoyant des droits élevés pour les importations concurrentielles et des droits faibles à zéro pour les importations non concurrentielles.
- e) Il convient de poursuivre une politique agricole orientée résolument vers l'accroissement de la production intérieure, afin d'augmenter la disponibilité de matières premières locales et de réduire les importations.
- f) Il est nécessaire de modifier les dispositions relatives à l'allocation des devises, dans le cadre d'un système qui ferait la distinction entre les devises allouées aux entreprises pour l'achat de matières premières, produits finis, machines et pièces de rechange. Ces ajustements doivent être faits en fixant le taux de change officiel selon les directives indiquées ci-dessus, impliquant éventuellement un taux de change rampant.

Il convient de suivre de près les effets des ajustements du taux de change, car ils pourraient créer des difficultés au niveau des entreprises manufacturières, concernant le prix auquel elles peuvent obtenir des devises. La demande de leurs produits pourrait également diminuer, en raison des augmentations ultérieures du prix des produits finis, ce qui aurait des conséquences pour leurs liquidités.

CHAPITRE 11

RESUME DES CONCLUSIONS DES VISITES D'USINES ET RECOMMANDATIONS

11.1 Fabrica de Alimentos, Lda - FAL

11.1.1 Gestion et organisation

Conclusions

FAL est un "one man show" dont le rendement est excellent, compte tenu des difficultés actuelles.

Recommandations à court terme

A condition que la conjoncture locale continue de s'améliorer, FAL devrait recruter un adjoint au directeur général et acheter un terminal d'ordinateur ou un système PC pour libérer le directeur général des tâches de routine.

11.1.2 Commercialisation

Conclusions

FAL a très peu d'activités de commercialisation à l'heure actuelle. Ses besoins sont fort limités dans ce domaine, étant donné que la plupart des problèmes se situent au niveau des intrants et que la pénurie de matières premières constitue la contrainte principale.

Recommandations à court terme

Ce marché continuera d'être un marché offreur dans un avenir prévisible. Par conséquent, une promotion extensive des ventes n'est pas nécessaire.

Recommandations à court terme - idées de projets

Installation d'un terminal informatique raccordé à l'ordinateur central du Ministère de l'industrie ou achat d'un système d'ordinateur individuel (PC). Formation des utilisateurs.

Recommandations à long terme - idées de projets

1. Pourvoir aux postes vacants à l'échelon des cadres moyens, en fonction des besoins actuels.
2. Entreprendre une étude des marchés voisins susceptibles d'offrir des débouchés. Dans le cadre du projet de rétention de devises à l'exportation faisant partie du programme SEF, grâce auquel une certaine partie des recettes en devises pourraient être conservée par l'entreprise, il devrait être possible d'obtenir des devises pour l'importation des matières premières nécessaires à l'entreprise et éventuellement pour le remboursement des prêts extérieurs.

11.1.3. Infrastructure

Les besoins de FAL en matière de modernisation des ateliers de traitement de poisson et de viande, ainsi que des opérations d'emballage pourraient utilement faire l'objet d'un accord de financement avec une institution internationale ou une banque de développement. Actuellement, la société a suffisamment de réserves en monnaie locale pour assurer les remboursements qui seront vraisemblablement exigés dans n'importe quel accord de prêt.

Ces besoins sont urgents et à court terme, à moyen terme ou à long terme.

a) Besoins à court terme

1. Génératrice Lister 250 kva.
2. Machine automatique de remplissage, ficelage et fermeture des saucisses.
3. Clipseuse.
4. Machine pour le lavage et le désécaillage du poisson.
5. Réparation des chambres frigorifiques.

Le coût total résultant des besoins à court terme est de 8 140 000 kwanzas, soit approximativement 271 300 dollars.

b) Besoins à moyen terme

1. Fendeuse.
2. Déshabilleuse.
3. Collecteur pour chair de poisson.
4. Glacière.
5. Cuves de cuisson.
6. Camions plate-forme, conteneurs, articles divers.
7. Désinsectiseur.
8. Machine d'emballage automatique sous vide.
9. Equipement de fumage pour salami.
10. Construction d'un château d'eau.

Le coût total résultant des besoins à moyen terme est de 16 776 000 kwanzas, soit approximativement 559 200 dollars.

c) Besoins à long terme

Il sera peut-être nécessaire d'acheter un navire de pêche, dont le coût serait de 3 à 5 millions de kwanzas, selon le type.

Il est recommandé de s'adresser en particulier aux banques de développement pour le financement des besoins à court et à moyen termes. Le besoin à long terme d'acheter un navire de pêche ne sera déterminé que lorsque les

effets réels des réformes du SEF seront connus. Si la situation s'améliore en matière de sécurité, il ne sera plus nécessaire d'acheter un navire de pêche, car des approvisionnements en boeuf et en porc redeviendront plus facilement disponibles sur les marchés locaux.

11.1.4 Intrants

Depuis 1977, il est impossible d'obtenir de la viande de porc et de boeuf pour la fabrication de saucisses. La chair de poisson a été introduite en tant que produit de substitution.

EDIPESCA, entreprise publique responsable de la distribution du poisson déchargé dans le port de Luanda a accordé à FAL un quota journalier de 5 tonnes. Tout en étant irrégulier, le niveau des livraisons ne correspond pas en pratique au quota fixé. De plus, l'examen des documents disponibles indique que les quantités reçues par FAL sont inférieures aux quantités enregistrées et facturées : la différence est de 2 tonnes par livraison.

Recommandations

a) Court terme

Enquête par le Ministère de la pêche sur les points suivants :

- i) Raisons pour lesquelles EDIPESCA ne livre pas les montants correspondant au quota;
- ii) Procédures et formalités de pesage du poisson avant chargement sur les camions de l'acheteur.

Selon le résultat des enquêtes, prendre des mesures adéquates pour remédier à cette situation.

b) Moyen à long termes

Création de porcheries industrielles dans la zone verte qui entoure Luanda. Prendre des dispositions, dès que les conditions le permettront pour assurer le transport de la viande de boeuf et de porc vers Luanda, à partir des régions d'élevage situées dans les autres parties du pays.

11.1.5 Structure des coûts et des prix

Conclusions

1. La société dispose d'importants soldes créditeurs à la BNA.
2. Dépendance considérable par rapport aux importations de pièces de rechange. Droits de douane sur toutes les pièces de rechange importées.
3. Différence importante entre le prix officiel des produits de l'entreprise et leur prix sur le marché parallèle.

Recommandations

Court terme

1. Introduction d'un marché financier pour les titres ou les bons du Trésor, afin d'absorber les liquidités excédentaires de la société.

2. Modification de la structure tarifaire appliquée aux pièces de rechange.
3. Réduction de la différence entre le prix officiel et le prix du marché parallèle, grâce à un accroissement de la flexibilité des prix.

Idées de projets à court terme

1. Introduction par l'Etat d'un marché financier pour les titres ou les bons du Trésor permettant aux sociétés d'investir leurs liquidités excédentaires.
2. Introduction par l'Etat d'une structure tarifaire différenciée prévoyant des droits de douane élevés sur les importations concurrentielles et des droits faibles à zéro sur les importations non concurrentielles.

11.2 Ermoagens do Norte, U.E.E - Minoterie de blé de Quicolo

11.2.1 Gestion et organisation

Conclusions

Il est évident que l'organisation actuelle souffre d'un manque de personnel à l'échelon de la direction, résultant de vacances aux postes de directeur technique et de directeur de production, ainsi qu'au niveau du département des finances et de la planification. Le personnel est plus ou moins sous-qualifié à tous les échelons de direction. Le système d'information de gestion et de gestion financière n'a pas un niveau professionnel adéquat.

Recommandations à court terme

Pourvoir dès que possible aux postes vacants mentionnés ci-dessus. Entreprendre une évaluation des qualifications du personnel au niveau des gestionnaires et des contremaîtres et procéder aux ajustements nécessaires.

Recommandations à court terme - idées de projets

1. Formation de gestionnaires pour améliorer les qualifications des cadres.
2. Installation d'un système informatique, afin d'améliorer le système d'informations de gestion et simplifier la gestion financière.

11.2.2 Commercialisation

Conclusions

Aucune commercialisation n'est effectuée actuellement. Il n'y aura pas de besoin de commercialisation au sens conventionnel avant que le programme SEF produise des effets tangibles.

Recommandations à court terme

Aucune recommandations. En effet, il faudra attendre assez longtemps avant que l'accroissement de la demande locale puisse être satisfait sur la base d'une farine moulue localement.

Recommandations de moyen à long termes

Organisation d'un département des ventes et désignation de plusieurs représentants commerciaux à des endroits choisis dans les régions rurales, chargés de la vente de la farine. Achat de blé cultivé localement, selon les disponibilités.

Recommandations à court terme - idées de projets

Aucune recommandation. Voir commentaires ci-dessus.

Recommandations de moyen à long termes - idées de projets

1. Organisation d'un département des ventes et d'un réseau de représentants.
2. Formation du personnel responsable des ventes.

11.2.3 Infrastructure

Les besoins les plus urgents de Quicolo concernent la modernisation de la chaîne de production de 150 tonnes, en se basant sur l'assistance accordée actuellement par l'ONUDI. Il est également nécessaire d'organiser un programme d'assistance technique portant sur la formation du personnel de maintenance en techniques d'entretien préventif, pour l'ensemble de l'usine. Ces mesures permettraient à la minoterie d'utiliser plus efficacement la chaîne de 150 tonnes et d'atteindre un rapport coût/efficacité maximum.

Besoins à court terme

1. Modernisation de la chaîne de 150 tonnes, en utilisant le budget du PNUD qui a été prévu initialement pour une réhabilitation éventuelle de la chaîne de 50 tonnes.

Coût estimé : 700 000 dollars

2. Remplacement de toutes les vitres brisées dans le bâtiment de la minoterie, de façon à permettre une fumigation efficace.

Coût estimé : 30 000 kwanzas

La responsabilité de cette opération incombe à la minoterie et non à une agence de financement.

3. Réparation du système de fumigation des silos et des tamis.

Coût estimé : 5 000 dollars

4. Raccordement de la génératrice actuelle au gros équipement pneumatique, grâce à un tableau de distribution commun.

Coût estimé : 5 000 dollars

5. Programme d'assistance technique pour la formation de tout le personnel de maintenance.

Coût estimé : 40 000 dollars

6. Installation d'un laboratoire sur le site de l'usine, destiné au contrôle de la qualité et aux essais de routine sur tous les intrants de matières premières et les produits.

Coût estimé : 30 000 dollars

Besoins à moyen terme

1. Achèvement du silo à grains situé dans le complexe minoterie de maïs/aliments pour bétail, y compris le transporteur reliant ce complexe à la minoterie de blé existante.

Coût estimé : 250 000 dollars

2. Achèvement du silo de farine de blé, y compris l'unité d'ensachage.

Coût estimé : 300 000 dollars

Besoins à long terme

1. Installation d'une génératrice diesel supplémentaire d'appoint équivalant à 800 Kva. Ce système n'entraînera pas de frais, à condition que le réseau de distribution d'électricité soit préalablement amélioré.

11.2.4 Intrants

Tout le blé de la minoterie de Quicolo est importé sur la base des spécifications données par l'usine. La disponibilité de devises, au moment où les commandes sont passées pour l'année suivante a une influence sur la disponibilité ultérieure du blé destiné à l'usine.

La pénurie de devises, conjuguée vraisemblablement à une planification inadéquate, constitue une des raisons principales de l'arrêt de la minoterie pour des durées variables. Aucun contrôle de la qualité du blé n'est effectué à l'arrivée pour s'assurer que la qualité correspond aux spécifications. L'usine ne possède pas de laboratoire. Cette situation empêche toute forme de contrôle de la qualité des matières premières, du procédé ou du produit final.

Recommandations

Revoir les formalités et les procédures d'acquisition, afin de remédier aux lacunes actuelles qui entraînent des fermetures périodiques de la minoterie.

11.2.5 Structure des coûts et des prix

1. Forte dépendance à l'égard des importations de matières premières et de pièces de rechange. Droits de douane sur toutes les pièces de rechange importées.
2. Faible structure d'organisation, affectant également la comptabilité.

Recommandations

Court terme

1. Modification de la structure tarifaire appliquée aux pièces de rechange. En cas de relance de la production agricole, il conviendra d'encourager, grâce à des incitants appropriés, la production locale de blé, en fonction des possibilités économiques.
2. Restructuration de l'organisation de la société, y compris services comptables.

Idées de projets à court terme

1. Introduction par le Gouvernement d'une structure tarifaire différenciée pour les pièces de rechange, prévoyant des droits de douane élevés pour les importations concurrentielles et des droits faibles à zéro pour les importations non concurrentielles.
2. Revision globale par le Gouvernement de la structure d'organisation de l'entreprise, conformément aux directives du SEF.

11.3 Industria Angolana de Oleos Vegetais, SARL - INDUVE

11.3.1 Gestion et organisation

Conclusions

Le rapport très vague qui existe entre le conseil d'administration et le directeur général constitue une faiblesse considérable. Tous les contacts entre les actionnaires et la direction passent par le représentant résidant en Angola. Les autres points faibles sont les deux postes vacants à l'échelon des cadres moyens. La société dépend aussi exagérément d'un appui extérieur en matière de maintenance, production et gestion financière.

Recommandations à court terme

Constitution d'un conseil d'administration local avec des participants des milieux d'affaires locaux, un (des) représentant(s) des actionnaires et éventuellement un représentant du Gouvernement.

Pourvoir, dès que possible, aux deux postes vacants de directeur commercial et de directeur de la maintenance.

Achat d'un système informatique (ordinateur individuel - PC) pour les tâches de routine, par exemple administration, comptabilité et gestion des stocks.

11.3.2 Commercialisation

Conclusions

Actuellement, peu ou pas de marketing, principalement à cause de l'existence d'un marché offreur.

Recommandations à court terme

Aucune.

Recommandations à moyen et long termes

Désigner des agents à des points clés, dans tout le pays, pour l'achat des matières premières et la vente des produits.

Recommandations à court terme - idées de projets

Installation d'un système informatique avec programme de formation des utilisateurs.

Recommandations de moyen à long termes - idées de projets

Elargir et structurer l'organisation de ventes, au plan interne et éventuellement externe, grâce à un réseau d'agents répartis dans tout le pays.

11.3.3 Infrastructure

INDUVE est une entreprise qui fonctionne à perte. Elle doit faire face au problème d'une usine qui nécessite un entretien immédiat, alors qu'elle n'a pas de devises pour importer les pièces de rechange indispensables. De plus, le personnel de maintenance ne dispose pas d'une formation qui lui permettrait d'accomplir les tâches nécessaires, même si des pièces de rechange étaient disponibles. Il convient d'ajouter que la politique de prix fixes pratiquée par le Gouvernement fait que la direction n'est pas vraiment intéressée à maintenir en activité certaines grandes sections de l'usine, telles que le broyage, le pressage et l'extraction, son but étant de se concentrer sur le raffinage de l'huile brute importée, plutôt que de graines d'importation.

INDUVE a besoin à la fois d'une assistance technique et d'une enveloppe de financement qui lui permettraient de couvrir le coût des pièces de rechange nécessaires et de procéder à des investissements supplémentaires. En raison de la politique actuelle de fixation des prix, INDUVE n'est pas en mesure de rembourser d'éventuels emprunts. Une restructuration de son bilan et de son capital-actions sera probablement nécessaire, même si les politiques de fixation des prix des huiles comestibles font l'objet d'un relâchement dans le cadre du programme SEF.

Les besoins de la société peuvent être répartis en besoins à court, moyen et long termes.

Besoins à court terme

1. Achèvement des projets établis avec la raffinerie de pétrole en vue de l'obtention d'une canalisation d'alimentation en eau venant de la nouvelle extension de la raffinerie SONANGOL. En ce qui concerne INDUVE, le coût de cette opération a été évalué à 20 % du coût total du projet de 2 millions de dollars, soit 400 000 dollars.

De plus, l'usine aura besoin d'un système d'épuration des eaux basé sur la sédimentation, dont le coût estimé est d'environ 2 millions de kwanzas, la moitié de cette somme étant fixée en devises. Le projet de coopération avec la raffinerie est actuellement à l'arrêt en raison de contraintes financières, mais INDUVE espère qu'il sera terminé dans l'année à venir.

2. Construction d'un réservoir supplémentaire de stockage d'eau (1 000 m³). La mission considère que ce réservoir devrait être construit le plus rapidement possible même si la canalisation d'eau provenant de la raffinerie de pétrole est construite dans les délais prévus, car son rapport coût/efficacité est évident.

Coût estimé des matériaux : 20 000 dollars
Coût estimé de la pompe et de la canalisation : 5 000 dollars

Les travaux de terrassement pourraient être effectués par le personnel de l'usine.

3. Installation d'une nouvelle génératrice et de transformateurs.

Coût estimé : 15 000 dollars

4. Nouvelle chaudière de plus grande capacité destinée à remplacer la petite chaudière actuelle.

Coût estimé : 85 000 dollars

5. Programme d'assistance technique pour l'entretien des machines et la formation du personnel, comprenant la fourniture des pièces de rechange essentielles.

Coût estimé de l'assistance technique : 50 000 dollars
Coût estimé des pièces de rechange essentielles : 40 000 dollars

6. Equipement de laboratoire et produits consommables.

Coût estimé : 41 000 dollars

7. Pièces de rechange pour la raffinerie existante.

Coût estimé : 10 000 dollars

Besoins à moyen terme

1. Nouveaux autobus pour le personnel de l'usine.

Coût estimé : 140 000 dollars

2. Nouvelle raffinerie et installation de stockage pour l'huile brute.

Coût estimé pour la raffinerie de 22 000 kl : 4,5 millions de dollars
Coût estimé pour le stockage supplémentaire
(3 160 tonnes) 11 millions de kwanzas : 367 000 dollars

Besoins à long terme

1. Machines d'emballage et nouvel extrudeur de bouteilles en plastique. Aucun prix n'a été fixé pour ces articles.

2. Unité de production de margarine, capacité 7 000 tonnes par an.

Coût estimé, approximativement : 7,3 millions de dollars.

3. Voir également chapitre 9.2.2 a) Généralités.

11.3.4 Intrants

Quatre pour cent seulement des intrants totaux en graines oléagineuses sont produits localement. Les données disponibles permettront de conclure qu'il est peu probable que la disponibilité des graines oléagineuses augmentera rapidement, une fois que la paix sera rétablie, même s'il existe un potentiel à long terme dans de nombreuses parties du pays, notamment au sud et sud-ouest. Actuellement, environ 14 000 tonnes de graines de tournesol sont achetées à l'étranger, ainsi que 3 800 tonnes de suif destinées à la fabrication de savon. L'introduction éventuelle d'incitants adéquats devrait offrir de bonnes possibilités d'approvisionnement en huile de palme, même à court terme.

L'irrégularité des disponibilités en devises, combinée au caractère bureaucratique de la procédure d'importation entraîne des pénuries périodiques d'intrants en matières premières.

Les ingrédients nécessaires au procédé de raffinage sont tous importés, sans grandes difficultés. A l'exception de la soude caustique, il s'agit de biens spécifiques à cette industrie, qui sont achetés directement en s'adressant aux exportateurs.

L'alimentation en eau est constamment insuffisante et empêche parfois les différentes sections de l'usine de fonctionner simultanément. Des solutions de remplacement sont étudiées actuellement en coopération avec SONANGOL.

Recommandations

a) Court terme

Identification des ressources locales d'huile de palme dans les plantations et/ou fermes. Etude de la possibilité d'augmenter les livraisons de graines d'huile de palme, de façon à réduire les importations de suif.

b) Long terme

- i) Dans le cadre des nouvelles mesures de planification, il convient d'inclure dans la stratégie agricole un programme de recherche, de développement et de promotion de la production de graines oléagineuses.
- ii) Elaboration d'un plan directeur à long terme comprenant des directives pour le développement d'une industrie intégrée de production d'huiles végétales, au plan national. Cette mesure comporterait la modernisation des usines actuelles de broyage et la création de nouvelles installations dans les zones de production de graines oléagineuses, de façon à promouvoir le développement rural au sens large. L'huile végétale brute excédentaire, qui n'est pas nécessaire pour la consommation locale (doublement filtrée) pourrait être fournie à INDUVE pour un traitement ultérieur.

11.3.5 Structure des coûts et des prix

Conclusions

1. Forte dépendance à l'égard des importations de matières premières et pièces de rechange. Droits de douane sur toutes les pièces de rechange importées.
2. La société fonctionne à perte depuis 1974, principalement à cause des prix fixes qui affectent ses produits finis.

Recommandations

Court terme

1. Changer la structure tarifaire relative aux pièces de rechange.
2. Permettre une flexibilité des prix appliqués aux produits de l'entreprise. Dans le cadre de cette révision, assurer la synchronisation des prix des produits finis et des matières premières.

Idées de projets à court terme

1. Introduction par le Gouvernement d'une structure tarifaire différenciée pour les pièces de rechange, prévoyant des droits de douane élevés pour les importations concurrentielles et des droits faibles à zéro pour les importations non concurrentielles.
2. Introduction par le Gouvernement d'un nouveau système de fixation des prix.

11.4 Fabrica de Artigos de Fibras Sinteticas, SARL - FIBREX

11.4.1 Gestion et organisation

Conclusions

L'organigramme actuel indique que le poste de directeur d'usine est vacant. Il existe certaines faiblesses à l'échelon des cadres moyens, dues à une pénurie de personnel qualifié, c'est-à-dire disposant d'une expérience adéquate. L'entreprise dépend exagérément de techniciens expatriés. Des faiblesses sont également enregistrées au niveau des contremaîtres et des opérateurs de machines, à la suite d'un changement anormalement fréquent de personnel.

Recommandations à court terme

En matière d'organisation, il importe de pourvoir d'urgence au poste de directeur général, étant donné qu'il s'agit d'une fonction clé au sein de l'entreprise.

Il convient d'accorder une plus grande attention aux priorités en matière de formation du personnel.

Installation d'un système informatique pour les tâches de routine.

Recommandations à court terme - idées de projets

1. Installation d'un système informatique de gestion (PC - ordinateur individuel) assorti d'un programme adéquat de formation du personnel.
2. Assistance technique et formation du personnel technique.

11.4.2 Commercialisation

Actuellement FIBREX n'a pas ou peu d'activités de commercialisation, car elle se situe sur un marché offreur et parce que la demande intérieure ne peut pas être entièrement satisfaite par la production locale.

FIBREX et son concurrent SIGA représentent 50 % du marché, qu'elles se répartissent. Ces deux sociétés ont des possibilités d'expansion, dans la conjoncture actuelle.

Au début des années 70, FIBREX exportait de petites quantités de sacs en raphia et de produits en PVC.

Recommandations à court terme

Aucune.

Recommandations à moyen terme

Entreprendre une étude des marchés voisins, y compris dans les pays de la SADCC, concernant la possibilité d'exporter des produits en PVC dans la région.

Recommandations de moyen à long termes - idées de projets

1. Organisation d'un réseau de vente composé d'agents et de distributeurs.
2. Etude des marchés d'exportation dans les pays voisins, y compris dans la région de la SADCC.

11.4.3 Infrastructure

FIBREX a surtout besoin d'une assistance technique pour former son personnel de maintenance et ses opérateurs aux procédures correctes d'entretien. Un financement est également recherché pour les pièces de rechange et certains nouveaux équipements.

Besoins à court terme

1. Programme d'assistance technique comprenant un ingénieur qualifié, chargé de la formation du personnel de l'usine.

Coût estimé : 50 000 dollars

2. Accords de financement pour l'achat des pièces de rechange de la chaîne d'extrusion et des métiers à tisser.

Coût estimé : 35 000 dollars

3. Accords de financement pour la modification de 98 métiers à tisser.

Coût estimé : 90 000 dollars par an

Besoins à moyen terme

1. Accords de financement pour l'achat d'une machine automatique de coupe et de couture.

Coût estimé : 200 000 dollars

Besoins à long terme

Financement de métiers à tisser plus modernes. Le coût n'a pas encore été évalué.

11.4.4 Intrants

FIBREX importe tous ses intrants en matières premières. Par conséquent, toute dévaluation effectuée dans le cadre du SEF est susceptible d'avoir un impact immédiat sur le coût de production. Cet impact ne sera toutefois pas aussi important qu'initialement prévu, car le coût des matières premières ne représente encore que 30 % seulement des coûts de production.

L'achat de matières premières auprès d'autres pays européens, tels que le Royaume-Uni et les Pays-Bas, en plus du fournisseur traditionnel (République fédérale d'Allemagne), pourrait être une façon de réduire les coûts des matières premières.

11.4.5 Structure des coûts et des prix

Conclusions

1. Forte dépendance à l'égard des importations de matières premières et pièces de rechange. Droits de douane sur toutes les matières premières et pièces de rechange.
2. La société enregistre des pertes sur la chaîne de fabrication des sacs en raphia, en raison du prix fixe appliqué à ce type de produit.
3. La société dispose de liquidités excédentaires en monnaie locale et de soldes créditeurs importants à la BNA.
4. Il existe une grande différence entre le prix officiel du produit de l'entreprise et son prix sur le marché parallèle.

Recommandations

1. Modification de la structure tarifaire relative aux matières premières et pièces de rechange.
2. Introduction d'un marché financier pour les titres ou les bons du Trésor.
3. Autorisation d'une flexibilité dans la fixation du prix des sacs en raphia.

Idées de projets à court terme

1. Introduction par le Gouvernement d'une structure tarifaire différenciée pour les matières premières et pièces de rechange, prévoyant des droits de douane élevés pour les importations concurrentielles et des droits faibles à zéro pour les importations non concurrentielles.
2. Introduction par le Gouvernement d'un marché financier pour les titres ou les bons du Trésor. Les sociétés pourraient investir leurs liquidités excédentaires sur le marché.

11.5 Fabrication de sacs

11.5.1 Intrants

La fabrication de sacs en Angola est basée sur des matières synthétiques importées. Par conséquent, cette industrie est vulnérable et rencontre de grandes difficultés de fonctionnement, allant de la non-disponibilité de granules en plastique à l'inefficacité des procédures d'acquisition et des services de transport.

Recommandations

Voir chapitre 8.4.4 qui contient des suggestions pour le développement futur du secteur de la fabrication de sacs.

11.6 Domaine de Bom Jesus

11.6.1 Situation actuelle

Bom Jesus est une ancienne plantation de canne à sucre située à environ 60 km au sud-est de Luanda, dans la province de Bengo. L'exploitation a été arrêtée en 1980 et moins de 1 % des terres arables sont actuellement utilisées, principalement pour la culture de légumes et de bananes.

11.6.2 Recommandations

L'annexe A contient des suggestions concernant la modernisation de la plantation sur base du concept de développement agro-industriel et rural.

Le projet comprendra une ferme industrielle, comme noyau central, 20 à 50 fermes de développement rural et un certain nombre de petites et moyennes entreprises agro-industrielles. Dans sa phase initiale, ce complexe englobera une unité de stockage pour céréales/soja et des installations pour la transformation des matières premières, ainsi qu'une petite minoterie de maïs destinée à répondre aux besoins locaux, une unité de traitement du lait de soja et un abattoir pour porcs.

Le projet recommandé comprend également une composante importante de formation professionnelle et des plans de développement des services sociaux et des activités commerciales.

CHAPITRE 12

RESUME DES IDEES DE PROJETS

a) Généralités

- Rationalisation des responsabilités institutionnelles en matière d'importation d'intrants utilisés par plusieurs entreprises, afin d'éviter les retards et de remédier à l'irrégularité des livraisons
- Promotion continue de la mise en application de nouvelles politiques agricoles, afin de permettre la reprise des fournitures de produits agricoles à l'industrie alimentaire.
- Mise à disposition d'une assistance technique accrue, en particulier de la part du Ministère de l'industrie, afin de renforcer la base de statistiques industrielles et l'élaboration d'avant-projets et d'études de pré-investissement, y compris en ce qui concerne le projet agro-industriel et de développement rural connexe de Bom Jesus. Cette assistance pourrait être basée sur les projets précédents de l'ONUDI.
- Assistance technique, c'est-à-dire études de planification stratégique en vue du développement d'une industrie intégrée des huiles végétales et des graines.
- Assistance en vue d'enquêtes ultérieures en coopération avec d'autres pays de la SADCC, concernant l'utilisation des fibres naturelles cultivées dans la région, dans le cadre d'une stratégie à long terme de développement/expansion du secteur de la fabrication de sacs.
- En rapport avec les activités susmentionnées (fibres naturelles), assistance de la part de l'ONUDI en vue de l'installation d'une chaîne modernisée de traitement de jute, en utilisant les installations actuelles de SIGA.
- Appui à la formation en gestion industrielle actuellement à l'étude au niveau universitaire et technique supérieur.
- Poursuite de l'amélioration du réseau de distribution électrique dans la région industrielle de Luanda.

b) Pour toutes les entreprises visitées

- Amélioration de la formation technique de l'ensemble du personnel de maintenance, à la fois mécaniciens et électriciens, grâce à des programmes d'assistance technique (CNUDI). Ces efforts devraient être coordonnés avec les programmes qui sont actuellement élaborés par l'OIT/PNUD.

c) Projets au niveau des usines

FAL

- Rénovation d'une partie des installations actuelles.
- Garantie d'une alimentation fiable en électricité.
- Amélioration des informations de gestion et des systèmes de formation connexes.

QUICOLO

- Aide à la réhabilitation technique de la chaîne de meunerie de 150 tonnes/24 h. Poursuite et élargissement du projet actuel de l'ONUUDI.
- Assistance technique pour la formation des cadres moyens et inférieurs et du personnel chargé de l'exploitation (opérateurs) et de l'entretien.
- Assistance technique à l'échelon supérieur de direction ou, en tant qu'alternative, conclusion d'un accord de gestion avec une minoterie étrangère expérimentée.

INDUVE

- Constitution d'un conseil d'administration local.
- Nomination aux postes vacants de directeur commercial et de directeur de la maintenance.
- Acquisition d'un système informatique.
- Désignation d'agents commerciaux (ventes) dans tous le pays.
- Achèvement des plans relatifs à la canalisation d'eau venant de la raffinerie de pétrole.
- Construction d'un réservoir de stockage d'eau.
- Installation d'une nouvelle génératrice et de transformateurs.
- Achat d'une nouvelle chaudière.
- Programme d'assistance technique pour la formation du personnel d'entretien; instructions relatives à l'utilisation des pièces de rechange.
- Achat d'un équipement de laboratoire et de produits consommables.
- Pièces de rechange pour la raffinerie actuelle.
- Nouveaux autobus pour le transport du personnel de l'usine.
- Nouvelle raffinerie et installations de stockage pour l'huile brute.
- Nouvelles machines d'emballage et nouvel extrudeur pour bouteilles en plastique.
- Nouvelle unité de production de margarine.

FIBREX

- Recrutement d'un directeur d'usine.
- Programme d'assistance technique pour le personnel de maintenance et les pièces de rechange.

- Etude de marché en vue de la possibilité d'exporter des produits en PVC, principalement sur les marchés voisins, y compris dans la région de la SADCC.
- Installation d'un système informatique de gestion sur ordinateur individuel - PC.
- Mise sur pied d'un réseau d'agents extérieurs de vente et de distributeurs.
- Accords de financement pour l'achat de pièces de rechange et modification des métiers à tisser, afin d'augmenter leur productivité.
- Accords de financement pour l'achat d'une machine automatique de coupe et de couture.
- Financement de métiers à tisser plus modernes.

d) Diagramme en bâtons pour la mise en oeuvre des travaux de modernisation

Poste	Année 1	Année 2	Année 3
<u>FAL</u>			
1. Discussion avec agences	XXX		
2. Octroi du prêt I	XX		
3. Installation du système informatique	XX		
4. Livraison articles à court terme		XXXX	
5. Création marché de titre et bons du Trésor		XXXXXXXXXXXX	
6. Octroi du prêt II		XX	
7. Introduction articles moyen terme	XX		
8. Livraison articles moyen terme			XXXXXX
9. Octroi du prêt III			XX
10. Nomination postes vacants, cadres moyens			XXX
11. Livraison articles long terme			XXX
12. Etude marché extérieur			Année 4 ==

Poste	Année 1	Année 2	Année 3
<u>QUICOLO</u>			
1. Discussions avec agences	XXX		
2. Octroi assistance technique	XX		
3. Nominations postes vacants, cadres moyens	XX		
4. Assistance technique		XXXX	
5. Installation système informatique	XX		
6. Modernisation chaîne 150 t		XXXXXX	
7. Programme formation en gestion		XX	
8. Octroi prêt I	XX		
9. Organisation programme formation ventes			XXXXX
10. livraison article court terme		XXX	
11. Octroi prêt II		XX	
12. Achèvement silo farine			XXXXXX
13. Achèvement silo grain			XXXXXX
14. Octroi prêt III			XX
15. Acquisition génératrices			XXX
<u>INDUVE</u>			
1. Canalisation alimentaire eau	XXXXXXXXXX		
2. Constitution conseil d'administration local	XXX		
3. Discussions avec agences	XXX		
4. Installation système informatique	XX		
5. Octroi prêt I	XX		
6. Nominations postes vacants	XX		
7. Système épuration des eaux		XXXXXX	

Poste	Année 1	Année 2	Année 3
8. Installation génératrice	XX		
9. Installation nouvelle chaudière		XX	
10. Assistance technique	XXXXX		
11. Equipement de laboratoire	XX		
12. Discussions avec agences		XX	
13. Octroi prêt II			
14. Nouveaux autobus		XXX	
15. Nouvelle raffinerie - étude du coût et mise en oeuvre		xx XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	
16. Nouveau stockage huile brute		XXXXX	
17. Discussions avec agences			XXX
18. Octroi prêt III			XX
19. Constitution réseau agents			XXXX
20. Nouvelles machines emballage			XXX
21. Nouvel extrudeur bouteilles			XXX
22. Nouvelle unité margarine			X==

FIBREX

1. Discussions avec agences	XXX		
2. Installation système informatique	XX		
3. Octroi assistance technique	XX		
4. Nominations postes cadres moyens		XX	
5. Mise à disposition financement pièces de rechange		XX	
6. Assistance technique		XXXXX	
7. Mise à disp. financ. métiers à tisser		XX	
8. Fin installation pièces rechange		XX	

Poste	Année 1	Année 2	Année 3
9. Fin installation métiers à tisser		XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	
10. Discussions avec agences		XXX	
11. Octroi prêt III		XX	
12. Etude marché extérieur			XXXλ
13. Nouvelle machine coupe et couture			XXXX
14. Discussions avec agences			XX
15. Nouveaux métiers modernes			Année 4 ===

REFERENCES

- Aguiar, Joaquim. Rédacteur. Portugal, os Estados Africanos de Lingua Official Portuguesa e os Estados Unidos da América. Fondation Calouste Gulbenkian/World Peace Foundation, Lisbonne, 1987.
- Assemblée du Peuple. Lei Sobre Os Investimentos Estrangeiros. Approuvée lors de la session du 26 février 1988.
- Bhagavan, M.R. Angola's Political Economy, 1975-1984, dans Africa: Problem in the Transition to Socialism, publié par B. Munsloz. Zed Press, Londres, 1985.
- BIRD (Banque internationale pour la reconstruction et le développement - Banque mondiale) Missao do PNUD/Banco Mundial (Dez. 1987) Nota de conclusoes provisórias. Luanda, 11 décembre 1987.
- Birmingham, David. Angola Revisited. Publié sous peu dans Journal of Southern African Studies. Oxford University Press, 1988.
- CEE. Assistance technique relative à la préparation d'un programme sectoriel d'importation - Lomé III. Luanda et Bruxelles, 1987.
- CEE. Coopération entre la République populaire d'Angola et les communautés européennes. Rapport annuel sur la mise en oeuvre des conventions CEE-ACF et autres actions de coopération. Luanda, 1987.
- CEE. On Improvement in the Agricultural Sector with particular Emphasis on Port and Transport Rehabilitation in Angola. Luanda et Bruxelles, 1986.
- Centre du commerce international CNUCED/GATT. Programmation et procédures d'importation en Angola. Rapport de mission. Genève, 1988.
- Centre du commerce international CNUCED/GATT. République populaire d'Angola. Programmation et procédures d'importation. Rapport préparé par M. M. Hardo. ITC/DTC/88/776, 22 mars 1988.
- Centro de Cooperacao Técnica Internacional. Reabilitacao, Modernizacao e Expansao da Industria de Processamentos de Alimentos. Sao Paulo, 1984.
- Commission des transports et des communications d'Afrique australe (SATCC). Lobito Port Transport System, 10 Year Development Plan. Luanda, Maputo et Stockholm, janvier 1988.
- Conférence de coordination du développement de l'Afrique australe (SADCC). Annual Consultative Conference Report. Harare, 1986.
- Diario da Republica de Angola.
- Lei N° 4, 23 janvier 1988.
 - Lei N° 5, 30 janvier 1988.
 - Lei N° 7, 13 février 1988.
 - Lei N° 9/88. Lei Cambial, 2 juillet 1988.
 - Lei N° 11/88. Das Actividades Economicas, 2 juillet 1988.
 - Lei N° 11/88. Das Empresas Estatais, 9 juillet 1988.
 - Lei N° 12/88. Da Planificacao, 9 juillet 1988.
 - Lei N° 13/88. Dos Investimentos Estrangeiros, 6 juillet 1988.

Diolwa, Carlos Rocha. Contribucao a Historia Economica de Angola, 1978.

EIU. (The Economist Intelligence Unit). Country Profile Angola, Sao Tomé et Principe 1987-1988. Londres, 1987.

- Country Report, Angola, Sao Tomé et Principe. N° 2, 1988.

- Angola to the 1990s. The Potential for Recovery. Rapport spécial N° 1079 par Tony Hodges. Londres, janvier 1987.

FIDA. (Fonds international de développement agricole) Report of the Special Programming Mission to Angola. Rapport N° 0022-AN. Rome, juin 1986.

Fondation Calouste Gulbenkian. Universidade Agostinho Neto : Estudo Global. Luanda et Lisbonne, 1987.

Haarloev, Jens. Regional Co-operation in Southern Africa: Central Elements of the SADCC Venture. Centre for Development Research. Copenhague, 1987.

Imami Development. Report to Review Trade Promotion and Investment Programme Alternatives for the SADCC Region. USAID, Harare, 1987.

Legum, Colin et Hodges, Tony. After Angola. The War over Southern Africa. The Role of the big Powers. (Colin Legum) How the MPLA won in Angola. (Tony Hodges). Rex Collings, Londres, 1976.

Ministère de la planification et PNUD. Reconstruction Programme for the Provinces of Huila, Namibe and Cunene. Dar Al-Handasa. Consultants, novembre 1987. Programa de Saneamento Economico e Financeiro. Discurso do Camarada Presidente José Eduardo Dos Santos Proferido Na Abertura Do I/Seminario Nacional Sobre O Saneamento Economico E Financeiro (SEF). Luanda, 1987.

- Linhas Gerais de Orientacao Para A Estruturacao De Um Novo Sistema De Comercio. Luanda, septembre 1987.

- Bases Para A Formulacao Do Sistema De Gestao E Planificacao Regional E Local. Luanda, novembre 1987.

Ministério da Industria. Estatuto Organico do Ministério da Industria. Versao corrigida. Luanda, 1988.

- Registro Geral de Empresas. Luanda, avril 1984.

- Moagem do Kikolo. Construcoes Técnicas, SARL. Luanda, 28 janvier 1981.

OAA. Rétablissement de l'industrie laitière d'Angola. Luanda et Rome, 1988.

OIT/PNUD. Report on technical Training in Angola. Préparé par Paulo Barcia, Luanda, juin 1988.

ONUUDI. The regeneration of Zambian industry with emphasis in agro-based industries. Rapports spéciaux sur la modernisation industrielle N° 1, préparé par le Service des études par région et par pays, Division des politiques et perspectives industrielles, Département du développement des programmes et des projets, ONUUDI, Vienne, 14 octobre 1988.

- Description of REG's Programme for the rehabilitation of African manufacturing industry 1988/89: Country level diagnostic surveys. ONUDI, Vienne, 10 Mai 1988.
 - Report of Mission to Angola 26 July-1 August 1988. Préparé par M. U. Antoniri. ONUDI, Vienne, août 1988.
 - Metallurgical industries in Angola. Préparé par M. F.J.M. Tanaka. ONUDI, Vienne, 19 août 1988.
 - ANGOLA. Stimulating industrial recovery. ONUDI, Vienne, 17 août 1988.
 - Regenerating African Industry. Briefing book - Angola country mission. Préparé par le service des études par région et par pays en collaboration avec Njalmar Brundin et Paul Hesp, consultants de l'ONUDI. ONUDI, Vienne, 4 août 1988.
 - Relatorio Final da Missao. ANG/86/004. Reabilitacao de unidades agroalimentares. Reabilitacao de empresa de panificacao. Préparé par Marcio R. Rodrigues, Georges Michielson et Jean Ruffat. ONUDI, Angola, novembre 1986.
 - Renforcer la "FILIERE PAIN" en Angola. ONUDI, novembre 1986.
 - Technical report: Activities in the Rehabilitation and Expansion Programme. Programme de modernisation et d'expansion de l'industrie alimentaire. ONUDI, Vienne, 8 octobre 1988.
 - Technical report: Technical assessment of the sugar industry. Programme de modernisation et d'expansion de l'industrie alimentaire. ONUDI, Vienne, 5 décembre 1983.
 - Bureau des Nations Unies pour les opérations d'urgence en Afrique. The Emergency Situation in Angola. Priority non-food requirements for the year 1988. Préparé par la African Emergency Task Force en collaboration avec le Gouvernement de la République populaire d'Angola.
- PNUD. Rétablissement de l'industrie laitière. ANGOLA. Conclusions et recommandations du projet. PNUD et OAA. Rome, 1988.
- Rehabilitation of Milk Industries. People's Republic of Angola. Mission conjointe d'évaluation PNUD/OAA. N.S. Inter. enr. Léry (Québec), avril 1987.
- SADCC. Intra-Regional Trade Study. Rapport préparé pour le secrétariat de la SADCC par le Chr. Michelsen Institute. Bergen et Gaborone, 1986.
- SADCC. Reports on Industrial Development within the SADCC Region. Division de la SADCC pour l'industrie et la coordination du commerce. Dar es-Salaam et Gaborone, 1986/88.
- SADCC. Annual Consultative Conference Report. Gaborone, 1987.
- SADCC. Annual Report on the Implementation of the SADCC Programme of Action. Gaborone, 1987/88.

SADCC. Investment in Production. Rapport du Séminaire pour hommes d'affaires organisé à Gaborone, Botswana, février 1987.

SADCC. Study on the Rehabilitation of the Edible Oils Industry in SADCC Countries. (Projet de rapport.) Division de l'industrie et de la coordination du commerce de la SADCC. Dar es-Salaam, 1987.

SADCC. Report on Export Prefinancing Revolving Fund (EPRF) Systems in SADCC Countries. Groupe de travail EPRF, Secrétariat SADCC. Gaborone, 1987.

SADCC/Centre de développement de l'OCDE. Development Co-operation in Southern Africa: Structures and Procedures. Gaborone et Paris, 1984.

SADCC/Centre de développement de l'OCDE. Implementing the SADCC Programme of Action. Etude conjointe du Secrétariat de la SADCC et du Centre de développement de l'OCDE sur les Structures et procédures de la coopération au développement. Gaborone et Paris, 1987.

SIDA. (Swedish International Development Agency.) Landrapport Angola, Planeringssekretariatet SIDA. Stockholm, mai 1988.

Sommerville, Keith. Angola. Politics, Economics and Society. Frances Pinter (publishers), Londres et Lynne Rienner Publishers, Inc. Boulder, 1986.

Wheeler, Douglas L. et Pélissier, René. Angola. Pall Mall Press. Londres, 1971.

Wolfers, Michael et Bergerol, Jane. Angola in the Frontline. Zed Press. Londres, 1983.

ANNEXE A

**PROJET DE MODERNISATION AGRO-INDUSTRIELLE
ET DE DEVELOPPEMENT RURAL DE BOM JESUS**

Table des matières

1. Introduction
 2. Territoire du projet de modernisation
 3. Approche du projet; composantes du projet
 - 3.1 Production de viande de porc
 - 3.2 Soja, lait de soja
 - 3.3 Structure d'exploitation
 - 3.4 Formation, contrôle, services destinés aux agriculteurs du projet de développement rural
 - 3.5 Création d'entreprises agro-alimentaires
 - 3.6 Commerce et services sociaux, mode de propriété des agro-industries
 - 3.7 Résumé des objectifs
 4. Idée de projet
 5. Mode de propriété et responsabilité d'une FERME AGRO-INDUSTRIELLE DE BOM JESUS CO (BJAFCO)
 6. Plan opérationnel de développement du projet
- Fig. 1 Carte du territoire du projet
- Fig. 2 Liaisons principales et flux de produits
- Fig. 3 Projet de modernisation agro-industrielle et de développement rural de Bom Jesus. Plan général des opérations - calendrier provisoire

**PROJET DE MODERNISATION AGRO-INDUSTRIELLE
ET DE DEVELOPPEMENT RURAL DE BOM JESUS**

1. Introduction

Dans le contexte de cette étude faite par l'ONUDI sur la réhabilitation de l'industrie alimentaire en Angola, les problèmes relatifs aux approvisionnements en matières premières se trouvent à l'avant-plan de la discussion en matière de politique de développement. Actuellement, l'industrie alimentaire souffre d'une pénurie considérable de produits agricoles qui constituent les matières premières indispensables à la production. En dernier recours, l'industrie alimentaire est obligée d'importer ses intrants, en quantités limitées, lorsque des devises sont disponibles. Des aliments frais et traités sont également importés pour compléter les fournitures locales.

Le Gouvernement angolais envisage de remplacer dès que possible une partie importante des aliments importés par des approvisionnements locaux. De nouvelles initiatives ont été récemment signalées, indiquant les actions qui seront prises pour favoriser un accroissement de la production agricole, notamment : création de fermes privées, amélioration du système de commercialisation, mise à disposition de différents services institutionnels dans les régions rurales, par exemple extension, santé et éducation, ainsi que soutien logistique au développement du commerce rural.

Le Gouvernement était soucieux d'obtenir un avis supplémentaire sur la modernisation de la plantation de Bom Jesus, près de Luanda. Par conséquent, cette exploitation a été reprise dans la liste des entreprises désireuses d'être étudiées par la mission d'experts de l'ONUDI. Il s'agissait en particulier d'examiner les besoins de modernisation industrielle des bâtiments de l'usine, afin qu'ils puissent être affectés à différents types d'activité agro-industrielle.

Après une visite de la région, il a été conclu que cette ancienne plantation de canne à sucre pourrait être utilisée notamment dans le cadre d'un projet de modernisation agro-industrielle et de développement rural. Cette approche comporte de nombreux éléments qui rejoignent les nouvelles orientations politiques adoptées par le Gouvernement, afin de stimuler la production agricole et le développement rural dans le cadre du Saneamento Economico e Financeiro (SEF).

La présente annexe expose une approche conceptuelle relative au développement agricole et agro-industriel du Domaine de Bom Jesus. Elle suggère des directives pour la mise en oeuvre du projet, y compris un calendrier provisoire. Ce document a pour but de faciliter une prise de décision, en temps opportun, par les autorités angolaises, les investisseurs locaux potentiels, les organisations d'aide bilatérale, les agences internationales et autres institutions financièrement intéressées.

Deux projets de texte de cette annexe ont été remis au Ministère de l'industrie avant le départ d'Angola de la mission de l'ONUDI, le 30 septembre 1988.

2. Territoire du projet de modernisation

Le Domaine de Bom Jesus est situé à environ 60 km au sud-est de Luanda, dans la province de Bengo. Selon les informations, la superficie totale du domaine est de 4 600 hectares, dont 1 300 ont été utilisés jusqu'en 1980 pour la culture de canne à sucre, date à laquelle la sucrerie a cessé ses activités.

Le fleuve Kwanza sépare le domaine du Parc national de Quissama, situé au sud. La région qui se trouve au nord est constituée par des collines couvertes de bosquets, qui semblent être peu peuplées. A l'ouest du domaine, le terrain est composé de petites collines parsemées de groupes épars de baobabs, séparées par des dénivellations qui s'aplanissent à proximité du fleuve. Le village de Bom Jesus, où se trouvent les villas du personnel du domaine et les logements des ouvriers est construit sur une colline et surplombe le domaine sur son côté est, le long de la route qui mène à Luanda.

Environ 30 hectares sont actuellement cultivés, mais le reste du domaine s'est détérioré à des degrés divers. Quelques cannes à sucre subsistent encore, et de vastes superficies sont recouvertes d'arbustes. Les principales canalisations, fossés, stations de pompage pour l'évacuation des eaux et canaux d'irrigation ont subi une dégradation qui dépasse de loin de simples besoins de modernisation.

La sucrerie est située dans le coin sud-est du domaine. La majeure partie de l'équipement initial est encore en place, dans cinq bâtiments sur sept. Les deux autres bâtiments sont des entrepôts, encore en assez bon état. Ces entrepôts pourraient être utilisés dans le cadre d'un futur projet de ferme commerciale. Une fois que les équipements auront été démontés, les cinq bâtiments de l'usine seront démolis, car il serait économiquement injustifié de les moderniser pour les affecter à d'autres activités. Le site de l'usine comprend également plusieurs autres bâtiments, dont certains ont probablement un intérêt culturel. Par conséquent, ils devraient être sauvegardés et utilisés dans le cadre d'un projet ultérieur.

Plusieurs études ont été faites précédemment afin d'évaluer la possibilité d'utiliser le domaine pour la culture de différentes récoltes. Consultec, par exemple, recommande la culture intensive de soja et la création de mini-usines pour le traitement du lait de soja, situées stratégiquement dans les régions de consommation. Pour sa part, Lonhro propose d'utiliser le domaine pour la culture de légumes, fruits et céréales alimentaires. A l'ouest de Bom Jesus, dans la région qui entoure Calumbo, les perspectives de mise en oeuvre d'un projet de développement agricole sont actuellement étudiées, dans le cadre d'un accord de coopération entre l'Angola et l'Italie pour la zone verte qui entoure Luanda (Cintura Verde de Luanda). Il convient d'envisager une coordination étroite entre les deux projets.

3. Approche du projet; composantes du projet

Nous indiquons ci-après les considérations principales qui se rapportent à la modernisation générale et au développement du Domaine de Bom Jesus.

3.1 Production de viande de porc

Afin de tirer pleinement profit des efforts de modernisation, il convient avant tout d'identifier les liens économiques viables existants, afin de limiter les goulots d'étranglement dans la chaîne intégrée des activités agro-industrielles. Ces liens sont parfois complexes et difficiles à cerner. Les études entreprises par la mission de l'ONUDI ont permis d'identifier les besoins en viande, en particulier en viande susceptible d'être transformée en saucisses, ainsi que la demande de morceaux de porc.

La production de viande de porc, à proximité d'une vaste région de consommation, présente des avantages du point de vue de la manutention, notamment lorsque les consommateurs préfèrent la viande fraîche. Il faut également tenir compte du coût supplémentaire de la congélation.

3.2 Soja, lait de soja

Il n'y a pas actuellement de production locale de lait liquide, à l'exception de certaines quantités de lait reconstitué fournies par la laiterie de Luanda (CELL).

En Angola, l'industrie laitière s'est presque complètement effondrée et les troupeaux de vaches laitières ont largement disparu. Le système de ramassage du lait semble s'être désintégré et les rapports indiquent que très peu de laiteries sont encore en état de fonctionner. Il ne fait aucun doute que l'industrie laitière reprendra ses activités lorsque la sécurité sera revenue dans les régions de production et quand des conditions favorables permettront la relance de la production laitière destinée au commerce et de la transformation. Cependant, il faudra attendre longtemps avant que le marché de Luanda soit approvisionné en lait de vache local.

La production de lait de soja donnerait la possibilité de mettre sur le marché un produit de substitution local acceptable. L'intrant principal - soja - est cultivé en Angola sur une échelle limitée et le coût du litre de lait de soja est relativement faible. Certaines importations de soja pourraient être envisagées pendant une période de transition où la production de soja serait encouragée en tant que culture avantageuse. Toutefois, ces importations doivent être soigneusement contrôlées, grâce à des tarifs douaniers adéquats, pour éviter qu'elles ne fassent une concurrence déloyale à la nouvelle production locale de soja.

Dans une perspective à plus long terme, le lait provenant des laiteries et le lait de soja seront concurrentiels ou complémentaires, selon le cas. Les sous-produits de la transformation du lait de soja pourraient être utilisés pour la consommation humaine, ou en tant qu'ingrédients rentrant dans la composition des aliments pour porcelets sevrés.

3.3 Structure d'exploitation

a) Exploitation commerciale

Il serait nettement plus facile d'arriver à des résultats rapides, en matière de récupération du sol et d'exploitation agricole, si les opérations étaient assurées par une entreprise commerciale. Le délai qui s'écoulera entre la prise de décision officielle relative à ce projet et la mise en exploitation sera d'environ deux ans ou moins, selon le facteur saisonnier.

Une ferme commerciale adéquatement mécanisée ne fournit pas normalement un grand nombre d'emplois, même si l'emploi est liée dans une certaine mesure au choix des cultures. Toutefois, la création d'une ferme industrielle pourrait engendrer une demande saisonnière de main-d'oeuvre supplémentaire.

b) Fermes de développement rural, petites et moyennes

Le développement rural basé sur les petites fermes existantes ou sur de nouvelles exploitations de quelques hectares de superficie, implique une forte intensité de main-d'oeuvre agricole féminine et masculine par hectare cultivé et offre de nombreuses possibilités d'emploi, qui sont généralement les seules possibilités existantes.

Les projets de développement de petites fermes présentent le désavantage de limiter les possibilités de développement individuel de l'agriculteur et ne lui offrent que de faibles chances d'augmenter ses revenus et d'améliorer son niveau de vie familial.

Le développement rural basé sur des petites et moyennes fermes constitue une alternative intéressante. Dans ce cas, les fermes auraient une superficie cultivée finale de 5 à 20 hectares. Elles seraient suffisamment grandes pour produire des quantités suffisantes de produits agricoles destinés à la vente et nécessiteraient un niveau plus élevé de capacité de gestion et d'initiative. De plus, elles devraient être semi-mécanisées ou même complètement mécanisées, en fonction du mode d'exploitation et de l'intensité des cultures. Enfin, les agriculteurs qui seront inclus dans le programme devront être désireux et capables de recevoir une formation appropriée et accepteront de se laisser ultérieurement assister et aider dans la poursuite de leurs activités.

Les agriculteurs qui rentrent dans ce groupe spécifique sont des employeurs potentiels. Il est permis de supposer que de nombreuses personnes pourront être employées dans un projet de développement de ce genre, du moins dans sa phase initiale. Toutefois, dans une perspective à plus long terme, le nombre de travailleurs diminuera vraisemblablement lorsque les agriculteurs renforceront la mécanisation de leurs activités.

3.4 Formation, contrôle, services destinés aux agriculteurs du projet de développement rural

Un programme de développement rural de ce genre devrait être associé à l'exploitation d'une ferme commerciale. Le programme de formation pourrait se dérouler, du moins partiellement, dans cette ferme pilote avant que les agriculteurs n'entreprennent de cultiver leurs terres. La ferme commerciale fournira des services pour les machines pendant plusieurs années. Ces services diminueront progressivement au fur et à mesure que les agriculteurs acquièrent de l'expérience et consolideront leurs activités. L'atelier de la ferme commerciale assurera les réparations et l'entretien des machines agricoles et des tracteurs, pendant une période déterminée.

Il est absolument indispensable d'assurer une formation continue et un contrôle dans les domaines suivants, pendant une période assez longue : planification saisonnière, production agricole et élevage, irrigation, entretien et registres. Ces tâches seront placées sous la responsabilité d'une équipe spécialement constituée sous la direction du Ministère de l'agriculture. Elle sera basée dans la région et utilisera vraisemblablement la ferme commerciale comme centre opérationnel.

3.5 Création d'entreprises agro-alimentaires

La ferme commerciale constituera le noyau de toute une série d'unités de production de biens agricoles destinés à la vente, à la transformation, etc. Sa création permettrait de garantir que des approvisionnements minimaux seraient mis, dès le départ à la disposition des agro-industries. Ces approvisionnements augmenteraient en fonction de l'expansion du programme de développement rural et du renforcement de l'efficacité d'exploitation des fermes, petites et moyennes. Des types supplémentaires d'industries agro-alimentaires pourront être créés en fonction du degré de réussite de cette opération, de l'intérêt manifesté par les agriculteurs et de l'évolution des besoins du marché.

3.6 Commerce et services sociaux, mode de propriété des agro-industries

Le nombre total des personnes participant à l'exploitation d'une ferme commerciale, c'est-à-dire petits et moyens agriculteurs et leurs familles, personnel de maintenance, employés des industries alimentaires et ouvriers agricoles, constituera une base adéquate pour le développement du commerce dans la région et pour l'obtention de services sociaux, ainsi qu'en matière de santé et d'enseignement.

Le projet agro-industriel pourrait avoir la structure d'une entreprise privée ou dépendre d'une association d'agriculteurs, ou bien appartenir à une forme d'entreprise mixte.

3.7 Résumé des objectifs

En résumé, les principaux objectifs de ce type de projet sont les suivants :

- a) Promotion du développement de l'agriculture dans la zone verte qui entoure Luanda;
- b) Développement rural destiné à augmenter la production alimentaire;
- c) Création de possibilités d'emploi susceptibles d'améliorer constamment le niveau de vie sur une période considérable;
- d) Développement d'entreprises agro-alimentaires en région rurale;
- e) Parrainage d'un groupe d'exploitants agricoles, petits et moyens, qui pourrait servir de modèle pour assurer un développement comparable dans d'autres régions.

La figure 2 indique les principales liaisons et les flux de produits, mais non obligatoirement la localisation physique des différentes unités. Des opérations supplémentaires de transformation ont été ajoutées pour illustrer les possibilités d'extension des agro-industries. Par exemple, l'usine de tri et d'emballage des fruits et légumes sera située immédiatement à côté de l'unité de traitement des jus de fruit. Les produits de choix seront fournis au marché de Luanda, tandis que les fruits de deuxième catégorie seront transformés dans l'usine de production de jus de fruit. Celle-ci tirerait certainement un avantage d'un partage des différents services tels

que l'électricité, l'eau, les égouts, etc., avec l'usine de traitement du lait de soja. La possibilité de pasteuriser et de conditionner les jus de fruit dans l'usine de traitement du lait de soja devra être évaluée dans l'étude de faisabilité proposée ci-dessous.

Certains produits peuvent également être vendus directement par la ferme commerciale et/ou les fermes de développement rural aux consommateurs ou aux commerçants.

4. Idée du projet

La modernisation, le développement et l'utilisation des terres arables du Domaine de Bom Jesus comprennent les éléments suivants :

a) Ferme commerciale d'une superficie d'environ 1 300 hectares.

Objectifs de production :

- culture du soja sur environ 200 hectares annuellement, selon la rotation spécifique des cultures qui sera adoptée;
- culture céréales pour alimentation humaine et animale;
- cultures commerciales à déterminer par la direction de la ferme commerciale, en fonction des forces du marché et des possibilités commerciales;
- production de viande de porc intégrée, à partir d'environ 400 truies, lorsqu'elle sera pleinement développée.

b) Projet de développement rural avec 20 à 50 fermes. Le nombre exact devra être déterminé dans le contexte des études techniques proposées, en tenant compte de la superficie totale disponible permettant une exploitation intensive. Chaque ferme devrait posséder de 5 à 20 hectares de terres arables, selon la configuration du terrain, les limites naturelles entre fermes, etc. Il serait préférable de ne pas standardiser la taille des fermes. Toutefois, ce facteur devra être déterminé sur base de considérations pratiques liées au mode d'exploitation des fermes qui est proposé.

La structure de production doit comprendre :

- culture du soja;
- culture de céréales;
- production de viande de porc, susceptible d'être intégrée ou spécialisée.

De plus, les options suivantes peuvent être envisagées :

- légumes;
- fruits;
- volaille.

Le choix final des lignes optimales de production devra être déterminé par les intérêts économiques et les ambitions des différents agriculteurs.

- c) Formation des agriculteurs faisant partie du projet de développement rural.
- d) Services d'extension accordés aux agriculteurs du projet de développement rural.
- e) Abattoir spécialisé pour porcs, disposant d'équipements appropriés, par exemple : ramassage et traitement du sang, réfrigération des carcasses, découpage et emballage hygiénique des morceaux de choix, nettoyage des caisses et salage, manutention efficace et hygiénique et expédition de tous les produits.

Il sera également nécessaire de prendre des dispositions pour l'inspection vétérinaire et l'abattage sanitaire. La capacité requise est provisoirement estimée entre 35 et 50 porcs par jour. Différents modes de propriété devraient être envisagés pour l'abattoir de porcs. L'idée globale du projet indique qu'une société privée serait préférable, dont des actions pourraient également être achetées plus tard par les agriculteurs faisant partie du projet de développement rural.

Quel que soit le mode de propriété, la politique de fixation des prix doit être étudiée et déterminée en tenant particulièrement compte du rapport qui existe entre les prix aux grilles de la ferme et les prix du marché.

- f) Usine de traitement du lait de soja avec équipements nécessaires au stockage du soja.

Il serait avantageux que le stockage du soja et des céréales de tout le projet de modernisation industrielle de Bom Jesus et de développement rural soit coordonné dans une seule installation, afin de garantir des conditions de stockage simples et efficaces, d'éviter des pertes et de bénéficier des économies d'échelle.

- g) Meunerie d'aliments pour bétail adaptée aux besoins spécifiques de la ferme commerciale et des fermes de développement rural. La capacité de mélange devrait être de l'ordre de 5 tonnes par heure.

Il est prématuré pour l'instant de préciser la gamme des besoins de stockage pour les matières premières et les produits finals. Cet aspect du projet devra être traité dans une étude technique ultérieure. La nature de ce problème indique qu'une coordination efficace devrait être assurée avec les installations de stockage du soja.

Dans ce contexte général, il convient d'examiner en détail le mode de propriété de l'usine de traitement du lait de soja, de l'usine d'aliments pour bétail et des différentes installations de stockage. D'autres composantes peuvent être envisagées dans le cadre d'un sous-projet soja/céréales, par exemple une simple minoterie, d'une capacité d'environ 200 à 500 kg par heure, destinée uniquement à la consommation locale.

- h) Services sociaux comportant une infrastructure d'enseignement et de santé publique.

Les besoins détaillés devront être étudiés suffisamment à l'avance et inclus dans les plans du projet global.

5. Mode de propriété et responsabilités d'une FERME AGRO-INDUSTRIELLE DE BOM JESUS CO. (BJAFCO)

La future BJAFCO sera responsable du développement et de la gestion du domaine, conformément aux bonnes pratiques agricoles et économiques. De plus, BJAFCO assumera certaines responsabilités liées à l'exécution du projet de modernisation agro-industrielle et de développement de Bom Jesus.

Une alternative intéressante pourrait consister en une combinaison d'intérêts privés locaux et de participation étrangère. Le partenaire extérieur devrait assumer la direction des activités de gestion et fournir des conseils techniques. Un élément de transfert de technologie devrait être incorporé dans la structure globale de la société, tout en évitant de surcharger inutilement le nombre des effectifs, ce qui entraînerait des coûts de personnel exagérés.

Les responsabilités de BJAFCO à l'égard du projet de développement agro-industriel et rural rentrent dans deux domaines principaux :

1. En tant qu'entrepreneur, aider le Gouvernement à
 - a) développer l'infrastructure nécessaire, y compris la construction de bâtiments agricoles de base; et
 - b) participer à la formation des agriculteurs du plan de développement rural, selon un programme à convenir entre BJAFCO et le Gouvernement.
2. En tant qu'agence responsable du développement du projet, assumer la direction de la création et de l'exploitation des différentes entreprises agro-alimentaires, y compris en matière de commercialisation. Ce rôle de direction implique une coordination avec les Ministères de l'industrie, de l'agriculture et du commerce, l'organisation d'un système de planification et d'acquisition de concepts, la construction et le bon démarrage des différentes installations.

Le prix payé aux grilles de la ferme sera crucial en tant que stimulant, pour les agriculteurs du projet de développement rural. Les principes régissant les prix des différents produits aux grilles de la ferme devront être fixés dans une phase initiale, de préférence dans les études préliminaires du projet de développement rural. Il est essentiel que les agriculteurs faisant partie du projet reçoivent un prix équitable et qu'ils ne soient pas exploités par l'industrie alimentaire.

Les responsabilités mentionnées au point 1 ci-dessus sont directement liées à la modernisation et au développement rural. Des efforts devraient être faits pour intéresser les institutions d'aide bilatérale à fournir une partie des fonds nécessaires. Des contacts directs entre le Gouvernement angolais, la future BJAFCO et une organisation d'aide intéressée pourraient constituer une base solide en vue des discussions concernant les formalités et les dispositions pratiques.

6. Plan opérationnel de développement du projet

Le plan provisoire des opérations comprendrait les actions suivantes :

- a) Discussions avec le Gouvernement concernant l'idée du projet, afin de prendre éventuellement des décisions;

- b) Identification par le Gouvernement des parties intéressées, y compris les organisations d'aide privées angolaises, les institutions commerciales étrangères et les agences extérieures d'aide bilatérale. L'ONUDI pourrait apporter son aide, le cas échéant;
- c) Création d'une "Société fermière agro-industrielle de Bom Jesus";
- d) Elaboration du mandat détaillé d'une étude exhaustive concernant l'ensemble du projet de modernisation agro-industrielle et de développement rural de Bom Jesus.

Ce mandat pourrait être préparé par l'ONUDI (ou une autre institution multilatérale ou bilatérale intéressée) et examiné par le Gouvernement angolais et BJAFCO, avant de désigner les experts qui seront responsables de l'étude. L'étude devrait être subdivisée en trois parties principales.

- i) Etude de préinvestissement au niveau de la faisabilité, destinée aux diverses entreprises agro-industrielles ainsi qu'à la ferme commerciale. Programme détaillé pour le projet de développement rural, y compris plans techniques et estimation des coûts. L'étude de préinvestissement portera sur :
 - l'usine de production du lait de soja;
 - les installations de stockage du soja, des céréales destinées à l'unité d'aliments pour bétail, du maïs utilisé dans la composition des aliments pour consommation humaine; et
 - l'abattoir des porcs.
- ii) Les deux études ci-dessous sont nécessaires au projet agro-industriel, au projet de ferme commerciale et au programme de développement rural :
 - enquêtes sociologiques sur les besoins d'emploi futurs et l'installation d'une nouvelle communauté rurale;
 - enquêtes sur la présence de la peste porcine africaine dans la région couverte par le projet et dans son proche voisinage. Plans relatifs à l'élimination progressive du cheptel porcin actuel et plan à long terme contenant des recommandations détaillées pour empêcher la propagation future de la maladie dans la région concernée par le projet. Cette dernière question devrait être traitée en liaison étroite avec la planification des unités de production de porc de la ferme commerciale et de développement rural.
- e) Modernisation et développement de l'infrastructure prévue dans le projet pour la ferme commerciale et les fermes de développement rural. Démantèlement des installations de la sucrerie et démolition des bâtiments de l'usine.
- f) Mise en exploitation de la ferme commerciale.
- g) Démarrage du programme de formation des agriculteurs du projet de développement rural.
- h) Reprise progressive par les agriculteurs de l'exploitation des fermes du programme de développement rural, sur une période de cinq, six ans.

La figure 3 indique une ventilation partielle des activités et illustre d'une manière générale la séquence possible des événements. Le calendrier provisoire qui est proposé implique que certains travaux de modernisation commenceront et se dérouleront en parallèle avec les principales études du projet.

Prescriptions relatives aux canalisations souterraines de drainage en argile

Afin d'améliorer les caractéristiques générales de drainage du Domaine de Bom Jesus, il serait souhaitable d'installer un système d'écoulement souterrain des eaux, dans les zones cultivées, afin d'augmenter le rendement par hectare.

Il existe deux systèmes conventionnels : tuyaux en argile et tuyaux en matière plastique. Les tuyaux en argile ont des avantages techniques importants, car leur capacité de drainage est supérieure à celle des tuyaux en plastique de même diamètre. De plus, ils sont résistants aux atteintes physiques et chimiques. Un avantage supplémentaire provient du fait qu'ils peuvent être construits en utilisant les gisements locaux d'argile, qui sont abondants, plutôt que des matières plastiques importées.

Plusieurs briqueteries existent dans la région de Luanda. Elles sont sous-utilisées et la briqueterie du 1er mai, en particulier, convient parfaitement pour la fabrication de ces tuyaux. Tous les équipements de traitement de l'argile - extrudeur, découpeuse, sécheuse (actuellement hors service) et four - sont totalement adaptés à ce type de produit. Il faut seulement ajouter une matrice pour tuyaux, relativement peu coûteuse, équipée d'un cylindre de perforation et d'un système de carottage. La briqueterie du 1er mai a besoin elle aussi d'être modernisée et de recevoir une assistance technique. L'adjonction de la matrice précitée à ses équipements existants représenterait une contribution importante à son programme de réhabilitation.

Le produit final présentera également un intérêt considérable pour les autres régions agricoles qui souffrent d'une accumulation des eaux et d'un drainage inadéquat.

Durant l'exécution du projet, une évaluation de routine devrait être effectuée tous les six mois pour permettre un contrôle approprié des activités du projet, de façon à pouvoir apporter des remèdes en temps opportun et garantir le développement du projet conformément aux plans établis.

FIGURE 2

PROJET DE MODERNISATION AGRO-INDUSTRIELLE ET DE DEVELOPPEMENT DE BOM JESUS
PRINCIPALES LIAISONS ET FLUX DE PRODUITS

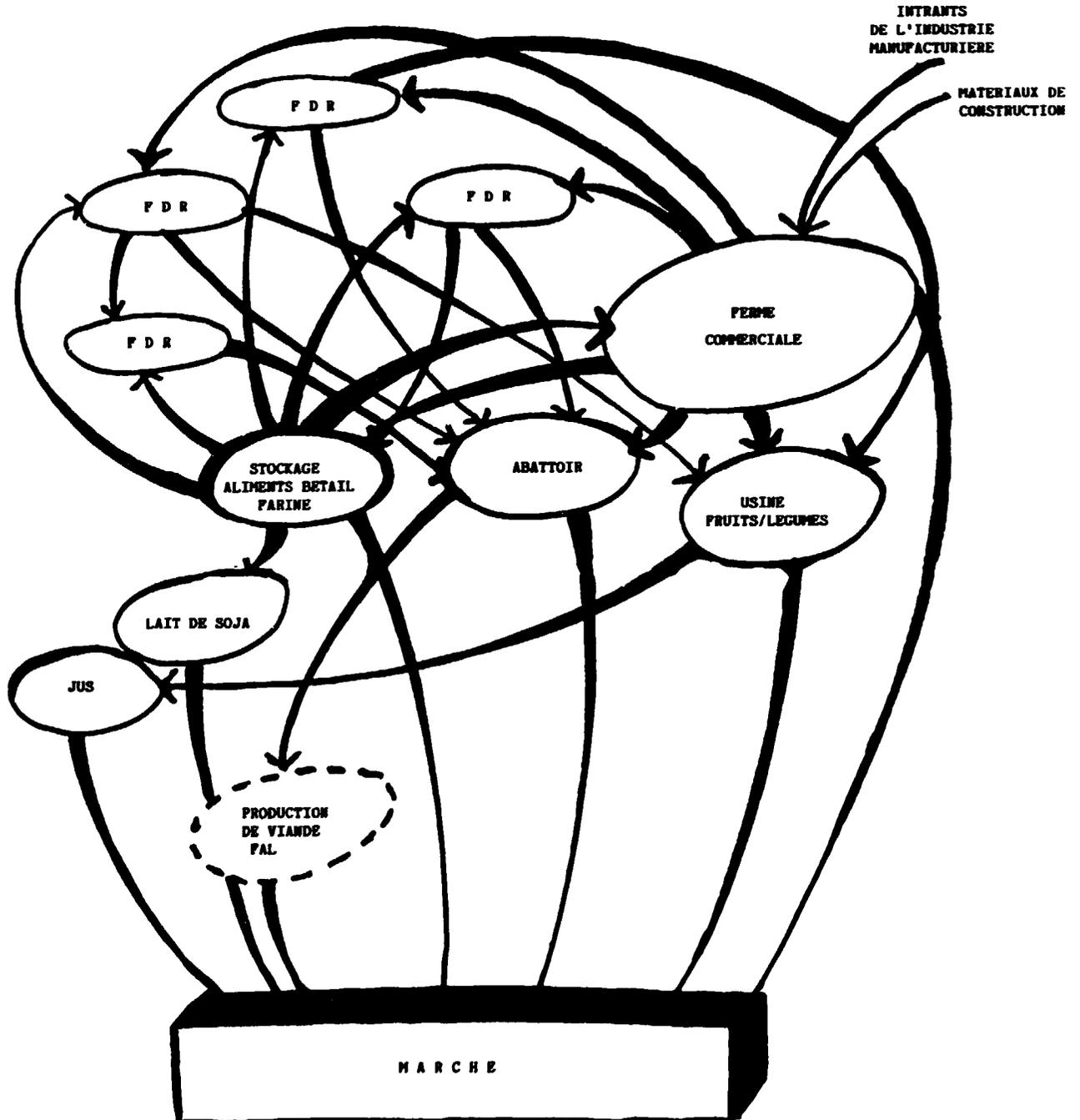


FIGURE 3

**PROJET DE MODERNISATION AGRO-INDUSTRIELLE
ET DE DEVELOPPEMENT RURAL DE BOM JESUS**

Plan général des opérations - calendrier provisoire

<u>Activité</u>	<u>Année</u>	<u>88/</u>	<u>89/</u>	<u>90/</u>	<u>91/</u>	<u>92/</u>	<u>93/</u>	<u>94/</u>	<u>95/</u>	<u>96/</u>	<u>97/</u>	<u>98</u>
<u>Phase de préparation du projet</u>												
1. Discussion avec le Gouvernement												XX
2. Décision												x
3. Identification des parties												XX
4. Constitution société BJ												x
5. Elaboration mandat étude exhaustive												XXX
6. Etude de préinvestissement												x X
- ferme commerciale												
- usine lait de soja												
- stockage, etc.												
- abattoir												
- projet développement rural												
7. Etude sociologique												x XXXX xxxxxxxx
8. Enquête vétérinaire												X X
<u>Exécution du projet</u>												
9. Infrastructure du projet de modernisation et de développement												
- routes												XXXX xxxxx
<u>Ferme commerciale</u>												
- débroussaillage												XX
- évacuation des eaux												xxx XX xxxxx
- irrigation												x XXXXXXXX xxx
- démantèlement sucrerie												XXX
- bâtiments												x XXX
<u>Projet de développement rural</u>												
- mise en valeur des terres												XXX xxxxxxxxxx
- évacuation des eaux												XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX xxxxxxx
- irrigation												XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX xxxxx
- bâtiments												XXX xxxxxxxxxx
10. Ferme commerciale, culture												XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Ferme commerciale, production porc												xxxx XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
11. Programme de formation												XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXxxx
12. Fermes de R et D, exploitation												XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

ANNEXE B

**SUGGESTIONS POUR LE DEVELOPPEMENT FUTUR
DU SECTEUR DE L'EMBALLAGE**

a) Historique

Avant 1975, l'Angola était en mesure de produire approximativement 5 millions de sacs en fibres naturelles. Du jute non traité était importé, car la production locale de fibres naturelles était insignifiante. Depuis l'indépendance, seuls des sacs en raphia ont été produits et la demande de sacs en jute, en particulier pour le café, a dû être couverte par des importations. En effet, les sacs en plastique ne peuvent pas être employés pour le café. Cette situation est peu susceptible de changer dans un proche avenir.

Au début des années 70, la production de café se situait aux environs de 200 000 tonnes par an, voire un peu plus, avec une demande de sacs estimée à 4 millions. Actuellement, le rendement total de la récolte est estimé à environ 15 000 tonnes par an et n'exige que 300 000 sacs. Une fois que la paix sera rétablie et que l'agriculture pourra à nouveau se développer, la production de café augmentera progressivement. Le taux d'accroissement dépend de la mesure dans laquelle les plantations locales se sont détériorées. En supposant que la récolte locale de café atteigne 50 000 tonnes à la fin des années 90, environ 1 million de sacs en fibres naturelles seront nécessaires. La production de coton augmentera également, tout comme les besoins en toile de jute destinée aux ballots de peluche de coton.

La très forte dépendance de l'industrie des sacs par rapport aux importations de matières premières est un problème que l'Angola partage avec les autres pays membres de la SADCC.

Les Portugais avaient expérimenté en Angola la culture de fibres telles que le jute et le kenaf. Les recettes obtenues pour la culture des fibres étaient inférieures à celles des autres cultures commerciales et le projet concernant les fibres a été mis en veilleuse. La Zambie envisage d'élaborer un programme destiné à améliorer les méthodes agricoles et à garantir des techniques de transformation adéquates.

Bien que la culture de fibres naturelles souples ne présente actuellement qu'un intérêt marginal pour l'Angola, le Ministère de l'agriculture pourrait envisager d'inclure la reprise de la production expérimentale de fibres dans le Plan quinquennal de développement 1990-1995. Une telle décision, prise de préférence en collaboration avec d'autres pays de la SADCC, serait bienvenue et permettrait d'identifier le rôle que les fibres naturelles pourraient jouer dans la fabrication des sacs, au plan national.

Il convient notamment de répondre aux questions suivantes :

- i) Rôle des fibres en tant que cultures commerciales, dans un secteur agricole en expansion, dans les fermes traditionnelles ou commerciales, ou les deux.
- ii) Régions(s) propice(s) à la culture de fibres.
- iii) Systèmes de production et de transformation préconisés.

iv) Coûts de production, manutention, transport et transformation.

v) Rôle future des fibres naturelles en Angola, afin d'éviter de dépendre entièrement des importations. Production de matières premières locales pour certains articles, par exemple café; introduction des fibres naturelles en tant que cultures commerciales alternatives, dans des régions choisies, une fois que la production de récoltes vivrières permettra de répondre aux besoins locaux.

La projection de la demande future de sacs peut être basée sur le Plan quinquennal 1990-1995, en tant que point de départ d'un programme de développement pour le secteur de fabrication de sacs, dans une perspective de 10 ans. Les directives devraient envisager la possibilité d'introduire la manutention en vrac d'une série de produits différents. Il s'agit du résultat d'expériences et d'études faites en utilisant des fibres naturelles produites localement, pour la fabrication de sacs, dans le cadre d'une tentative qui avait pour objet de quantifier les cibles de production de 1995 et de l'an 2000. Le solde sera fourni par les usines de sacs existantes ou par l'importation de sacs en raphia. Une discussion concernant ce point précis figure au c) ci-dessous.

b) Suggestions pour augmenter la production

L'étude du secteur de la fabrication de sacs a comporté des visites aux deux fabricants, SIGA et FIBREX, ainsi que la collecte d'informations. FIBREX est analysée à l'échelon de l'usine et discutée à la section 9.4.

i) Fibres naturelles

Le fabricant le plus important, SIGA, a été traité dans un contexte global, afin de formuler des suggestions susceptibles de servir de directives pour la modernisation et le développement du secteur de la fabrication de sacs.

En plus des capacités indiquées au tableau 8.4, SIGA dispose d'une chaîne de traitement de jute, déjà mentionnée, qui a été arrêtée en 1975. Cette chaîne a une capacité nominale de 6 000 tonnes de fibre naturelle par an. Elle est complète et assure toutes les opérations suivantes : débalottage, épandage, adoucissage, cuves de fermentation, cardage, étirage et filature, retordage et métiers à tisser, dont 50 pourraient être disponibles pour une chaîne de transformation modernisée pour fibres naturelles. L'équipement construit ou fourni par James Mackie and Sons, Belfast, Irlande, doit être réparé à différents degrés. Il sera nécessaire de procéder à une inspection détaillée et de proposer des mesures de modernisation appropriées. Cet exercice devrait être effectué de préférence par le fournisseur, en collaboration avec l'ONUDI.

La société SIGA a toutefois clairement indiqué qu'elle n'était pas intéressée par une modernisation et par une exploitation future de sa chaîne de jute. Au contraire, elle a l'intention de la démanteler et d'utiliser l'espace disponible pour développer son département de fibres synthétiques. Cette attitude est compréhensible, du point de vue de l'entreprise, et devrait être appuyée.

Il est donc suggéré, sous réserve de modernisation, que l'équipement soit repris par une autre entreprise déjà existante ou par une nouvelle entité, et transféré dans des bâtiments industriels situés à un autre endroit de la région de Luanda. Cette entreprise devrait avoir le plein appui du Gouvernement, afin de faciliter la transaction et de garantir que les fibres naturelles pourront être importées en quantités suffisantes. Des dispositions adéquates devraient également être prises pour empêcher toute concurrence malsaine résultant de l'importation de sacs à des prix subventionnés.

Une chaîne de transformation modernisée pour fibres naturelles fera partie du programme national discuté ci-dessus au point 8.4.4 a). Il ne sera sans doute pas nécessaire de conserver une capacité totale de 6 000 tonnes par an. La moitié de cette capacité - ou même moins - suffirait au traitement de la fibre naturelle qui sera produite jusqu'à la fin des années 90, dans le cadre du programme expérimental de production de fibre. Sous réserve d'études séparées et autres considérations, la modernisation d'une capacité de transformation d'environ 3 000 tonnes par an devrait être suivie d'une importation annuelle de quantités suffisantes de fibre naturelle, afin de combler la différence existant entre la capacité finale fixée et les cultures expérimentales locales.

Un plan général d'action basé sur ces considérations pourrait également permettre de maintenir et de développer les compétences humaines en matière d'exploitation d'une industrie de transformation de fibres naturelles. Ce plan permettrait dans le même temps d'approvisionner l'industrie du café et du coton en matériaux d'emballage et reporter les décisions concernant le rôle des fibres naturelles dans le secteur de la fabrication de sacs en Angola à la fin des années 90, date à laquelle une évaluation basée sur des informations complètes sera disponible.

ii) Fibres synthétiques

La demande de sacs en raphia est censée augmenter en fonction du rythme de relance et de développement du secteur agricole. Les principes qui permettent d'évaluer la demande future sont discutés à la section 8.4.4 a).

Les besoins de modernisation de FIBREX sont analysés à la section 9.4. Si les mesures préconisées sont mises en application, la capacité de production de sacs passera à environ 2 280 tonnes par an, équivalant approximativement à 14 millions de sacs de 50 kg.

SIGA n'est pas intéressée par une modernisation de son outillage existant, mais souhaiterait obtenir une assistance pour développer ses opérations, grâce à l'introduction de nouveaux équipements destinés à augmenter la production de sacs en raphia. Cette proposition doit être examinée en fonction des besoins, afin d'assurer à l'Angola un approvisionnement en sacs adéquat et régulier. Nous indiquons ci-dessous les aspects liés à l'utilisation des devises destinées à la modernisation et au développement de ce secteur industriel.

c) Production locale et importations

Les usines de matières plastiques, qui produisent également des sacs, reçoivent des devises pour l'achat de leurs intrants en matières premières. Dans un marché concurrentiel en équilibre, ces allocations en devises seraient efficaces. Dans ce cas, les entreprises devraient faire face à la concurrence des produits importés et à la concurrence qu'elles se font entre elles. Cependant, étant donné que les prix sont fixes et que le Gouvernement détermine les plans et les cibles de production, la structure de production n'est pas toujours optimale du point de vue de l'ensemble du pays. L'exemple suivant illustre ce propos.

Considérant que l'épargne de devises est un objectif majeur dans la conjoncture actuelle, il convient d'aborder les aspects suivants : la question est de savoir combien de devises sont épargnées en important des matières premières et en produisant les produits finals dans les différentes chaînes des usines. Afin de répondre à cette question, il importe d'obtenir des informations sur les points suivants :

- i) Partant d'un volume de devises donné, quel est le montant de devises qui peut être épargné en important des matières premières et en fabriquant des sacs en raphia dans le pays, au lieu de les importer?
- ii) Le même volume de devises peut être utilisé pour importer des matières premières, dans le but d'augmenter la production des autres chaînes de ces usines. Cette augmentation de la production correspondrait dans ce cas à une diminution des importations et/ou des exportations de produits.

L'Angola aurait intérêt à accorder des devises aux chaînes de production qui épargnent le plus de devises par dollar alloué. Il n'est pas certain qu'une telle analyse indique que l'Angola devrait augmenter la production de sacs en raphia. Il se pourrait que d'autres chaînes de production aient un impact plus décisif, du point de vue de l'épargne de devises qui sont déjà rares.

Lorsque les marchés deviendront plus compétitif, la plupart de ces problèmes seront résolus par les forces du marché et l'intervention du Gouvernement sera, de ce fait, considérablement réduite.

ANNEXE C

SELECTION DE PRIX OFFICIELS ET DE PRIX
DU MARCHÉ PARALLELE A LUANDA, SEPTEMBRE 1988

Sélection de prix officiels et de prix
du marché parallèle à Luanda, septembre 1988

Marché municipal officiel (Kenashishi)

<u>Produit</u> Implicite	<u>Prix kw/kg</u>		<u>Equivalent \$ US</u>		<u>Prix marché mondial \$ US</u> <u>Estimation grossière</u> <u>du taux de change</u>	
	<u>Officiel</u>	<u>Réel</u>	<u>Officiel</u>	<u>Réel</u>		
Tomates		530		17,89	1,80	294
Oignons		526		17,77	1,50	350
Pommes de terre		833		28,13	2,00	416
Manioc		250		8,44	0,50	500
Chou	35	909	1,18	30,69	1,20	757
Broccoli	35	1 670	1,18	56,27	2,00	835
Bananes	30	100	1,01	3,38	0,30	333
Riz	800	800	27,01	27,01	1,50	533
Manioc entier		1 670		56,27	1,50	1 113
Farine de manioc		625		21,10	2,50	250
Pain, 300 g		1 670		56,27	2,50	668
Spaghetti		1 500		50,64	3,00	500
Huile de soja		2 000		67	3,80	526
		à 3 000		à 101		789
Jambon (boîte)		3 000		101	4,00	750
Jus d'orange		4 225		143	2,00	1 056
Vin (local)		4 000		135	3,00	1 333
Savon de toilette barre 100 g		1 000		34	1,00	1 000

Grand marché dans la banlieue de Luanda

Tomates	1 250	42	1,80	694
Chou (pièce)	900	30		
	à 1 500	à 50		
Haricots verts	3 300	113		
Carottes	2 000	68		
Bananes	1 400	48		
	à 1 430			
Riz	2 000	62		
Haricots (blancs secs)	3 300	111		
Farine de manioc	2 200	74		
Café (local)	3 200	108		
Corn flakes (375 g)	3 000	101		
Fromage	4 000	135		
Oeufs	6 000	202		
Poisson	5 000	169		
Chemise fibres synthétiques manches courtes	15 000	506		

ANNEXE D

**LISTE DES PRINCIPALES ORGANISATIONS, ENTREPRISES
ET PERSONNES CONTACTEES EN ANGOLA PAR LA MISSION D'EXPERTS**

1er-30 septembre 1988

<u>Organisation/Entreprise</u>	<u>Personne(s) rencontrée(s)</u>
I. <u>Services officiels et grands services paraétatiques</u>	
Ministère de l'industrie	M. Henrique Carvalho Santos, "Onambwe", Ministre de l'industrie
	Mme Bernarda Anapas, directrice du cabinet technique
	M. Manuel Duque, chef du département du finan- cement et de l'organisation du cabinet de la planification
	M. José Gonóalves Ribeiro, directeur du département statistique du cabinet de la planification
	Mme Nazarí Silveira, chef de service au dépar- tement des affaires économiques internationales
Ministère du commerce	Mme Teresa Muro, conseiller aux relations avec le centre ACP/CEE pour le développement industriel
	M. Silvio Franco Burity, directeur du bureau technique
	M. Lusevikueno Jo/o, directeur des relations économiques internationales
	M. Mbumba Tschico, expert commercial responsable des contacts avec la SADCC
Ministère de l'agriculture	M. José Antonio da Silva Neto, ingénieur en chef, direction nationale de la politique commerciale
	Mme Arlete, technicienne auprès de la direction nationale opérationnelle du commerce extérieur
	M. Carlos Emanuel de Rosario, directeur du département technique
	M. Marco da Silva, directeur f.f. du département de la planification
	Mme Sisaltina A. van Dunen, membre du groupe technique des projets
	M. Leopoldo Manguera, directeur de la planifi- cation matérielle
	M. Pedro Carvalho, secteur agro-industriel du cabinet technique

M. Lopez da Silva, directeur des statistiques

M. Joao Paulo, département statistique

M. Jorge Vanderghem, CTA OAA, département statistique

M. Giovanni Trezzi, conseiller agricole

Ministère des finances M^{me} Antonia Cayate, directrice du département finances

M. Antonio José de Freitas, technicien

M^{me} Anabela Tata Claudio, technicienne

Ministère de la planification M. Kinanvuidi Kiako, directeur f.f. de la direction nationale des prix

M. Ngeko Vuidiko, ingénieur-technicien

M. Bernard Picct, conseiller à la planification

Secrétariat permanent du SEF M. Victor Nunes, directeur du secrétariat du SEF et directeur national au Ministère des finances

M. Luvumbu Sebastiao, directeur national du Ministère du commerce et professeur d'économie à l'université Agostinho Neto, Luanda

Banque nationale d'Angola M. Antonio Ferreira, directeur du département de l'énergie et de l'industrie

M. Tombuele Pedro, économiste au cabinet technique

M. Eleuterio Brandao, inspecteur des plans de crédit pour les entreprises industrielles et énergétiques

CAFANGOL - U.E.E. M. Jaime Dos S. Oliveira, directeur

SONANGOL - U.E.E. M. Vicente Pinto de Andrade, directeur de la planification

SADCC Secteur énergétique M. J.T. Carvalho Simões, coordonnateur régional et chef de l'unité technique et administrative

M. Arne Moe, conseiller technique

M^{me} Cecilie Butenschon, archiviste

II. Entreprises examinées

ACUNOR U.E.E	M. Cândido Carneiro, administrateur délégué
	M. Antonio Carlos Bebiano, administrateur
Empresa Regional de Moagens (Norte)U.E.E (QUICOLO)	M. Fernando Alves Bebiano, administrateur délégué
ENFORMAC U.E.E	M. Freire Antonio Castigo, directeur du département finances
	Mme Filomena Abilio, secrétaire exécutif
OPYGEL U.E.E	M. Joao da Silva, chef du personnel
	M. Pedro Joao Manuel, directeur de la production et des ventes
	M. Sebastiao Antonio Cardoso, directeur de la planification et des finances
	M. Serafim Simao Mateus, coordonnateur du parti
	M. Calele Almeida Gombe, premier secrétaire du syndicat
	M. Daniel Quintas Gomes, chef du département juridique
FAL	M. Jakob Lechner, administrateur délégué
FIBREX	M. Julio Andrade, directeur général et président du conseil d'administration
INDUVE	M. Rui N.T. Vilela, membre du conseil d'administration
	M. Rogerio Silva, directeur général
SIGA	M. Manuel Paiva de Sousa, président du conseil d'administration
	M. Antonio Dias Fernandes, administrateur délégué

III. Secteur commercial et bancaire

Banque Paribas	M. Alain Pfeiffer, représentant
Fishing Enterprises	M. J.R. Couto, directeur général
Hull, Blyth (Angola) Ltd.	M. Scott Nicholson, administrateur délégué
	M. Paul Wesson, directeur commercial

Kaeler Central Africa Ltd.	M. Fredy S. Reif, administrateur
	M. Cosmos Makoni, directeur régional des ventes
Lonrho International	M. Patrick J.M. Ross, administrateur
Lusolanda SARL	M. Peter Cowman, administrateur
	M. Simon Ellis, directeur commercial
Zuid (Casa Holandesa)	M. Theo Grob, directeur général

IV. Ambassades et représentants de la coopération au développement

Ambassade de Belgique	M. Daniel Dargent, attaché
Ambassade du Brésil	M. João Solano Carneiro da Cunha, premier Secrétaire
Ambassade de la République fédérale d'Allemagne	M. Michael R. Gimmerthal, chargé d'affaires
Ambassade de France	M. Robert Villemin, conseiller commercial
	M. Patrick Mizen, attaché commercial
	M. Jaques Etienne Roland, attaché à la coopération technique
Caisse centrale	M. Loic Carsin, représentant
Ambassade de la République démocratique allemande	M. Peter Streletz, secrétaire commercial
	M. Hans Stuendel, attaché commerciale
Ambassade d'Italie	M. Andrea Perugini, chargé d'affaires
Mission du Japon	S. Exc. M. Ikebe, Ambassadeur
Ambassade des Pays-Bas	S. Exc. M. C.W.A de Groot, Ambassadeur
Consulat royal de Norvège	M. Carl Th. Johnsen, Consul honoraire
Ambassade du Portugal	M. Antonio Manuel Ricoca Freire, premier Secrétaire
Ambassade d'Espagne	S. Exc. M. Antonio Sanchez, Ambassadeur
Ambassade de Suède	S. Exc. M. Per Lindström, Ambassadeur
	M. Svend Thomsen, premier Secrétaire
Swedish International Development Agency (SIDA)	M. Sven-Ake Svensson, chef du bureau de la coopération au développement
Ambassade du Royaume-Uni	S. Exc. M. James Glaze, Ambassadeur

Ambassade d'URSS

M. Valentin F. Zinin, conseiller aux affaires économiques

Délégation de la Commission des communautés européennes

M. Kieran O'Cuneen, délégué

M. Bertrand Davaux, conseiller administratif

M. Rui Branco, conseiller financier

V. Institutions internationales

Bureau du PNUD à Luanda

M. Jean-Pierre Gernay, représentant local a.i.

Mme O. Moulinier, représentante locale a.i.

M. N. João Daves, responsable de programme PNUD

M. Antonio Molpeceres, responsable de programme PNUD

M. Zangelme, ONUDI CAT

M. Armindo Miranda, CAT, planification démographique et développement

M. Marco C. van Wallenburg, ONUDI, administrateur auxiliaire

M. Urban Moberg, PNUD, administrateur auxiliaire

Bureau de l'OIT à Luanda

M. Jorge Paulo Barcia, conseiller OIT

Bureau de l'OAA à Luanda

M. Miguel L. Carmen, conseiller technique principal OAA

Bureau du FISE à Luanda

M. Ibrahima D. Fall, représentant

Centre des Nations Unies sur les sociétés transnationales (CTC) New York

Mme Eleanor Sebastian, conseiller

ANNEXE E

PROJETS DE COOPERATION TECHNIQUE DE L'ONU
APPROUVES ET/OU OPERATIONNELS

(Approuvés = publiés PAD)

République populaire d'Angola

Responsable de l'appui	All. Acc. Code	Numéro du projet	Titre du projet
IO/T/AGRO M. Antinori	J13103	DP/ANG/86/004**	Assistance en matière de réhabilitation de la chaîne de production de pain
IO/T/ENG M. Sharapov	J13314	SI/ANG/87/802	Assistance technique pour la reconstruction de l'entreprise "F.I.D.R.O. de Angola" pour la production de véhicules de transport d'aliments et de réfrigérateurs mobiles
IO/T/ENG M. SHarapov	J13316	DP/ANG/82/020*	Centre de réparation et d'entretien (phase III) (Agence associée : UNV)
IO/SD/FEAS M. Kylkov	J14101	US/ANG/87/075	Etude de possibilité pour l'installation d'une capacité de production équipée de pompes à eau par énergie éolienne en Angola
IO/SD/FEAS M. Kylkov	J14102	DP/ANG/85/003*	Installation d'une unité pour la préparation et l'analyse de projets industriels (phase I)

* Projet de grande échelle (= attribution totale 150 000 dollars ou plus).

** Attribution totale 1 million de dollars ou plus.