



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

17564-F

Distr. RESTREINTE

PPD/R.23

25 mai 1989

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

FRANCAIS

Original : ANGLAIS

LA REVITALISATION DES INDUSTRIES MANUFACTURIERES
DU LIBERIA EN PARTICULIER DES
INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES*

Rapports spéciaux sur la réhabilitation industrielle

No 3

Etabli par le Service des études
par région et par pays

de la
Division des politiques et perspectives industrielles

* Les appellations employées dans le présent rapport 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 d'une firme ou d'une marque commerciale 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.89-61646 (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 une série d'études où sont exposées les principales difficultés auxquelles se heurtent les industries manufacturières en Afrique, ainsi que les moyens qui permettraient de revitaliser ce secteur. Ces études ont pour but de définir des politiques et des mesures susceptibles de contribuer à une amélioration globale de la situation du secteur manufacturier, et d'inventorier les entreprises pouvant faire l'objet d'une assistance. Alors que les premiers documents de cette série ont traité des questions de fond et étudié les problèmes à l'échelon du continent, le présent rapport et les études similaires sur la Zambie et l'Angola inaugurent une série d'études diagnostiques par pays sur la réhabilitation des industries manufacturières en Afrique.

Ces études font le diagnostic de la situation économique et des politiques industrielles d'un certain nombre de pays. On y trouve des estimations des moyens à mettre en oeuvre pour moderniser certaines unités industrielles, ainsi qu'une évaluation des résultats que l'on peut en attendre. Sur la base de ces études, on pourra alors élaborer des mesures aux niveaux sectoriel, national et régional et mettre en place des mécanismes de soutien, ainsi que définir le contenu des études complètes de faisabilité et des services consultatifs qui pourront se révéler nécessaires au titre du suivi.

Le présent rapport est une étude diagnostique sur la réhabilitation du sous-secteur agro-industriel de l'industrie manufacturière du Libéria. On y met plus particulièrement l'accent sur les unités de production des branches d'activité suivantes : production végétale, industrie du bois, et production animale et aliments pour animaux. Outre des recommandations sur les moyens d'améliorer les résultats de ces unités, on y trouve des suggestions portant sur l'amélioration de la situation au niveau sectoriel et au niveau macro-économique.

Le rapport est construit de la manière suivante : les chapitres 1 et 4 présentent une vue d'ensemble des politiques économiques et du cadre dans lequel s'inscrit le fonctionnement des unités industrielles aux niveaux national, sectoriel et sous-sectoriel. On trouve ensuite au chapitre 5 une sélection d'unités industrielles et au chapitre 6 des renseignements d'ordre général sur les branches industrielles auxquelles appartiennent ces unités. Le chapitre 7 contient l'analyse détaillée des besoins de réhabilitation de trois unités spécialement choisies et des informations confidentielles les concernant. Enfin, diverses constatations et recommandations, tant au niveau des entreprises qu'au niveau macro-économique, sont résumées dans les chapitres 8 et 9, le rapport s'achevant par un résumé des idées de projets au chapitre 10.

Le rapport a été établi à la demande du Gouvernement libérien par une mission de l'ONUDI qui s'est rendu au Libéria du 7 janvier au 4 février 1989. Ont participé à cette mission les personnes suivantes : M. Goerge Assaf (Chef d'équipe) du Service des études par région et par pays de l'ONUDI et les consultants de l'ONUDI dont les noms suivent : M. Björn Almqvist, M. Jan Bjoerk, M. Lindsay Haines, M. Christopher Konneh, Mme Micaela Maftel, Mme Helen O'Neill (Chef d'équipe par intérim, du 14 janvier au 6 février) et M. Graham Smith. Conformément au programme de travail de la mission, des consultations ont eu lieu avec des hauts fonctionnaires des ministères et organismes officiels clefs

- en particulier du Ministère du commerce et de l'industrie qui, au nom des autorités libériennes, a été l'interlocuteur de la mission - et avec des responsables, des gestionnaires et des techniciens d'entreprises privées et para-étatiques, ainsi qu'avec les représentants résidents des partenaires du Libéria lui apportant une aide au développement, notamment de l'Agency for International Development des Etats-Unis, du Groupe opérationnel d'experts (OPEX), qui en émane, et de la Communauté européenne. Les membres de la mission se sont en outre entretenus avec le Représentant résident et des agents sur le terrain du PNUD. On trouvera à l'Annexe 2 la liste des organismes et des personnes avec qui des contacts ont eu lieu.

Table des matières

	<u>Page</u>
PREFACE	i
CARTE DU LIBERIA	ix
DONNEES ECONOMIQUES DE BASE	x
LISTE DES ABBREVIATIONS	xi
 <u>CHAPITRE</u>	
1. LA REVITALISATION DES INDUSTRIES MANUFACTURIERES DU LIBERIA : LES DONNEES ECONOMIQUES ET LE CADRE MACRO-ECONOMIQUE	1
1.1 La situation économique actuelle - facteurs et tendances	1
1.1.1 Production	3
1.1.2 Commerce extérieur	3
1.1.3 Finances publiques	4
1.1.4 Dette extérieure et balance des paiements	7
1.2 Le changement récent d'orientation et son impact	8
1.2.1 Le Economic and Financial Management Committee (EFMC)	8
1.2.2 Le Programme de redressement économique (PRE)	9
1.2.3 Le groupe opérationnel d'experts (OPEX)	11
1.2.4 Grandes orientations actuelles	12
1.3 Le contexte international et le contexte régional	13
1.3.1 L'aide bilatérale au développement	13
1.3.2 Les relations avec les institutions multilatérales	13
1.3.3 Coopération économique régionale	14
2. LE CADRE DE LA REHABILITATION : RESSOURCES, POLITIQUES ET INSTITUTIONS	16
2.1 Le patrimoine naturel et son renouvellement	16
2.2 Infrastructures physiques et sociales	18
2.2.1 Transports, communications et énergie	18
2.2.2 La formation des cadres	19
2.3 Politique industrielle	20
2.3.1 Le Code des investissements	20
2.4 Renforcement du rôle du secteur privé	23
2.4.1 Appui aux petites et moyennes entreprises (PME)	23
2.5 Renforcement du rôle des institutions qui concourent au développement et à la revitalisation industriels	24
2.6 L'amélioration du cadre macro-économique	26
2.6.1 Contrôle des finances publiques	27
2.6.2 Les politiques en matière de monnaie et de taux de change	27
2.6.3 La politique des prix	29
2.6.4 Politiques du crédit et des taux d'intérêts	30
2.7 Le potentiel en matière de coopération économique et de développement	32

CHAPITRE	Page
3. LE SECTEUR MANUFACTURIER ET SA REHABILITATION	33
3.1 Vue d'ensemble	33
3.2 Principaux problèmes et contraintes	37
3.3 Effets d'entraînement en amont et en aval	39
3.4 Répartition du capital	42
3.5 Le commerce extérieur des produits manufacturés	42
3.6 Politiques et institutions pour le secteur manufacturier	44
4. L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE ET SA REHABILITATION	47
4.1 Justification	47
4.2 Branches d'activité	47
4.2.1 Caractéristiques générales	48
4.2.2 Principaux problèmes et contraintes	50
4.2.3 Liaisons interindustrielles	50
4.2.4 Répartition géographique	51
4.2.5 La répartition du capital	51
4.2.6 Les politiques et institutions et le sous-secteur agro-industriel	51
5. CHOIX DES ENTREPRISES	53
5.1 Le processus de sélection	53
5.2 Entreprises sélectionnées	54
5.3 Justification et liaisons interindustrielles	54
6. PROFILS DE BRANCHES D'ACTIVITE	58
6.1 L'industrie de transformation du bois	58
6.1.1 Caractéristiques générales	58
6.1.2 Principaux problèmes et contraintes	60
6.1.3 Liaisons interindustrielles	61
6.1.4 Répartition géographique	61
6.1.5 Répartition du capital	63
6.1.6 Les politiques et institutions et l'industrie de transformation du bois	63
6.2 La production d'huile de palme	64
6.2.1 Caractéristiques générales	64
6.2.2 Principaux problèmes et contraintes	65
6.2.3 Liaisons interindustrielles	66
6.2.4 Répartition géographique	66
6.2.5 Répartition du capital	67
6.2.6 Les politiques et institutions et l'industrie de l'huile de palme	67
6.3 L'industrie d'abattage et de conditionnement de la volaille ..	69
6.3.1 Caractéristiques générales	69
6.3.2 Principaux problèmes et contraintes	70
6.3.3 Liaisons interindustrielles	70

	<u>Page</u>
CHAPITRE	
6.3.4 Répartition géographique	71
6.3.5 Répartition du capital	73
6.3.6 Les politiques et institutions et la production de volailles	73
6.4 Production d'aliments pour animaux	73
6.4.1 Caractéristiques générales	73
6.4.2 Principaux problèmes et contraintes	74
6.4.3 Liaisons interindustrielles	74
6.4.4 Répartition du capital	74
6.4.5 Les politiques et institutions et l'industrie de l'alimentation animale	74
7. PROFILS DES ENTREPRISES SELECTIONNEES	76
7.1 Bomi Hills Wood Processing and Training Corporation (Bomiwood)	76
7.1.1 La situation actuelle	76
7.1.2 Besoins de réhabilitation	102
7.2 West African Agricultural Corporation (WAAC)	106
7.2.1 La situation actuelle	106
7.3 Baker Homegrown Poultry Farms, Inc. (BHPF)	136
7.3.1 Situation actuelle	136
7.3.2 Besoins de réhabilitation	151
8. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS D'ORDRE GENERAL	155
8.1 Recommandations macro-économiques	155
8.2 Observations d'ordre financier	157
8.3 Gestion, organisation et commercialisation	157
8.4 Installations et bâtiments	158
8.5 La dimension régionale	159
8.6 Matières premières	160
8.7 Le secteur manufacturier	161
9. RESUME DES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS POUR CHAQUE ENTREPRISE	163
9.1 Bomiwood	163
9.1.1 Gestion et organisation	163
9.1.2 Commercialisation	163
9.1.3 Installations de production	164
9.1.4 Matières premières	165
9.1.5 Coûts et structure des prix	165
9.2 West African Agricultural Corporation (WAAC)	166
9.2.1 Gestion et organisation - WAAC	166
9.2.2 Commercialisation	166
9.2.3 Installation de production	166
9.2.4 Matières premières	167
9.2.5 Résultats de l'entreprise/coûts et structure des prix	169

	<u>Page</u>
CHAPITRE	
9.3 Baker Homegrown Poultry Farms, Inc. (BHPF)	169
9.3.1 Gestion et organisation	169
9.3.2 Commercialisation	170
9.3.3 Installations	170
9.3.4 Matières premières	171
9.3.5 Coûts et structure des prix	172
10. RESUME DES IDEES DE PROJETS	173
10.1 Généralités	173
10.2 Pour toutes les entreprises visitées	173
10.3 Projets pour chaque entreprise	173
APPENDICE	175
REFERENCES	177
ANNEXE 1	178
ANNEXE 2 : Liste des personnes rencontrées par la mission de l'ONUDI au Libéria	182
ANNEXE 3 : Projets de coopération technique approuvés et/ou opérationnels de l'ONUDI	185
ANNEXE 4 Projets de l'ONUDI dans la filière	186

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

	<u>Page</u>
Diagramme 1.1	PIB du Libéria au coût des facteurs et part de chaque secteur 2
Tableau 1.1	Statistiques sur le produit intérieur brut de 1980 à 1986 4
Tableau 1.2	Données sélectionnées sur les opérations financières de l'Etat 5
Diagramme 1.2	Importations/exportations en millions de dollars E.-Ü. et termes de l'échange du Libéria 6
Tableau 1.3	Dette publique extérieure 8
Tableau 1.4	Dispositif d'intervention du Programme de redressement économique - répartition des fonds 12
Tableau 3.1	Effectifs, production brute et salaires, 1984 et 1985 34
Tableau 3.2	Production industrielle par branche d'activité manufacturière (années sélectionnées) 36
Tableau 3.3	Taux d'utilisation des capacités dans les entreprises manufacturières libériennes, 1985 38
Tableau 3.4	Lieu d'implantation de diverses petites entreprises manufacturières au Libéria 40
Tableau 3.5	Structure (valeur et part) des exportations et des importations, 1983-1987 44
Figure 5.1	Liaisons interindustrielles - entreprises sélectionnées 57
Tableau 6.1	L'industrie de transformation du bois : nombre estimatif des entreprises enregistrées et effectifs, 1986/87 58
Figure 6.1	Liaisons interindustrielles actuelles et potentielles dans l'industrie de transformation du bois 62
Figure 6.2	Liaisons interindustrielles actuelles et potentielles dans l'industrie de l'huile de palme 68
Figure 6.3	Liaisons interindustrielles présentes et potentielles dans l'industrie avicole 72
Figure 6.4	Liaisons interindustrielles actuelles et potentielles dans l'industrie de l'alimentation animale 75
Figure 7.1	Organigramme de la société Bomiwood 80
Tableau 7.1.1	Calendrier d'investissement du capital et des emprunts 82
Tableau 7.1.2	Bilan pour les années 1985 à 1987 83
Tableau 7.1.3	Fonds de roulement et ratios financiers, 1985-1987 ... 83
Tableau 7.1.4	Etat des recettes pour les années 1985-1987 84
Tableau 7.1.5	Bomiwood - ventes en volume et en valeur, 1987-1988 .. 96
Tableau 7.1.6	Incidences de la réduction des déchets sur les ventes et sur le taux de récupération 98

		<u>Page</u>
Figure 7.2	Direction et organigramme de la WAAC	108
Tableau 7.2.1	Répartition du capital-actions de la WAAC	110
Tableau 7.2.2	Bilan pour les années 1977 à 1986	110
Tableau 7.2.3	Fonds de roulement et coefficients financiers, de 1977 à 1986	111
Tableau 7.2.4	Compte de pertes et profits pour les années 1977 à 1986	112
Tableau 7.2.5	Approvisionnement total estimatif en RFF, 1990-2005 ..	119
Tableau 7.2.6	Programme d'entretien de la plantation, 1988	121
Tableau 7.2.7	Récolte 1988	122
Tableau 7.2.8	Récolte 1985	122
Tableau 7.2.9	Production totale estimative de régimes de fruits frais, 1990-2005	125
Tableau 7.2.10	Gamme des produits manufacturés et production, 1984-1988	127
Tableau 7.2.11	Prix de vente au détail des huiles de palme	128
Tableau 7.2.12	Estimation des coûts de production de l'huile de palme brute en 1985	128
Figure 7.3.1	Baker Homegrown Poultry Farms, Inc. (BHPF)	136
Figure 7.3.2	Direction et organigramme de la Baker Homegrown Poultry Farms, Inc. (Jusqu'en 1983)	137
Tableau 7.3.1	Bilan pour les années 1980 et 1981	138
Tableau 7.3.2	Fonds de roulement et ratios financiers	139
Tableau 7.3.3	Compte des pertes et profits - 1980 et 1981	139
Tableau 7.3.4	Besoins en ingrédients pour aliments de la société BHPF/par an	145
Tableau 7.3.5	Estimation des besoins en ingrédients pour aliments/par an	146
Tableau A.1	Libéria : principales exportations 1981/82-1986/87 ...	178
Tableau A.2	Libéria : Estimations portant sur la balance des paiements, 1983/84-1988	179
Tableau A.3	Aide publique au développement, chiffres bruts	180
Tableau A.4	Dépenses pour le secteur manufacturier dans le cadre du PRE	181

CARTE DU LIBERIA



-----	limites administratives	industries diverses
—+—+—+—	voie ferree	◻ alimentaires
————	route principale	◼ chimiques
LOFFA	comte	▲ raffinerie
KISSI	grand groupe ethnique	△ cimenterie
		○ industrie du caoutchouc
		● exploitation du minera de fer
		○ traitement du minera de fer

Liberia : divisions administratives et économie.

Sources: Encyclopaedia Universalis/Grand dictionnaire encyclopédique Larousse.

DONNEES ECONOMIQUES DE BASE

Superficie : 111 400 km²
Population : 2 350 000 (estimation de 1987);
taux d'accroissement (1980/85) : 3,4 %

Principales villes : population en milliers d'habitants

Monrovia	450 (estimation de 1986)
Gbarnga	30 (estimation de 1984)
Tchien	15 (estimation de 1984)
Buchanan	24 (estimation de 1982)
Harper	12 (estimation de 1982)
Greenville	10 (estimation de 1982)

PIB aux prix courants, en 1985 (en millions de dollars libériens) : 811,2
(estimation pour 1987 : 907)

PIB à prix constants (1980), en 1985 (en millions de dollars libériens) : 797,2
(estimation pour 1987 : 821)

Taux de croissance réel du PIB en 1985 (en pourcentage) : - 0,9

PIB par habitant en 1985 (en dollars libériens) : 370

PIB par habitant à prix constants (1980), en 1985 (en dollars libériens) : 364

Origine du PIB, 1985 (en pourcentage du total)/composantes du PIB, 1986
(en pourcentage du total)

Agriculture	19,4	Consommation privée	64,3
Industries extractives	19,2	Consommation publique	13,1
Industries manufacturières	8,2	Formation brute de capital fixe	11,1
Construction	3,8	Variation des stocks	0,8
Administration publique	16,1	Exportations	44,4
Autres services	33,3	Importation de biens et de services	-35,8

Exportations, 1987 (f.o.b., estimation en millions de dollars libériens) : 291,1

Importations, 1987 (c.a.f., estimation en millions de dollars libériens) : 233,8

Monnaie : dollar libérien

(Taux sur le marché parallèle en octobre 1988 : 1 \$ E.-U. - 2,3 \$ libériens)

Encours de la dette extérieure, 1986 : 1 milliard 2 millions de \$ E.-U.

Encours de la dette en pourcentage du PIB, 1985 : 112
(estimation pour 1986 : 121)

Espérance de vie, 1985 (hommes) 49 ans, (femmes) 52 ans
Mortalité infantile, 1985 : 12,7 %
Taux de scolarisation : (garçons) 95 %, (filles) 57 %
Langues : Anglais, Gola, Kpellé, Mandé, Kru, etc.

LISTE DES ABBREVIATIONS

ACDB	Agricultural and Co-operative Development Bank
ADRAO	Association pour le développement de la riziculture en Afrique de l'Ouest
AI	Atlanta Industry
AL	Air Liberia
AMGI	Agence multilatérale de garantie des investissements
BAD	Banque africaine de développement
BADEA	Banque arabe pour le développement économique de l'Afrique
BAS	Business Advisory Service
BFC	Bureau of Forestry and Wildlife Conservation
BHPF	Baker Homegrown Poultry Farms, Inc.
BOMIWOOD	Bomi Hills Wood Processing and Training Corporation
BSE	Bureau of State Enterprises
BWI	Booker Washington Institute
CDI	Centre pour le développement industriel
CE	Communauté européenne
CEA	Commission économique pour l'Afrique
CEDEAO	Communauté économique des Etats d'Afrique de l'Ouest
CEMENCO	Liberian Cement Corporation
CGS	Credit Guarantee Scheme
CIP	Chiffre indicatif de planification
DPC	Decoris Palm Corporation
DTS	Droits de tirage spéciaux
EFMC	Economic and Financial Management Committee
FDA	Forestry Development Authority
FMI	Fonds monétaire international
FTI	Forestry Training Institute
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH
IDA	Association internationale de développement
IDDA	Décennie du développement industriel de l'Afrique
ITC	International Trust Company
JASPA	Jobs and Skills Programme for Africa
KFW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
LAC	Liberia Agricultural Corporation
LAFE	Liberia Agricultural and Fishing Enterprise
LBDI	Liberia Bank for Development and Investment
LIFZA	Liberia Industrial Free Zone Authority
LMVTC	Liberian Mechanics Vocational Training Centre
LPMC	Liberia Produce Marketing Corporation
LPPC	Liberian Palm Product Corporation
LPRC	Liberian Petroleum Refinery Corporation
LTC	Liberia Timber Corporation
LWCIA	Liberian Wood and Carpentry Industry Association
MLC	Maryland Logging Corporation
MVTC	Monrovia Vocation Training Centre
NATCAP	National Assessment of Technical Co- peration and Projects
NBL	National Bank of Liberia
NHSB	National Housing and Savings Bank
NIC	National Investment Commission
NIOC	National Iron Ore Company
NPC	National Palm Corporation

OIT	Organisation internationale du Travail
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
OPEX	Groupe opérationnel d'experts
PIB	Produit intérieur brut
PNB	Produit national brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PRE	Programme de redressement économique
RCL	Rubber Corporation of Liberia
RFA	République fédérale d'Allemagne
SEFO	Small Enterprises Financing Organization
SFI	Société financière internationale
UFM	Union du fleuve Mano
VAM	Valeur ajoutée manufacturière
WAAC	West African Agricultural Corporation
WACH	Chambre de compensation de l'Afrique de l'Ouest
WAIF	West African Investment and Finance Corporation

CHAPITRE PREMIER

LA REVITALISATION DES INDUSTRIES MANUFACTURIERES DU LIBERIA : LES DONNEES ECONOMIQUES ET LE CADRE MACRO-ECONOMIQUE

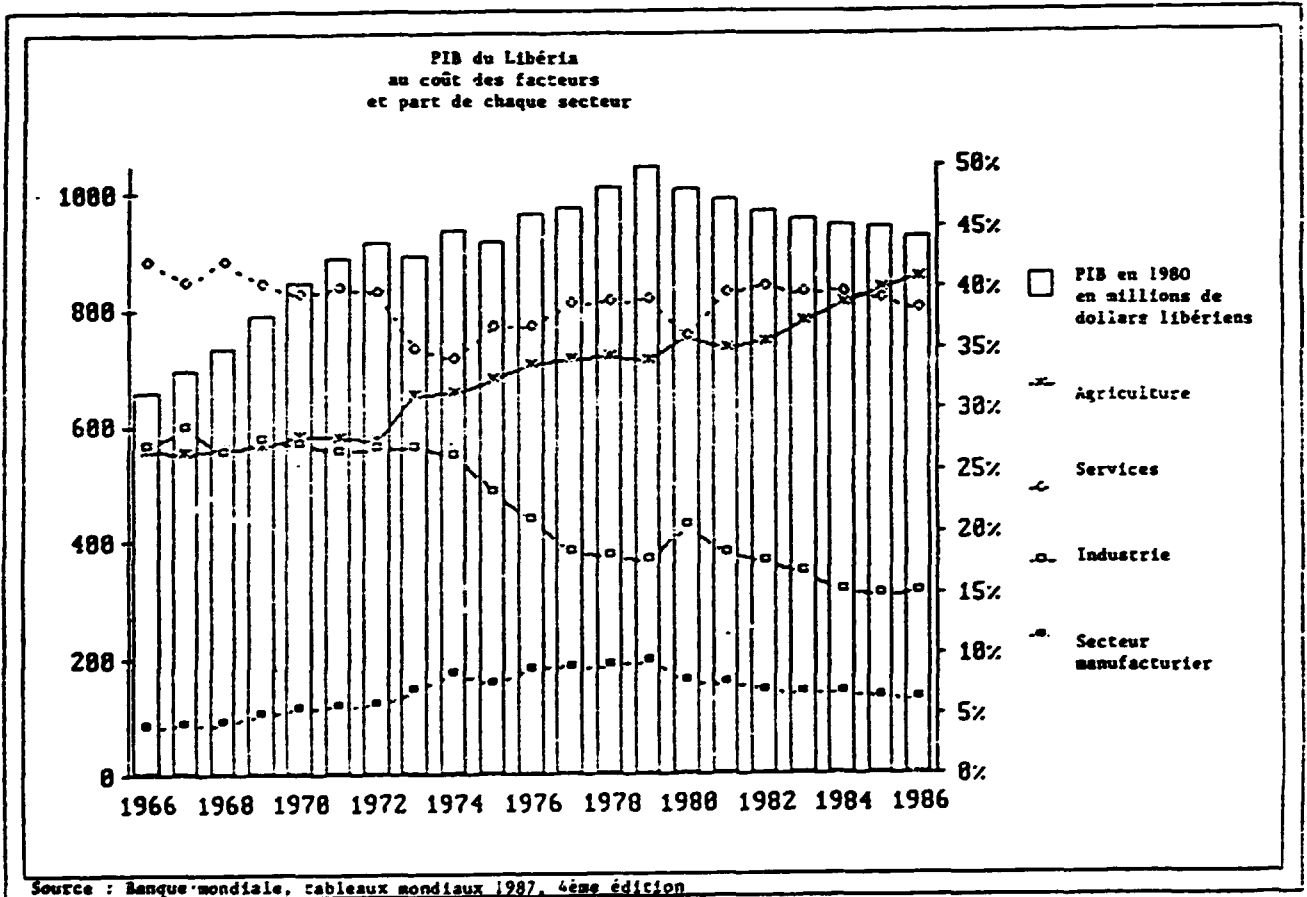
1.1 La situation économique actuelle - facteurs et tendances

On peut dire de l'économie du Libéria qu'elle est dualiste. La grande majorité des habitants pratique une agriculture de subsistance. Dans le secteur structuré, ou monétaire, l'activité est axée sur l'extraction du minerai de fer et du caoutchouc, qui sont exportés sans avoir subi de transformation très poussée. Selon les estimations du Gouvernement libérien, en 1985, le revenu moyen en zone rurale s'établissait à 160 dollars E.-U. par habitant; le revenu moyen par habitant dans le secteur structuré était estimé lui à 1 620 dollars E.-U. Le secteur manufacturier est embryonnaire; sa part du PIB était de 7,1 % en 1986 et la production des branches d'activité marchande était de 60 millions de dollars E.-U. en 1985. Le secteur manufacturier produit essentiellement des biens de consommation légers destinés au marché local. On trouve au diagramme 1.1 une vue d'ensemble de l'activité économique à travers les chiffres du PIB, ainsi que la part de chaque secteur pour la période 1966-1986 ^{1/}. On enregistre depuis 1979 une contraction globale de l'activité économique. La part croissante prise par l'agriculture dans l'activité du pays est symptomatique des problèmes de développement qui se posent au secteur non traditionnel, problèmes dont on trouvera ci-après une analyse détaillée.

En autorisant les entrées et les sorties des capitaux étrangers et des bénéfices, le Libéria a attiré un certain nombre de grands investisseurs étrangers dont l'activité est axée sur la production de produits primaires destinés à l'exportation. La part de l'Etat dans le capital des entreprises est réduite. Les exportations sont, pour l'essentiel, constituées de minerai de fer, de caoutchouc et de grumes (voir le tableau A.1 à l'annexe 1) qui, à eux seuls, représentaient de 85 à 95 % des recettes d'exportations dans les années 80. Le minerai de fer est le plus important produit d'exportation, mais un déclin s'amorce du fait de la déplétion des gisements en exploitation. Le secteur structuré hors échanges est constitué par l'activité manufacturière, la construction et l'administration publique et s'appuie sur un système monétaire et financier où la monnaie des Etats-Unis a cours légal au même titre que le dollar libérien. Depuis 1981, année qui a vu l'introduction de pièces libériennes, les taux de change entre la monnaie américaine et la monnaie libérienne sur le marché officiel et sur le marché parallèle se sont progressivement différenciés.

^{1/} On notera que les données sur l'économie libérienne ne sont pas toujours fiables. Ce n'est qu'à partir de 1987, par exemple, que des efforts sérieux ont été accomplis en vue de mettre en place une comptabilité nationale. Il faut donc tenir compte de cet élément lorsque l'on interprète les diagrammes et tableaux qui émaillent la présente étude.

DIAGRAMME 1.1



L'économie du Libéria a connu de graves difficultés dans les années 80. Ces difficultés financières et économiques ont été aggravées par des mesures comme la décision d'accueillir la Conférence des chefs d'Etat et de gouvernement de l'Organisation de l'Unité africaine (OUA) en 1979, qui a entraîné des dépenses énormes. Mais elles s'expliquent surtout par des facteurs structurels fondamentaux et interdépendants : la contraction de l'ensemble de la production, la dégradation des termes de l'échange, le déséquilibre des comptes budgétaires et l'accumulation de dettes internes et externes.

1.1.1 Production

Comme le montre le tableau 1.1, le PIB est passé, en termes réels (base 100 en 1971), de 366,2 millions de dollars E.-U. en 1980 à 316,2 millions de dollars E.-U. en 1986. Les exportations ont subi une baisse plus forte que la production destinée au marché intérieur. C'est l'extraction du minerai de fer qui a connu le recul le plus net puisque l'on est passé de 106 millions de dollars E.-U. en 1980 à 75,9 millions de dollars E.-U. en 1986, soit 50 % de la baisse totale du PIB.

En 1986, cette tendance à la baisse s'est infléchie, le PIB n'ayant baissé que de 1 % par rapport à l'année précédente. On devait cette amélioration relative en grande partie à l'augmentation en valeur de la production de caoutchouc et de bois d'oeuvre. Les premières données connues sur le niveau et la structure du PIB pour 1987 et 1988 indiquent que la bonne tenue des exportations de caoutchouc et de bois d'oeuvre a contribué à stabiliser un peu plus encore le PIB.

1.1.2 Commerce extérieur

La balance commerciale du Libéria est demeurée excédentaire au fil des années, aussi bien en phase d'expansion qu'en phase de contraction du commerce extérieur. Toutefois, les prix des importations ont augmenté plus rapidement que ceux des exportations (voir le tableau 3.5 pour les chiffres de 1983 à 1987); comme le montre le diagramme 1.2, il y a eu une tendance à la baisse dans les termes de l'échange du Libéria jusqu'au début des années 80. L'indice des termes de l'échange, qui était de 150 au début des années 70, n'était plus que d'approximativement 90 en 1981, cette tendance à la baisse s'étant stabilisée après la chute brutale liée au choc pétrolier de 1973. On a constaté une amélioration des termes de l'échange au début des années 80, mais ce n'est qu'en 1986 que l'indice a de nouveau atteint la valeur 100, en grande partie en raison de la hausse des prix du caoutchouc.

L'économie du Libéria est si tributaire des importations (en particulier en ce qui concerne les produits manufacturés et les intrants industriels) que la dégradation des termes de l'échange explique en grande partie les problèmes économiques que rencontre ce pays. La nécessité d'assurer un approvisionnement stable en importations essentielles a pesé de plus en plus lourdement sur le secteur de l'exportation.

**Tableau 1.1 : Statistiques sur le produit intérieur brut
de 1980 à 1986**
(années sélectionnées)
(en millions de dollars E.-U. aux prix de 1971)

	<u>1980</u>	<u>1982</u>	<u>1984</u>	<u>1986</u>
Secteurs tournés vers l'exportation	174,0	155,0	141,1	147,9
Agriculture	63,0	56,0	61,4	68,9
Caoutchouc	21,0	22,6	30,1	31,8
Produits forestiers	23,0	10,6	10,6	16,3
Divers	19,0	22,8	20,7	20,7
Industries extractives	111,0	99,0	79,7	79,0
Minerai de fer	106,0	91,8	75,7	75,9
Divers	5,0	7,2	4,0	3,1
Secteurs tournés vers le marché local	192,2	187,6	180,2	168,3
Industrie manufacturière	26,0	21,2	20,5	20,4
Construction	15,0	17,8	13,3	13,7
Administration publique	39,6	47,8	47,0	44,0
Services divers	111,6	100,8	99,4	90,2
Produit intérieur brut au coût des facteurs	366,2	342,6	321,3	316,2
Impôts indirects (net)	45,2	46,5	40,6	37,6
Produit intérieur brut aux prix du marché	411,4	389,1	361,9	353,8

Sources : Ministère du plan et de l'économie et FMI.

1.1.3 Finances publiques

L'amélioration relative des résultats économiques globaux, qu'atteste la stabilisation du PIB, ne s'est pas traduite par une amélioration comparable des finances publiques. On constate à la lecture du tableau 1.2 que le déficit budgétaire s'est creusé entre 1982 et 1988. Le déficit total, sur la base des engagements de dépenses, s'est accentué, passant de 91,3 millions en 1982 à 156,7 millions de dollars libériens pour l'exercice budgétaire 1987, année la plus récente pour laquelle on dispose de données complètes. Ces données montrent que les recettes totales ont retrouvé les niveaux qu'elles avaient au début des années 80 (ce que l'on attribue aux améliorations apportées au mode d'imposition et de recouvrement), mais que le montant total des aides versées par des donateurs étrangers a baissé de plus de 50 %, passant de 41,4 millions à 19,5 millions de dollars libériens. Le budget de 1989 prévoit une croissance continue des recettes qui s'établiraient à 280,8 millions de dollars libériens, sans tabler sur une augmentation sensible des aides venant de donateurs étrangers.

Tableau 1.2 : Données sélectionnées sur les opérations financières de l'Etat
(en millions de dollars libériens)

	<u>Exercice budgétaire 1982</u>	<u>Exercice budgétaire 1987</u>	<u>Exercice budgétaire 1988 (estimation)</u>	<u>Exercice budgétaire 1989 (Budget de l'Etat)</u>
Recettes totales et aides	279,3	210,4	240,9	280,8
Dépenses totales	370,6	367,1	418,4	385,9
Déficit total	91,3	156,7	177,5	105,1

Source : Ministère des finances.

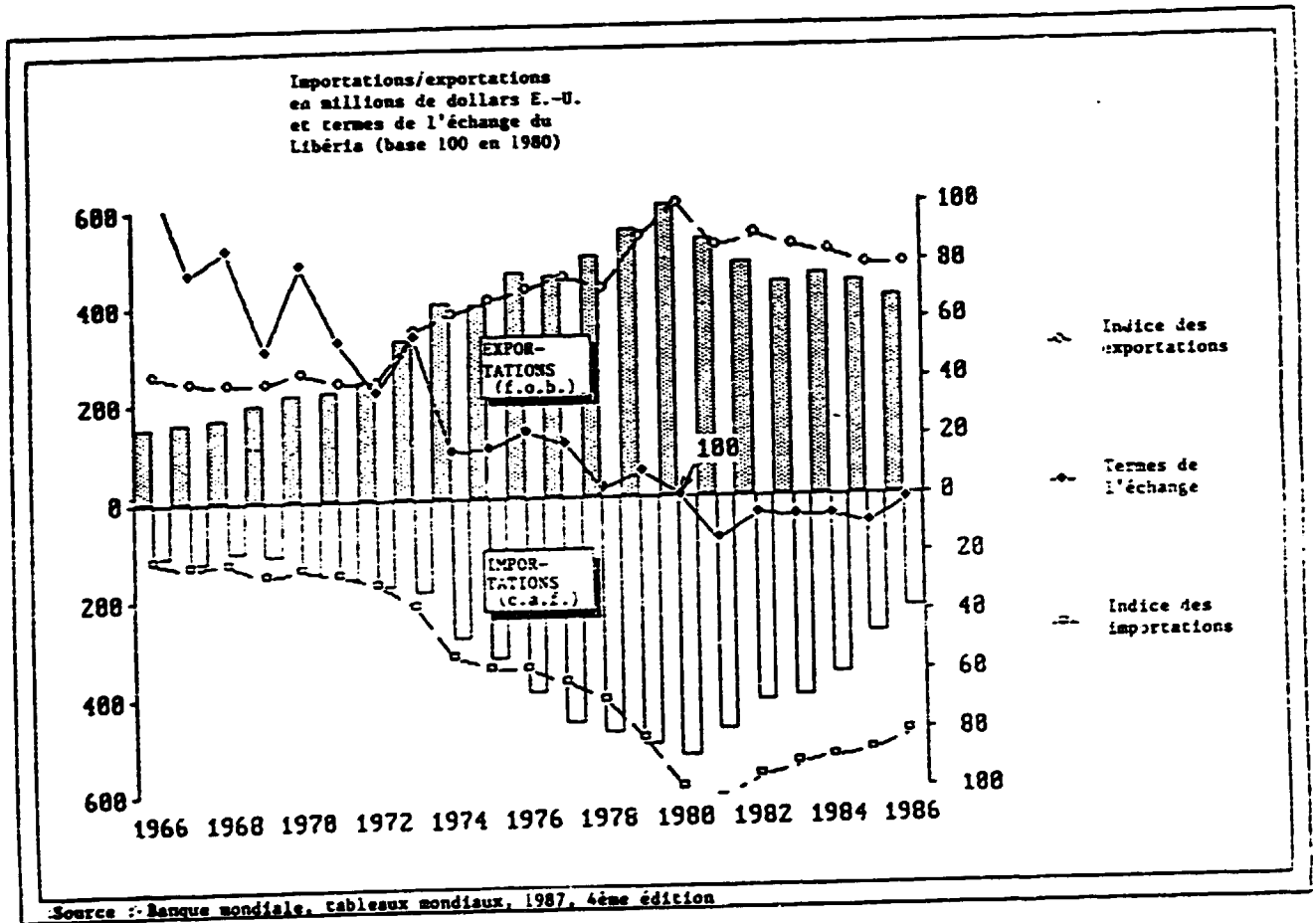
La progression des dépenses est principalement due à l'augmentation des remboursements d'intérêts et aux dépenses non budgétaires incluses dans les chiffres budgétaires. Selon le Ministère des finances, les remboursements d'intérêts sont passés de 37,8 millions de dollars E.-U. en 1982 à 140,8 millions de dollars E.-U. en 1988.

En 1988, les dépenses extrabudgétaires consistaient principalement en remboursements de prêts et en versements d'intérêts à diverses banques libériennes et s'élevaient à 66,2 millions de dollars libériens. Selon une autre source du Ministère des finances/FMI, la somme de 145,4 millions de dollars libériens devait être ajoutée à ces dépenses extrabudgétaires. Les opérations extrabudgétaires jouent un rôle important dans la gestion financière de l'Etat libérien; en 1988, les moyens les plus importants permettant de financer ces opérations étaient les suivants : débits des encaissements d'impôts auprès des banques (les banques recouvrent l'impôt au nom de l'Etat), les prêts à moyen terme contractés auprès de la National Bank of Liberia et les redevances versées par les exploitants forestiers et l'industrie de raffinage du pétrole.

On a constaté au fil des années un recul très net des dépenses consacrées au développement, qui ont chuté de 96,4 millions en 1982 à 23,7 millions de dollars libériens en 1988. Les salaires et traitements dans le secteur public ont eux aussi sensiblement baissé, en partie à cause d'un blocage prolongé des salaires, blocage à cause duquel l'Etat a eu des difficultés à attirer du personnel qualifié. L'examen du budget de 1989 montre que les dépenses publiques totales devraient baisser, ce qui n'affectera pas toutefois les dépenses consacrées au développement et à la masse salariale. Le gouvernement prévoit une légère augmentation des remboursements d'intérêts, mais aucune dépense extrabudgétaire.

Le déficit budgétaire a été financé en grande partie par l'émission de pièces de cinq dollars libériens et par des avances consenties par la National Bank of Liberia (NBL). Le manque évident de confiance dans la monnaie libérienne, qu'aggravent les déficits récurrents de la balance des paiements, a

Diagramme 1.2



fortement pesé sur les disponibilités en dollars E.-U. Il s'est créé un marché parallèle pour la monnaie américaine qui a entraîné la mise en place d'un système financier double dans lequel le dollar américain s'échange à un taux avantageux, alors que le taux de change officiel est toujours de 1 dollar E.-U. pour 1 dollar libérien. En décembre 1988, le dollar E.-U. valait 2,15 dollars libériens sur le marché parallèle. Seule une fraction des transactions - celles qui sont contrôlées par les autorités - s'effectue désormais au taux officiel.

1.1.4 Dettes extérieures et balance des paiements

Comme le montre le tableau 1.3, la dette extérieure a augmenté lentement jusqu'en 1975, puis a triplé au cours de la deuxième moitié de la décennie et atteignait 600 millions de dollars E.-U. en 1980. Le ralentissement de la croissance dans les années 80 est en partie imputable à la défiance croissante des bailleurs de fonds extérieurs vis-à-vis de l'économie et du gouvernement. Quoi qu'il en soit, la dette totale atteignait 1 626,2 millions de dollars E.-U. en 1987, soit près de 150 % du PIB. Le ratio du service de la dette n'a pas cessé d'augmenter, passant de 13,4 % en 1982/83 à 40,9 % en 1985/86 et à 57,2 % en 1987, malgré plusieurs opérations de rééchelonnement. Un taux beaucoup moins élevé suffirait déjà à perturber gravement l'économie libérienne, qui doit ménager le plus possible ses recettes en devises pour pouvoir financer les importations dont elle a absolument besoin. On ne sera donc pas surpris d'apprendre que des arriérés importants se sont accumulés depuis 1985. Selon des estimations, les arriérés de la dette extérieure s'élevaient à 617,7 millions de dollars E.-U. en 1987 et devraient atteindre 890,3 millions de dollars E.-U. en 1988 (voir le tableau A.2 à l'annexe 1). Pour l'exercice budgétaire 1987, les arriérés dus au seul FMI étaient estimés à 266,3 millions de dollars E.-U. et les arriérés dus à d'autres organisations multilatérales, dont la Banque mondiale, s'élevaient à 72,9 millions de dollars E.-U. Depuis 1986, le FMI a suspendu ses prêts au Libéria et la Banque mondiale a fermé son bureau de Monrovia.

Le fardeau croissant du service de la dette est la raison fondamentale du déficit global de la balance des paiements, qui de 73,6 millions de dollars E.-U. en 1983/84 est passé à 168,2 millions de dollars E.-U. en 1987. Ainsi, tandis que l'excédent commercial passait de 20,8 millions à 56,3 millions de dollars E.-U., le déficit des comptes courants augmentait, passant de 26,5 millions à 47,7 millions de dollars E.-U., essentiellement en raison de l'augmentation des remboursements d'intérêts. Le déficit du compte de capital (incluant l'amortissement de la dette) est passé de 47,1 millions à 120,5 millions de dollars E.-U. au cours de cette même période 1983-1987. Le service de la dette a ainsi annulé tous les gains résultant de l'excédent des exportations sur les importations.

On notera qu'en ce qui concerne la balance commerciale, la croissance des importations a été plus forte que celle des exportations. Cela tient en partie au fait que la confiance dans l'économie renaît à mesure que se stabilise la décline du PIB et que se raffermie la demande d'importations. Toutefois, il ne semble pas que cette croissance des importations se soit accompagnée d'une amélioration comparable de l'offre des biens nécessaires à la relance économique, tels que facteurs de production, biens d'équipement ou pièces de rechange.

Tableau 1.3 : Dette publique extérieure
(en millions de dollars E.-U.)

	1982/83	1983/84	1984/85	1985/86	1986	1987
Dette - montants versés et encours	870,0	957,0	1 070,0	1 280,0	1 389,7	1 626,2
Service de la dette	62,0	95,0	130,0	187,0	218,3	244,5
Intérêts	(47,0)	(47,0)	(61,0)	(79,0)	(86,3)	(103,1)
Amortissement du principal	(15,0)	(48,0)	(69,0)	(108,0)	(132,0)	(141,4)
Service de la dette (en pourcentage des exportations de biens et services, non compris les revenus des facteurs)	13,4	20,0	27,3	40,9	50,1	57,2

Source : Données fournies par le Ministère des finances et le Ministère du plan et de l'économie.

1.2 Le changement récent d'orientation et son impact

Conscient de la dégradation de la situation économique, le Gouvernement libérien a pris un certain nombre de mesures à partir de 1985. On citera la création du Economic and Financial Management Committee (EFMC) en 1985, l'élaboration du Programme de redressement économique (PRE) en 1986 et la signature d'un accord de gestion avec le Gouvernement américain. En vertu de cet accord, dix-sept experts opérationnels (appelés groupe d'experts opérationnels - OPEX) ont été détachés au Libéria en 1988 en vue de contribuer à l'assainissement de la gestion financière du secteur public.

1.2.1 Le Economic and Financial Management Committee (EFMC)

Le EFMC est présidé par le Ministre des finances. Y siègent le Ministre du plan et de l'économie, le Gouverneur de la National Bank of Liberia, le Directeur général du budget, le Ministre chargé des affaires présidentielles et le Ministre de l'agriculture, le Ministre de la justice et le Ministre de l'aménagement du territoire, des mines et de l'énergie. Ce comité a pour vocation de veiller à l'application de la législation fiscale et financière et à la mise en oeuvre de la politique budgétaire.

Bien que responsable de la coordination de la politique économique et financière et de la tutelle du bureau des concessions et des entreprises d'Etat, le bilan du EFMC est somme toute modeste. Il a recommandé l'adoption d'un décret présidentiel qui aurait instauré des instruments très puissants de contrôle budgétaire, mais la version de ce décret qui effectivement entrée en vigueur, ne traitait pas directement de cette question. L'action du Comité s'est, pour l'essentiel, bornée à ce que l'on peut décrire par la formule "gérer la crise".

1.2.2 Le Programme de redressement économique (PRE)

Le PRE a été élaboré en 1986 et s'inspire en grande partie du Plan 1981-1985. Ses principaux objectifs sont les suivants :

- Améliorer la situation matérielle de la population et développer l'emploi;
- Doter l'Etat de moyens accrus de faire face à ses obligations financières, en particulier en ce qui concerne les objectifs de développement;
- Améliorer la productivité des agriculteurs libériens pour les cultures vivrières et les cultures de rapport;
- Améliorer la gestion du secteur public dans son ensemble tout en réduisant le rôle de l'Etat dans l'activité économique, notamment en privatisant des entreprises publiques;
- Diversifier et élargir la base industrielle;
- Former des entrepreneurs libériens, en particulier dans les PME.

Dans le cadre des mesures prises à cet effet, le gouvernement a donné au secteur privé les assurances suivantes :

- a) Les directives régissant les bénéfiques et les investissements seront maintenues conformément aux politiques libérales du gouvernement;
- b) L'ordre juridique et le droit du travail protégeront les intérêts légitimes des investisseurs tout en encourageant le règlement rapide des conflits du travail;
- c) Les accords et marchés passés entre l'Etat et les entreprises privées seront strictement respectés et exécutés de manière à promouvoir le bon fonctionnement des entreprises du secteur privé;
- d) Le Code des investissements (voir la section 2.3.1) sera appliqué et les délais administratifs d'approbation des projets seront raccourcis.

Parmi les mesures d'aide aux entreprises du secteur privé, on citera la communication d'informations économiques aux investisseurs, la protection contre une concurrence étrangère excessive et la préférence accordée aux industriels locaux dans les marchés de l'Etat. On citera en outre la formation des entrepreneurs, le renforcement des mécanismes de promotion des investissements et la priorité accordée aux PME. On trouvera au tableau 1.4 la ventilation des fonds qui doivent être alloués aux différents programmes dans le cadre du PRE. Il en ressort clairement que l'on attend des sources de financement extérieures qu'elles couvrent l'essentiel des dépenses pour toutes les grandes rubriques sectorielles.

Grâce au PRE, la production, la productivité et le service de la dette devraient connaître une amélioration découlant du nouveau cap affiché pour la gestion des finances publiques. L'amélioration générale des résultats économiques et de la gestion du secteur public devrait, à son tour, encourager l'afflux de ressources financières extérieures. En d'autres termes, le PRE s'appuie sur l'idée que l'assainissement des finances publiques est une condition sine qua non du redressement économique et du retour à la croissance et au développement économiques.

En ce qui concerne l'agriculture, secteur primordial, le PRE vise à accroître le volume et la valeur de toutes les exportations et à réduire les importations alimentaires afin de gagner et d'épargner davantage de devises. Il est possible d'accroître la valeur des exportations agricoles en développant la production et en améliorant les méthodes de commercialisation, tout en encourageant la transformation locale des produits agricoles.

Les politiques agricoles définies dans le cadre du PRE s'inspirent du Programme libérien de révolution verte de 1986 dont l'objectif fondamental est l'autosuffisance alimentaire. Ce programme visait à relancer l'idée que l'agriculture est vitale pour la nation et à accroître la productivité agricole. A terme, la nation libérienne devait pouvoir se nourrir et développer des cultures d'exportation qui contribueraient à la croissance de l'économie nationale.

Pour mettre en oeuvre cette révolution verte, on a envisagé les approches suivantes : 1) création dans chaque comté d'une unité qui accorderait des crédits-programmes contrôlés aux agriculteurs; 2) participation des titulaires d'un diplôme supérieur d'agronomie, ou diplôme équivalent, qui gèreraient des exploitations dans leur comté d'origine; 3) mise en place d'infrastructures; et 4) création de "domaines de remembrement" destinés à regrouper les cultures adaptées à chaque région.

On trouve dans le PRE, à la rubrique intitulée Revitalisation industrielle, les propositions suivantes :

- Privatisation des entreprises d'Etat en vue d'en accroître l'efficacité et la productivité et de les affranchir progressivement des subventions publiques;
- Lancement d'une étude sur le renforcement des capacités de transformation du caoutchouc, en particulier celles de la Rubber Corporation of Liberia (RCL);
- Appui au développement de la fabrication de produits à base d'huile de palme et autres denrées alimentaires permettant d'économiser des devises;
- Appui au sous-secteur de l'exploitation forestière en vue de développer la transformation des produits du bois tant pour le marché local que pour les marchés d'exportation, ce qui permettrait à la fois d'économiser des devises étrangères et d'en gagner.

Le PRE n'a de chance d'aboutir que si le gouvernement prend l'engagement ferme d'assainir ses structures institutionnelles et sa situation financière. Une fois ces conditions réunies, les différents programmes envisagés risquent d'engendrer des besoins supérieurs aux moyens dont dispose actuellement le pays. En raison du peu de confiance qu'inspirent le gouvernement et la conjoncture, les sources étrangères de financement - qui sont indispensables au PRE - se sont taries. Selon le rapport d'une mission de la Commission économique pour l'Afrique (CEA) effectuée en 1988, étant donné les difficultés financières et la pénurie de main-d'oeuvre qualifiée, la réforme générale de l'économie devrait céder la place à des projets-pilotes. A propos de l'effort de restructuration, on relève dans le rapport de la mission de la CEA les observations suivantes :

"Etant donné le déséquilibre structurel du Libéria, qui ressort de nombreux éléments, en particulier l'absence d'intégration de l'économie monétaire et de l'économie de subsistance, nous sommes convaincus qu'en plus des efforts portant sur les secteurs du minerai de fer, du caoutchouc et de l'exploitation forestière - qui, dans le passé, étaient les principales sources de croissance et de recettes en devises du Libéria et qui continueront vraisemblablement à l'être pendant un certain nombre d'années - il faut engager d'urgence une diversification visant à développer d'autres exportations dans les secteurs agricoles et agro-industriels et à substituer des produits locaux aux produits alimentaires importés. Les industries agro-alimentaires en sont encore au stade embryonnaire et les initiatives qui ont été prises pour associer l'agriculture et l'industrie ont été bien timides; or, c'est cette voie qu'il faut emprunter pour élargir la demande en produits agricoles. Si l'on veut progresser dans la voie de l'auto-suffisance alimentaire, il faut en outre modifier les goûts et les habitudes alimentaires afin que le pays se mette à consommer ce qui est produit localement. L'effort devra ensuite porter sur le développement rural. Le Libéria est un pays fondamentalement rural, aussi la transformation du monde rural est-elle nécessairement le point de départ du développement national car seul un secteur rural prospère peut servir de base solide au développement économique du pays" 1/.

Comme le montre le tableau 1.4, l'Etat et les sources de financement étrangères seront appelés à déboursier la somme totale de 2,4 millions de dollars libériens aux fins évoquées ci-dessus de 1986/87 à 1988/89.

On ne dispose que d'informations fragmentaires sur les résultats du PRE, qui n'est même pas mentionné dans les publications les plus récentes. Selon les conclusions auxquelles est arrivée la CEA, il connaît un succès "très limité", essentiellement parce que nombre des mesures qui y sont prévues ne sont pas appliquées.

1.2.3 Le groupe opérationnel d'experts (OPEX)

L'intervention du groupe OPEX a été souhaité par le EFMC qui l'a chargé d'apporter son concours à la budgétisation, au contrôle des dépenses, à l'étude des flux financiers et des systèmes comptables et, en particulier, à la mise en place d'un système d'information de gestion. Le bilan de son activité est le suivant : réduction des arriérés (notamment dans le versement des traitements des fonctionnaires), amélioration du système de comptabilité publique, arrêt du financement des activités publiques par la Banque centrale, amélioration de l'encaissement des impôts et mise en place d'un système d'information pour le contrôle des dépenses. Toutefois, l'OPEX n'a pas atteint son objectif principal qui était d'inciter les pouvoirs publics à plafonner le niveau des dépenses totales de l'Etat. Les dispositions de l'accord OPEX prévoyant la suppression des recettes et des dépenses extrabudgétaires n'ont pas été appliquées. D'autres dispositions de cet accord, telles que celles traitant de la budgétisation, du contrôle de gestion et de la restructuration des grandes entreprises publiques, n'ont pas non plus été appliquées pendant la période d'intervention de l'OPEX.

1/ Commission économique pour l'Afrique (ONU) - rapport d'une mission d'enquête au Libéria, 16-30 janvier 1988, ECA/RA/1988/1.

**Tableau 1.4 : Dispositif d'intervention du Programme
de redressement économique - répartition des fonds
(en millions de dollars E.-Ü.)**

Secteur	Projets	1986/1987		1987/1988		1988/1989	
		Gouv./Etr.		Gouv./Etr.		Gouv./Etr.	
Agriculture		9,6	25,8	3,1	25,1	3,1	25,1
Industrie		-	1,0	0,2	0,5	0,2	0,5
Energie		-	-	1,0	12,0	1,0	12,0
Transports et communications		4,3	19,0	2,8	19,3	9,8	15,4
Eau et assainissement		-	5,0	0,4	3,6	0,4	3,6
Aménagement régional et urbain		0,5	2,8	0,5	2,8	0,5	2,8
Education et formation		1,4	3,1	1,4	9,0	1,4	9,0
Santé et affaires sociales		0,7	9,3	0,4	9,3	0,3	-
Emploi		0,3	2,5	0,6	3,7	0,6	3,7
Entreprises d'Etat		-	0,5	-	0,5	-	-
Logement a/		-	-	-	-	-	-
Total		16,8	69,0	10,4	90,2	17,3	72,1
Contribution aux organisations internationales		1,1	-	1,1	-	-	-
Total général		17,9	69,0	11,5	90,2	17,3	72,1

Source : Programme de redressement économique.

a/ Financé par la National Housing Authority.

Gouv. = Contribution du gouvernement

Etr. = Sources étrangères de financement

1.2.4 Grandes orientations actuelles

Le Gouvernement libérien a récemment annoncé une politique de rigueur visant au règlement de la question des recettes et dépenses extrabudgétaires, en raison des répercussions de plus en plus fâcheuses qu'elle a sur l'économie libérienne, comme l'ont souligné les partenaires bilatéraux et multilatéraux apportant une aide au Libéria. A l'occasion du discours annuel du Président au Corps législatif, le Président Doe a déclaré, le 27 janvier 1989, que les recettes et les dépenses devaient s'inscrire dans le cadre du budget et que cette "discipline financière" serait strictement appliquée. Ces propos ont été repris dans des déclarations ultérieures.

Dans son discours annuel, le Président a en outre réaffirmé la volonté du gouvernement de privatiser certaines entreprises d'Etat et de créer un fonds de soutien aux activités économiques et commerciales qui aurait pour vocation d'accorder des prêts aux petites entreprises.

Le Président du Libéria a en outre annoncé en janvier 1989 une autre mesure faisant obligation aux exportateurs de recourir aux banques commerciales pour l'émission de lettres de crédit, mesure devant permettre la détermination du volume et de la valeur des exportations totales et des recettes totales

d'exportation. Cette mesure devait amener une augmentation de la quantité de devises disponibles pour le financement des importations essentielles. Toutefois, l'incidence réelle de ce mécanisme dépendra de la mise en place d'un système de contrôle interdisant le sous-facturage.

1.3 Le contexte international et le contexte régional

1.3.1 L'aide bilatérale au développement

Le fait que le PRE soit tributaire de ressources financières étrangères atteste l'importance de la coopération internationale en matière de développement. Le tableau A.3 de l'annexe I montre que les Etats-Unis sont de loin le donateur le plus important; viennent ensuite la République fédérale d'Allemagne et le Japon. Cette dépendance vis-à-vis de l'aide bilatérale et, dans une moindre mesure, de l'aide multilatérale, a soumis le Gouvernement libérien à des pressions croissantes visant ses politiques économiques. L'accumulation des arriérés sur les emprunts contractés a conduit un certain nombre de donateurs à suspendre leurs versements en 1985-1986. L'Agency for International Development des Etats-Unis a suspendu ses versements, à l'exception de l'aide alimentaire, en 1986. Selon les renseignements disponibles, l'aide publique au développement était tombée à 30 millions de dollars E.-U. en 1987. Des accords d'aide ont été conclus avec la Roumanie et le Canada et avec la Communauté européenne dans le cadre de Lomé III. D'autres accords ont été conclus en 1988 avec le Japon, la France et l'URSS.

1.3.2 Les relations avec les institutions multilatérales

Les grandes organisations multilatérales de financement auxquelles appartient le Libéria sont le FMI, la Banque mondiale et la Banque africaine de développement (BAD). Le Libéria bénéficie des consultations bi-annuelles au titre de l'Article IV, mais ne reçoit à l'heure actuelle aucune aide financière du FMI, qui, en 1986, a déclaré que les demandes d'aide supplémentaire du Libéria étaient irrecevables en raison de l'accumulation des arriérés de paiement. Les relations du Libéria avec le Groupe de la Banque mondiale sont également difficiles; en raison de l'accumulation des arriérés, la Banque a suspendu ses versements aux projets de développement qu'elle finançait auparavant. Le Libéria a en outre des arriérés de paiement vis-à-vis de la BAD.

Bien que le Libéria ne soit pas membre de l'ONUDI, un certain nombre de projets d'industrialisation y ont été lancés. On trouvera en annexe une liste de projets de l'ONUDI, qu'il s'agisse des projets opérationnels ou des projets dans la filière. En 1988, un séminaire parrainé par l'ONUDI s'est tenu à Monrovia pour examiner les problèmes d'industrialisation dans le cadre de la Décennie du développement industriel de l'Afrique. Les recommandations de ce séminaire portaient sur les points suivants : améliorations dans le domaine de l'élaboration des politiques et de leur application, réexamen de la structure tarifaire et adoption accélérée de la version révisée du Code des investissements.

Dans le cadre du quatrième cycle de programmation par pays du PNUD (1987-1991), l'assistance technique multilatérale au secteur industriel sera fournie par l'intermédiaire du Ministère du plan et de l'économie, des entreprises d'Etat et du secteur privé, et comportera en outre le perfectionnement des techniciens et des cadres et un projet-pilote de création d'emplois.

1.3.3 Coopération économique régionale

L'essor des marchés régionaux pourrait jouer un rôle important pour le développement futur de l'économie libérienne car le marché intérieur est trop étroit pour pouvoir absorber une forte expansion du secteur manufacturier. Le Libéria est membre d'un certain nombre d'organisations régionales dont la Communauté économique des Etats d'Afrique de l'Ouest, l'Union du fleuve Mano, la Chambre de compensation d'Afrique de l'Ouest et l'Association pour le développement de la riziculture en Afrique de l'Ouest.

i) La Communauté économique des Etats d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO)

La CEDEAO a été créée en 1975 par seize pays d'Afrique de l'Ouest. Elle a principalement pour objet de favoriser la création, tout d'abord, d'une union douanière et, ensuite, d'un véritable marché commun. On souhaite ainsi développer les échanges intrarégionaux et réduire la part relative des échanges des Etats membres avec les pays industrialisés. Le traité portant création de la CEDEAO prévoit l'harmonisation des politiques des Etats membres dans un certain nombre de secteurs dont l'agriculture, l'industrie, les transports et les communications.

On a créé un fonds de coopération, de compensation et de développement pour promouvoir le développement des plus pauvres des Etats membres et aussi indemniser ceux dont l'activité économique subirait le contrecoup des activités de la CEDEAO. Ce fonds a financé un certain nombre de projets grâce aux contributions versées par les Etats membres sur la base du revenu par habitant.

Comme pour les autres mécanismes d'intégration régionale, en particulier dans les pays en développement, les activités de la CEDEAO sont gênées par le fait que des pays qui sont voisins ont généralement tendance à fabriquer des produits concurrentiels dans le secteur primaire, ce qui réduit les possibilités d'échange intrarégionaux. Parmi les autres contraintes, on citera l'appartenance simultanée des Etats membres à un certain nombre de mécanismes régionaux et le grand nombre des monnaies qui complique les transactions dans la région.

Les relations entre le Libéria et la CEDEAO sont généralement bonnes. Bien que toujours endetté vis-à-vis du Fonds de la CEDEAO, le Libéria compte sur son territoire huit des 136 projets d'investissement du Programme de redressement économique de la CEDEAO.

ii) L'Union du fleuve Mano (UFM)

Créée à l'origine par le Libéria et la Sierra Leone en 1973, l'Union du fleuve Mano a accueilli un troisième membre en 1980, à savoir la Guinée. Ses objectifs sont les suivants : élimination des obstacles aux échanges entre Etats membres, coopération en matière de transports, d'agriculture et d'industrie et formation d'une union douanière. L'UFM ne s'est pas montrée très active ces dernières années, en partie en raison de la modicité de ses ressources financières. Toutefois, les Etats membres ont coopéré à la création d'une usine de verre au Libéria, qui devra écouler ses produits sur le marché de l'UFM, les deux autres pays devant s'abstenir de créer des entreprises concurrentes. Les relations entre les membres de l'UFM sont cordiales et le Libéria est à jour dans ses contributions financières à l'Union. Un institut sur le commerce maritime,

créé par l'UFM à Monrovia, a été repris par l'Etat libérien et devrait bénéficier d'une assistance dans le cadre d'un programme élaboré par l'ONUUDI à cette fin.

iii) Chambre de compensation de l'Afrique de l'Ouest

Les banques centrales de douze pays ont créé la Chambre de compensation de l'Afrique de l'Ouest en 1975. Elle a pour vocation d'assurer le règlement des paiements des biens et services en monnaie nationale sur une base multilatérale au moyen de l'Unité de compte de l'Afrique de l'Ouest. En raison des retards dans le règlement des soldes nets, l'activité de la Chambre de compensation de l'Afrique de l'Ouest s'est ralentie récemment. On ne dispose d'aucun renseignement sur le rôle que joue le Libéria au sein de cet organisme.

iv) L'Association pour le développement de la riziculture en Afrique de l'Ouest (ADRAO)

Créée en 1970, l'ADRAO, dont le siège se trouve au Libéria, regroupe tous les pays membres de la CEDEAO, à l'exception de la Guinée-Bissau, du Ghana et du Cap-Vert. Elle a pour objet de rendre l'Afrique de l'Ouest autosuffisante en riz. Les arriérés de certains Etats membres ont, ces dernières années, eu une incidence néfaste sur ses activités. Selon toute vraisemblance, cet organisme ne s'est pas intéressé de très près à l'agriculture au Libéria. Nulle mention n'en est faite dans les documents récents traitant du programme de riziculture prévu dans le PRE. Toutefois, d'après la CEA, le Libéria pourrait devenir "le grenier de l'Afrique de l'Ouest" si la riziculture y bénéficiait de l'attention qu'elle mérite. Cela contribuerait en outre à développer l'approvisionnement en matières premières des minoteries locales.

CHAPITRE 2

LE CADRE DE LA REHABILITATION : RESSOURCES, POLITIQUES ET INSTITUTIONS

Pour que la réhabilitation et la revitalisation du secteur manufacturier du Libéria portent leurs fruits, il faut, dans une large mesure, que le cadre dans lequel s'inscrit l'activité des entreprises manufacturières soit radicalement amélioré. Le Programme de redressement économique (PRE) est la traduction concrète de cette prise de conscience.

Les grandes questions à traiter sont nombreuses et diverses; elles sont énumérées ci-après :

- Le renouvellement et la protection du patrimoine naturel;
- L'infrastructure physique et sociale;
- La politique industrielle, en particulier sa base juridique et institutionnelle;
- Le renforcement du rôle du secteur privé, lequel devrait être le moteur de la croissance dans le secteur manufacturier;
- Le renforcement du rôle des organismes chargés du développement et de la revitalisation industriels;
- L'amélioration du cadre macro-économique dans lequel doit s'inscrire la revitalisation industrielle. Dans ce domaine, les questions clefs sont les suivantes : maîtrise des finances publiques, politique monétaire et régime des taux de change, politique des prix et politique du crédit et des taux d'intérêts.

2.1 Le patrimoine naturel et son renouvellement

Comme on le verra au chapitre 3, les liaisons secteur manufacturier libérien-matières premières locales sont très insuffisantes, mais le pays a un vaste potentiel naturel sous-utilisé et la revitalisation du secteur manufacturier passe par une meilleure exploitation de ce potentiel.

On a déjà évoqué au chapitre premier le déclin de la productivité des mines de fer. Le pays compte de grands gisements inexploités, mais les cours du minerai de fer sur le marché mondial sont aujourd'hui trop déprimés pour que l'exploitation de ces gisements soit viable. Sur les quatre mines exploitées, deux ont été fermées et les sociétés qui exploitent les autres ont pratiqué des coupes sombres dans la production et les effectifs. La plus grande mine encore en exploitation va vraisemblablement devoir être fermée car les gisements sont presque épuisés. Le minerai est lavé et pelletisé avant traitement, mais ne subit pas d'autre transformation et tant le marché mondial que la situation économique locale rendent peu probable la création de nouvelles installations de transformation.

Le caoutchouc est exploité par de grandes compagnies étrangères et par de petits exploitants libériens, les premières contrôlant approximativement la moitié de la superficie totale des plantations d'hévéa. Seule la transformation nécessaire à l'exportation est opérée. Le caoutchouc est la culture de rapport qui vient au premier rang pour les recettes en devises (voir le tableau A.1 à l'annexe 1) et la production et les prix ont progressé considérablement depuis le début des années 80. Le Gouvernement libérien et les organisations libérales et multilatérales se sont efforcés d'augmenter la productivité des petits exploitants de plantations d'hévéa. Il serait souhaitable de donner un prolongement à ces efforts et d'étudier la possibilité de mettre en place des activités de transformation secondaire dans le sous-secteur du caoutchouc au Libéria.

Le Gouvernement libérien a, dans le cadre du nouveau code des investissements, annoncé son intention de se lancer dans cette voie avec tout le sérieux requis. Il a retenu cinq types de produits qui pourraient être fabriqués à partir des vastes ressources en caoutchouc du pays. Il s'agit des produits suivants :

- Pneus et chambres à air de tous types,
- Articles gonflables fabriqués à partir du caoutchouc,
- Pièces en caoutchouc moulées pour l'automobile et d'autres secteurs,
- Articles en caoutchouc à usage médical ou chirurgical,
- Articles de sport en caoutchouc.

On pourrait en outre utilement étudier les possibilités de coopération avec des entreprises étrangères dans ces secteurs d'aval. Cela devrait déboucher sur une augmentation très sensible de la valeur ajoutée locale dans le secteur du caoutchouc.

Le bois vient au troisième rang des exportations du Libéria. Près de la moitié du pays est couverte de forêts. Les plus importantes réserves forestières se trouvent dans le Nord-Ouest et le Sud-Est du pays où l'exploitation forestière est, à quelques exceptions près, la seule activité relevant de l'économie monétaire. L'exploitation forestière est une activité beaucoup plus développée que la transformation du bois et ces régions reculées pourraient tirer un grand profit d'un développement de la transformation locale du bois.

Le Gouvernement libérien est, semble-t-il, conscient de la nécessité de réduire les exportations de grumes non transformées et de développer la transformation locale de ces ressources. Le règlement 14 de la Forestry Development Authority (FDA), en date de mars 1987, stipulait que 20 % du bois d'oeuvre exporté devait avoir subi une transformation. Parce que l'on a estimé que les exportateurs de bois d'oeuvre auraient des difficultés à se plier immédiatement à une telle règle, on a modifié cet objectif par le règlement 15, en date de septembre 1987, qui indiquait que ce seuil de 20 % ne devrait être atteint qu'en 1993.

Le développement de la transformation locale est une nécessité dont les plus hautes autorités sont conscientes. Dans son discours à la nation du 27 janvier 1989, le Président Doe a souligné l'importance des activités de transformation pour la création d'emplois et l'assainissement des finances publiques : "Si les exportateurs transforment au moins 15 % de leurs grumes localement, l'emploi progressera et l'Etat aura des recettes fiscales accrues".

Toutefois, les progrès dans ce domaine sont très lents. D'après le rapport de la FDA pour 1986-1987, 1,9 % seulement des exportations de bois d'oeuvre avaient fait l'objet d'une transformation. Dans ce domaine, on ne pourra augmenter la valeur ajoutée, développer l'emploi et accroître les recettes fiscales qui si le gouvernement applique strictement sa réglementation relative aux activités de transformation et résiste à la tentation d'autoriser les exportateurs à se dérober à leurs obligations.

Le Libéria est riche en terres arables. Les cultures vivrières les plus importantes sont le riz, le manioc, la banane et le palmier à huile. Le gros de la récolte de ces produits est consommé localement. Toutefois, le secteur monétaire de l'économie (consommateurs urbains, unités de production) est en grande partie tributaire des importations de produits alimentaires. Si l'on veut développer l'offre locale (ce qui économiserait les devises), il faudra régler un certain nombre de problèmes : faible productivité de l'agriculture traditionnelle, denrées de qualité inférieure, niveau peu élevé du prix d'achat officiel du riz, goulets d'étranglement dans les transports et la commercialisation. Plusieurs projets ont été lancés pour s'attaquer au problème de la productivité et de la qualité; on citera le projet de développement de l'alimentation à base de riz visant les petites exploitations et les projets de développement agricole au niveau des comtés dans le cadre du PRE; mais ces projets ne pourront assurer le décollage de l'agriculture que si on leur alloue davantage de moyens financiers et de main-d'oeuvre qualifiée, et si les pouvoirs publics accordent, à long terme, la priorité au développement agricole.

Dans sa déclaration sur la Décennie du développement industriel de l'Afrique pour les années 80, l'OUA a souligné l'importance des industries agro-alimentaires et engagé tous les pays du continent à s'efforcer de transformer eux-mêmes leurs ressources naturelles. Le Libéria a pleinement souscrit à cette orientation de l'Organisation africaine. Il lui faudra donc impérativement gérer intelligemment ses ressources naturelles renouvelables afin qu'elles continuent de produire les intrants dont a besoin l'industrie agro-alimentaire. Cela suppose en particulier que l'on préserve la productivité des forêts et des pêches et que l'on s'intéresse tout particulièrement au développement de l'économie rurale.

2.2 Infrastructures physiques et sociales

La revitalisation du secteur manufacturier du Libéria suppose en outre une amélioration des infrastructures physiques. En particulier, il faudra renforcer les réseaux de transport et de communication si l'on veut que les retombées de l'industrialisation profitent à toutes les régions du pays. Il faudra en outre s'intéresser de très près à l'amélioration du système d'enseignement, notamment en ce qui concerne la formation des cadres.

2.2.1 Transports, communications et énergie

Les infrastructures de transport au Libéria (voir la carte) sont essentiellement axées sur la desserte des plantations d'hévéa et des mines de fer. Moins de 10 % des routes sont goudronnées et l'infrastructure routière est particulièrement peu développée dans la moitié sud-ouest du pays. Les voies ferrées

ont pour unique objet d'assurer la liaison entre les mines de fer et les ports. Ces derniers sont eux aussi essentiellement équipés pour l'exportation du minerai. Etant donné que la plupart des entreprises industrielles du pays sont situées à Monrovia ou dans la région alentour, où les infrastructures sont bien plus développées que partout ailleurs, les carences de l'infrastructure des transports ne sont pas, dans la plupart des cas, des obstacles à la réhabilitation industrielle.

Toutefois, il conviendrait dans le cadre de la planification à moyen et à long terme d'insister sur l'amélioration et l'extension du réseau de transport. Cela garantirait un approvisionnement plus régulier des usines en facteurs de production, et le secteur industriel pourrait ainsi absorber une part plus importante des ressources naturelles du pays. Cela permettrait en outre d'implanter des unités industrielles appropriées dans les zones rurales et les centres urbains secondaires et ainsi de créer des emplois en dehors de la région de Monrovia.

Il faudrait accorder un haut rang de priorité à l'amélioration des postes et des télécommunications et du réseau d'alimentation électrique. Il s'agit là d'un impératif à court terme. A l'heure actuelle, les services postaux et les télécommunications fonctionnent très mal et l'alimentation électrique est irrégulière. Les usines hydroélectriques (qui assurent un quart de la production électrique totale) sont souvent hors service pendant la saison sèche. On connaît mal les raisons de cette situation, mais il conviendrait de les déterminer et de prendre les mesures correctives qui s'imposent. Le potentiel hydroélectrique est considérable et il faudrait étudier sérieusement les possibilités d'accroître la capacité hydroélectrique en donnant suite aux propositions de coopération déjà formulées par la Côte d'Ivoire et l'Union du fleuve Mano.

2.2.2 La formation des cadres

Bien que le niveau de l'enseignement et de la formation soit plus élevé que dans la plupart des pays de la région (le taux de scolarisation primaire était de 76 % en 1985, mais avait chuté à 53 % en 1988), le pays souffre d'une grave pénurie de techniciens qualifiés et de cadres moyens et supérieurs. L'administration a elle aussi du mal à recruter du personnel qualifié pour l'élaboration et l'application des politiques économiques, à tel point que les entreprises et l'administration doivent recruter des expatriés. La question de la formation de cadres tant pour le secteur public que pour le secteur privé doit être réglée de manière systématique. Le renforcement et la remise à niveau des programmes et établissements existants apporterait une solution partielle. Toutefois, il est clair que si l'on veut renforcer les compétences des cadres dans les entreprises industrielles et dans les organes de planification du secteur public, il faudra adapter les enseignements de la University of Liberia, de l'Institut libérien d'administration publique et d'autres établissements à la problématique libérienne. Aujourd'hui, l'enseignement dispensé dans ces établissements ne semble pas être axé sur les besoins et les données propres à l'économie libérienne.

Ainsi, tout en poursuivant les efforts visant à améliorer l'enseignement général, devra-t-on s'intéresser plus particulièrement aux établissements de formation et d'enseignement en mesure de transmettre les compétences dont ont besoin les entreprises et les administrations du Libéria. Un pas dans cette direction a été accompli avec l'agrandissement du WVS Tubman College of Technology, qui bénéficie de l'assistance technique de la Communauté européenne.

2.3 Politique industrielle

La philosophie générale du Libéria en matière d'industrialisation n'a fait l'objet d'aucune déclaration officielle et n'est exprimée dans aucun document directeur. Comme on le verra à la section 3.7, les mesures qui ont été arrêtées sont très superficielles. Le texte le plus pertinent est le Code des investissements, où sont énumérés les différents types d'activités économiques que l'Etat souhaite encourager et les types d'incitations qui sont proposées aux investisseurs industriels. Ce code est donc le document directeur le plus important auquel peuvent se reporter les investisseurs potentiels au Libéria, qu'ils soient locaux ou étrangers. Pour toutes ces raisons, il mérite d'être examiné attentivement.

2.3.1 Le Code des investissements

Le premier Code des investissements du Libéria a été adopté en 1966 et a été modifié en 1973. Pendant cette période, la politique dite de "porte ouverte" du pays a connu son apogée et l'accent était mis principalement sur la nécessité d'attirer des capitaux étrangers. En 1985, le Code des investissements a fait l'objet d'une nouvelle révision, avec, en toile de fond, la crise économique, -le recul de l'investissement et la prise de conscience par le gouvernement que le fait d'avoir "fermé la porte" après le coup d'Etat de 1980 et la baisse spectaculaire des entrées de capitaux étrangers qui en était résulté, avaient gravement compromis les perspectives de croissance économique. La révision du Code, opérée en 1985 et qui n'a pas encore été approuvée et adoptée, a pour objet de le faire correspondre aux nouvelles réalités économiques et reflète donc une approche plus réaliste de l'industrialisation.

Le Code vise à favoriser l'implantation d'entreprises industrielles qui :

- a) Employent, dans toute la mesure possible, de la main-d'oeuvre libérienne à tous les niveaux et qui assurent sa formation par des programmes appropriés (formation en cours d'emploi et autres types de formation);
- b) Utilisent des matières premières et des produits d'origine libérienne dans toute la mesure possible;
- c) Recourent le plus possible aux prestations auxiliaires qu'offrent les secteurs de la production et des services du Libéria;
- d) Contribuent à affranchir le Libéria de l'importation de produits de base, dans la mesure où cela est possible sur le plan économique;
- e) Contribuent à l'expansion et à la diversification des exportations du Libéria;
- f) Contribuent à la création d'emplois dans tout le pays.

Les objectifs fondamentaux du Code des investissements du Libéria sont demeurés inchangés, même après la révision de 1985. On trouve dans la version révisée et dans la version antérieure des dispositions visant à multiplier les possibilités d'industrialisation. La politique de la "porte ouverte" demeure l'instrument principal grâce auquel cette industrialisation doit se réaliser.

La principale différence entre la révision de 1985 et le Code antérieur se situe davantage dans l'approche choisie que dans les objectifs retenus; cette différence tient aux instruments qui ont été retenus pour atteindre l'objectif global, plutôt que dans l'objectif lui-même.

Dans la version précédente, des contrats de stimulation de l'investissement étaient attribués à toute activité industrielle utilisant des matières premières d'origine libérienne et employant des Libériens. Aucune priorité n'était accordée aux branches industrielles sur la base de leur contribution à l'industrialisation.

Le Code révisé de 1985 vise à promouvoir l'industrialisation par une approche plus systématique. Les secteurs prioritaires - l'agriculture et l'industrie manufacturière - ont été mis en relief. Au sein du secteur manufacturier, les entreprises qui utilisent des matières premières d'origine libérienne et qui ont des retombées potentielles sur d'autres secteurs de l'économie bénéficient d'avantages supplémentaires.

En outre, dans le cadre de la stratégie générale de promotion de l'industrialisation, on mise beaucoup sur l'intégration du secteur rural et de l'industrie. Les industriels qui ont décidé de s'implanter hors de Monrovia et dans certaines zones rurales bénéficieront d'un grand nombre d'avantages.

Les avantages prévus par le Code devraient se révéler très intéressants pour les investisseurs potentiels. Ils se répartissent en plusieurs catégories : incitations liées aux droits de douane et à l'impôt sur le revenu, arrangements préférentiels en matière de terrains et abattements pour amortissement accéléré.

Pour les entreprises qui bénéficient de contrats d'incitation à l'investissement au titre du Code, les avantages en matière de droits de douane consistent en une exonération des droits de douane pouvant atteindre 90 % de la valeur passible de droits sur les importations autorisées de machines et d'équipement - par "autorisées", en l'espèce, on entend les machines et les équipements d'une durée d'exploitation supérieure à trois ans - et en des exonérations similaires des taxes sur les importations autorisées de matières premières, de produits semi-finis et autres facteurs de production.

Les avantages liés à l'impôt sur le revenu consistent en l'exonération de l'impôt sur les bénéfices réinvestis dans le capital fixe et en une exonération de 50 % des impôts qui seraient normalement payables sur les bénéfices restants. On prévoit des abattements sur les droits d'importation, les droits d'accise et les taxes sur les recettes de l'exportation de produits manufacturés.

Les investisseurs titulaires de contrats d'incitation à l'investissement peuvent en outre bénéficier des avantages supplémentaires énumérés ci-après :

- a) Concession de terrains à des tarifs préférentiels dans les parcs industriels publics, assortie d'une assistance en matière d'infrastructures;
- b) Aide pour l'obtention de prêts ou pour la constitution d'un capital social, en particulier pour les petites entreprises;
- c) Protection tarifaire raisonnable;
- d) Dispositions autorisant le report des pertes;
- e) Abattements pour amorcissement accéléré;

- f) Achat de la production par des organismes d'Etat, sous réserve de certaines conditions touchant la quantité et la qualité.

Le Code consacre le rôle clef qu'ont toujours joué les investissements étrangers dans le développement de l'économie. Il atteste la volonté du gouvernement d'accueillir favorablement de nouvelles entrées de capitaux et stipule que les entreprises au Libéria peuvent être entièrement la propriété d'investisseurs étrangers, peuvent être des sociétés de personnes où interviennent des capitaux privés étrangers ou libériens, ou encore des coentreprises auxquelles participent des investisseurs étrangers et, enfin, des entreprises d'Etat, d'ailleurs en nombre réduit. Le Code réaffirme la volonté du Gouvernement libérien de poursuivre la politique de porte ouverte sous "toutes ses formes et dans toutes ses implications" car elle garantit "un climat pleinement profitable tant aux investissements locaux qu'aux investissements étrangers".

Immédiatement après le coup d'Etat de 1980, des entreprises privées locales et des avoirs, qui étaient entre la propriété de Libériens, ont été confisqués par le pouvoir. Les rédacteurs du nouveau Code des investissements se sont efforcés de dissiper les craintes d'un retour à de telles pratiques. En effet, le Code stipule de manière expresse que tous les investissements, qu'ils soient locaux ou étrangers, sont pleinement protégés par la loi et que les entreprises privées ne peuvent en aucun cas être nationalisées.

La National Investment Commission (NIC) a été et continue d'être l'organe principalement responsable au Libéria de la promotion des investissements. Elle est en outre chargée d'attribuer les contrats d'incitation à l'investissement et de suivre les activités des bénéficiaires de ces contrats. S'il est adopté et appliqué conformément aux objectifs qui lui ont été assignés, le Code des investissements révisé de 1985 devrait stimuler sensiblement l'investissement et la relance et constituer une base solide pour la promotion et la revitalisation de l'industrie et, partant, de toute l'activité économique.

En mettant l'accent sur la promotion et la revitalisation des industries manufacturières, qui ont des retombées en amont sur l'agriculture et d'autres branches du secteur primaire, ainsi que des retombées sur d'autres activités industrielles, le Code des investissements révisé devrait contribuer à promouvoir le développement et la relance dans toute une gamme de secteurs économiques.

Au moment de la rédaction du présent rapport, le Code des investissements de 1985 n'avait pas encore été ratifié et adopté. En l'espèce, l'élément déterminant sera la manière dont il sera appliqué. Il faut impérativement que tous les ministères et les administrations qui ont la charge de l'appliquer coordonnent leur action. La mise en oeuvre des incitations offertes dans le cadre de la Liberia Industrial Free Zone Authority - créée en 1975 pour attirer les investissements dans les secteurs d'exportation - a été compromise en raison de conflits d'intérêts et de rivalités entre divers services officiels. Si l'on veut que le nouveau Code des investissements soit un instrument efficace de revitalisation de l'industrie manufacturière libérienne, il faut absolument que les ministères et les administrations publiques jouent le jeu de la coopération.

2.4 Renforcement du rôle du secteur privé

Avant 1980, le principal aiguillon de la croissance économique au Libéria était le secteur privé. Toutefois, après l'arrivée au pouvoir d'un gouvernement militaire en 1980, un climat d'incertitude politique s'est instauré et la confiance des investisseurs s'est effritée. Bien que le gouvernement ait assuré les investisseurs qu'il n'y aurait pas de modification des politiques suivies jusqu'à présent vis-à-vis du secteur privé, on a enregistré des sorties massives de capitaux et un recul de l'investissement. En outre, les entreprises de certains notables libériens ont été confisquées. Aussi, malgré la politique affichée par le gouvernement, le secteur public a été amené progressivement à jouer un rôle plus important. Faute de personnel qualifié, en particulier de cadres, et en raison des ingérences du gouvernement et d'une mauvaise gestion financière, la plupart des entreprises publiques ont très vite accumulé les pertes.

Ces derniers temps, toutefois, le gouvernement, soucieux de relancer l'activité économique, a opté pour une attitude plus conciliante vis-à-vis du secteur privé. Tous les biens confisqués ont été restitués à leurs propriétaires. En 1986, une loi a été promulguée qui autorisait le Président à élaborer des plans pour la privatisation de certaines entreprises d'Etat jugées inefficaces et improductives. On a alors créé une commission présidentielle de la privatisation chargée de recenser les entreprises susceptibles d'être privatisées. De plus, les ingérences de la gestion des entreprises publiques ont été sensiblement moins nombreuses.

La Liberian Petroleum and Refinery Company (LPRC), la Liberian Palm Product Corporation (LPPC), la Decoris Palm Corporation (DPC) et Air Liberia ont été promises à la privatisation. Toutefois, à ce jour, ces projets de privatisation n'ont pas été exécutés parce que certaines des sociétés visées sont considérées comme des entités vitales pour le trésor public. (En cette qualité, hélas, elles sont aussi étroitement liées au problème très grave du recouvrement des recettes extrabudgétaires et des dépenses extrabudgétaires - voir la section 1.1.3). D'autres sociétés n'ont pas été privatisées parce que les investisseurs n'ont pas, à ce jour, manifesté le désir de les acquérir.

2.4.1 Appui aux petites et moyennes entreprises (PME)

L'appui aux PME entièrement libériennes est l'un des moyens retenus par le gouvernement pour promouvoir le développement du secteur privé. On a recensé quelque 900 PME en 1986, dont 360 situées en dehors de Monrovia. Les fonds minimums nécessaires à la création de telles entreprises, qui se situent à un niveau très modeste, ainsi que la capacité des PME à créer des emplois et à générer des revenus en font des instruments efficaces de revitalisation de l'économie. On trouvera au chapitre 3 un examen plus détaillé du rôle des PME dans le secteur manufacturier.

L'accent mis sur le développement des PME répond en partie à la nécessité de régler le problème de la pénurie d'entrepreneurs libériens, pénurie qui est considérée comme l'un des obstacles majeurs au développement du secteur privé. A l'heure actuelle, un grand nombre d'entreprises du secteur privé sont dirigées par des expatriés. La pénurie d'entrepreneurs, de cadres et de techniciens qualifiés est, en grande partie, une conséquence des carences du

système d'enseignement (voir la section 2.2.2), mais l'absence d'une "tradition de l'entreprise" est aussi un facteur important. A long terme, seul un plan général de mise en valeur des ressources humaines pourra permettre la "libérianisation" de l'économie. A court et à moyen terme, le recours aux expatriés semble être une réalité incontournable.

L'une des solutions retenues pour faire face à ce problème de la carence d'entrepreneurs libériens a été la création de la Small Enterprise Financing Organization (SEFO) grâce au parrainage de l'Agency for International Development des Etats-Unis. La SEFO a été chargée d'élaborer des propositions de projets et d'apporter une assistance en matière de gestion ainsi qu'une assistance technique aux PME. Elle peut en outre financer les propositions de projets approuvées. En raison de l'insuffisance de la dotation en capital de la SEFO, d'autres organismes comme la Agricultural Cooperative and Development Bank (ACDB), la Liberian Bank for Development and Investment (LBDI) et, dans une moindre mesure, la National Housing and Savings Bank (NHSB), ont été conviées à participer au financement des projets approuvés.

Malgré l'aide fournie par divers organismes, le programme de développement des PME est encore à l'état embryonnaire. La plupart des projets ont eu des résultats assez modestes jusqu'à présent. Cette situation s'explique notamment par l'environnement macro-économique qui demeure peu propice à l'activité industrielle et commerciale; d'où un faible taux de remboursement des prêts, qui, à son tour, a amené la plupart des banques à cesser toute participation aux programmes d'aide aux PME. Les problèmes du crédit, en particulier le rôle des organismes mentionnés ci-dessus, sont examinés plus en détail à la section 2.6.4.

2.5 Renforcement du rôle des institutions qui concourent au développement et à la revitalisation industriels

Nombre de ministères et d'organismes concourent à la promotion et à la revitalisation de l'industrie manufacturière au Libéria. Pour certains d'entre eux, ce rôle est central, pour d'autres il est plus indirect. Ces ministères et organismes et leurs fonctions principales touchant l'industrialisation sont les suivants :

Ministère du commerce et de l'industrie : Il formule et coordonne les politiques commerciales et industrielles; il délivre les autorisations de fabrication ainsi que les licences d'importation et d'exportation. Un représentant du ministère siège au conseil de la National Investment Commission (NIC).

Ministère de l'agriculture : Il élabore et coordonne les programmes agricoles et les programmes de développement. Il coordonne son action avec celle du Ministère du commerce et de l'industrie pour la délivrance des licences d'importation et d'exportation de produits alimentaires.

Ministère des finances : Il est responsable de l'imposition des entreprises et des sociétés et de l'élaboration et de la coordination des programmes d'investissements privés et/ou mixtes dans le secteur de l'exportation. Un représentant de ce ministère préside le Economic and Financial Management Committee et siège au Conseil de la NIC.

Ministère du plan et de l'économie : C'est l'organe pivot de la planification économique et il a, à ce titre, élaboré le PRE.

National Investment Commission (NIC) : Elle est chargée de la promotion des investissements; elle élabore et coordonne les programmes d'investissements privés dans le secteur manufacturier. La NIC a rédigé le Code des investissements.

National Bank of Liberia (NBL) : C'est l'organe principal d'élaboration et d'application de la politique en matière de devises. C'est aussi l'organisme chef de file pour la rétrocession des prêts libéraux de l'IDA au secteur privé à travers les établissements financiers participants. La NBL est en outre chargée de l'élaboration de la politique de crédit au secteur privé. Le dollar américain ayant cours légal au même titre que le dollar libérien, on ne peut pas considérer le NBL comme étant pleinement en mesure de s'acquitter de sa principale mission, à savoir contrôler la masse monétaire et promouvoir la stabilité monétaire.

Liberian Bank for Development and Investment (LBDI) : C'est le principal instrument de financement des investissements dans le secteur agro-industriel libérien à travers les prêts aux entreprises publiques et privées. Ses fonctions ont été étendues récemment et couvrent désormais le secteur bancaire commercial. Soixante-dix pour cent du capital de la LBDI est entre des mains étrangères.

Agricultural and Cooperative Development Bank (ACDB) : Elle a été créée à seule fin de financer le développement agricole. Elle s'est lancée récemment dans les opérations bancaires commerciales.

Small Enterprise Financing Organization (SEFO) : Elle a pour vocation d'apporter une assistance technique et financière aux PME par le financement de leurs activités d'investissement. Ses fonds proviennent en grande partie du mécanisme de prêts libéraux de l'IDA rétrocédés par la NBL. La SEFO bénéficie en outre de l'assistance technique de l'ONUDI.

Bureau of State Enterprises (BSE) : Il formule et supervise la politique du secteur nationalisé et conseille l'EFMC (voir la section 1.2). Il apporte en outre une assistance dans le domaine technique et dans le domaine de la gestion aux entreprises nationalisées.

Liberia Industrial Free Zone Authority (LIFZA) : Elle a été créée en 1975 pour attirer des investissements dans les entreprises manufacturières tournées vers l'exportation.

Du point de vue du développement industriel, ces structures étatiques souffrent d'un certain nombre de carences :

- Coordination insuffisante, et parfois même conflit de compétences, entre les ministères et les organismes qui sont partenaires dans le cadre d'un projet ou pour l'application d'une politique;
- Les politiques et les mesures définies ne sont pas appliquées de manière systématique. Les entreprises privées, par exemple, n'ont pas toujours bénéficié des avantages auxquels elles avaient droit en application de l'ancien Code des investissements;

- Graves pénuries de personnel qualifié et perspectives de carrière incertaines pour le personnel qualifié, en particulier aux échelons supérieurs de la fonction publique;
- Les dépenses extrabudgétaires et le recouvrement des recettes extrabudgétaires sont effectués par une multitude d'entités (des banques, par exemple), ce qui rend la tâche de contrôle des opérations financières très difficile pour le Ministère des finances.

Les entreprises publiques posent un problème particulier. Bien que l'essentiel de l'activité économique soit le fait d'entrepreneurs privés, les entreprises mixtes et les entreprises publiques ont aussi un rôle à jouer. Les entreprises publiques les plus connues dans le secteur manufacturier sont la Liberia Petroleum Refining Corporation (LPRC) et la Liberia Produce Marketing Corporation (LPMC). La LPRC est une entreprise bénéficiaire, mais ses bénéfices ont été utilisés pour couvrir les dépenses extrabudgétaires de l'Etat. La LPMC a été critiquée pour les prix faibles qu'elle paye aux producteurs et pour ses carences en matière d'administration, d'enlèvement des denrées et de marketing. De fait, une part considérable des récoltes de riz, de cacao et de café, dont les prix sont contrôlés, est exportée en contrebande vers des pays voisins, où le marché est plus favorable. Cela rétrécit la base de ressources potentielles pour l'industrie agro-alimentaire et, dans le cas du riz, cela entraîne une augmentation tout à fait inutile du volume des importations de riz.

Parmi les problèmes les plus courants que rencontrent les entreprises publiques, on citera les ingérences dans leur gestion et leurs affaires financières et la pénurie de cadres dirigeants. Selon des sources au FMI, la situation financière de la majorité des entreprises publiques serait extrêmement précaire. On ne dispose d'aucune donnée récente, mais on sait que des transferts d'un montant total de 125 millions de dollars libériens ont été opérés entre l'Etat et les entreprises publiques (y compris les banques de développement) pendant la période 1981/82 - 1985/86.

On s'efforce, dans le cadre du PRE, de restructurer et de rationaliser les ministères, les organismes d'Etat et les entreprises publiques, et un certain nombre d'entre elles doivent être privatisées sur la base de recommandations émanant de la Commission de la privatisation. La privatisation dépend en grande partie de la volonté politique d'appliquer les réformes annoncées et, en tout état de cause, à court et à moyen terme, la pénurie de personnel qualifié restera une contrainte. Le système des Nations Unies, en particulier l'ONUDI, a apporté son assistance, sous des formes diverses, aux entités publiques par le passé et le succès des efforts de restructuration du secteur manufacturier dépendra de la poursuite de cette assistance.

2.6 L'amélioration du cadre macro-économique

Le redressement de l'économie libérienne et la revitalisation de son secteur manufacturier ne pourront se concrétiser que si l'environnement macro-économique leur est propice. Outre la politique industrielle par secteur - déjà examinée à la section 2.3 ci-dessus - les autres domaines clefs à ce propos sont les suivants :

- Le contrôle des finances publiques;
- La politique monétaire et la politique en matière de devises;
- La politique des prix;
- Les politiques du crédit et des taux d'intérêts.

Il convient d'examiner chacun de ces éléments tour à tour, en décrivant l'orientation actuelle pour chaque sous-rubrique et en avançant des suggestions concernant des modifications qui, si elles sont appliquées, contribueront à améliorer le cadre général, dans lequel on pourra alors plus facilement promouvoir le redressement économique et la revitalisation du secteur manufacturier.

2.6.1 Contrôle des finances publiques

On a déjà examiné à la section 1.1.3 la situation critique où se trouvent les finances publiques du Libéria. La question clef est celle des finances publiques extrabudgétaires, à savoir les recettes publiques et les dépenses publiques qui sont enregistrées, mais qui ne figurent pas au budget.

La mission est convaincue que le Gouvernement libérien est tout à fait conscient de la nécessité de réorganiser les finances publiques. Cela est patent en ce qui concerne la réduction des dépenses. Dans son discours annuel à la nation du 27 janvier 1989, le Président Doe a insisté sur ce point : "il faut veiller à ce que les dépenses restent dans les limites du budget. Nous devons faire en sorte de ne dépenser que ce que nous avons". Il faut en outre, et c'est là peut-être une nécessité plus impérieuse encore, veiller à ce que toutes les dépenses imputées sur des fonds publics et toutes les recettes recouvrées figurent au budget, et à ce qu'il soit mis fin à la pratique du financement extrabudgétaire.

2.6.2 Les politiques en matière de monnaie et de taux de change

Si l'on veut revitaliser les secteurs productifs de l'économie libérienne, il faut créer un mécanisme de répartition et d'attribution des maigres ressources en devises. Dans ce domaine, la gestion du taux de change est un élément important et elle doit être assurée dans le cadre plus général d'un programme de réforme de la monnaie en raison du système monétaire double du Libéria. Il faudrait en outre mettre en place un cadre institutionnel permettant de gérer les taux de change.

La monnaie américaine a cours légal depuis 1943; toutefois, des petites pièces libériennes, dont la valeur peut aller jusqu'à un dollar libérien, sont également en circulation. Avec le dollar comme monnaie légale principale et une économie florissante, le système monétaire du pays a parfaitement fonctionné sans qu'il soit nécessaire de gérer les taux de change. La balance des paiements était largement excédentaire et c'est à partir de ces excédents que l'Etat a constitué des réserves en dollars américains. Lorsque sont apparues les premières difficultés économiques et financières après 1980, en raison de problèmes graves touchant le budget et la balance des paiements, le système monétaire s'est progressivement effondré. La fuite des capitaux s'est intensifiée au début des années 80, au fur et à mesure que s'amenuisait la

confiance dans l'économie libérienne, d'où des sorties considérables de dollars américains en espèces. Les transferts privés, non autorisés, vers d'autres pays, par exemple, ont totalisé 220 millions de dollars américains au cours du premier semestre de 1980. Les réserves en devises du Libéria ont chuté de 20 millions de dollars en 1983 à 510 000 dollars américains à la fin de 1987. L'activité économique a été atteinte de plein fouet par une crise de liquidité.

En 1982, des pièces de cinq dollars libériens ont été émises en petites quantités en vue d'atténuer temporairement cette crise de liquidité. Toutefois, en raison des fortes pressions qui se sont exercées sur l'activité économique, essentiellement à cause des énormes déficits budgétaires successifs, le gouvernement a ultérieurement émis de grandes quantités de pièces de cinq dollars, qui ont presque totalement remplacé les billets de banque américains à partir de 1985.

A l'heure actuelle, le système monétaire en place est un système hybride qui n'est ni un système exclusivement fondé sur le dollar américain, ni un système monétaire strictement national. Officiellement, le taux de change est de un dollar américain pour un dollar libérien. Toutefois, le marché parallèle s'est développé et les billets américains s'y échangent à un taux nettement supérieur dont la hausse se poursuit. Au début de l'année 1988, le taux parallèle était de 1,5 dollar libérien pour 1 dollar américain et à la fin de l'année il atteignait 2,3. Le taux du marché parallèle est ouvertement utilisé pour les transactions du secteur privé. A l'heure actuelle, rien ne permet d'affirmer que le dollar américain cessera d'avoir cours légal, mais des pressions de plus en plus fortes s'exercent sur le gouvernement pour qu'il adopte un taux de change officiel plus réaliste. C'est à cette conclusion que sont arrivés tant la Commission présidentielle spéciale des changes que le FMI. Ce dernier a élaboré une proposition détaillée fondée sur des taux de change librement négociables dans les opérations de change entre les banques ou entre les banques et leurs clients. Dans le système proposé par le FMI, la NBL organiserait une séance de "fixing" hebdomadaire avec les banques commerciales afin de déterminer le taux de change officiel du dollar libérien pour la semaine suivante, sur la base des "taux du marché" déterminés lors des opérations de change de la semaine précédente, y compris les opérations entre la NBL et les banques commerciales. Le taux du dollar américain servirait de base pour la détermination des autres taux de change.

Les difficultés économiques et financières du Libéria s'expliquent en grande partie par les dépenses incontrôlées du gouvernement (voir la section 1.1.3). Si l'on veut que le programme de réforme monétaire soit couronné de succès, il faut que le gouvernement mette de l'ordre dans ses opérations budgétaires. Les dépenses de l'Etat doivent être considérablement réduites; les mesures prises récemment, qui ont permis d'accroître les recettes de l'Etat versées au trésor public, doivent être maintenues, voire renforcées. Il faut redresser la balance extérieure en créant un environnement propice à la diversification des exportations et à la fabrication de produits susceptibles de remplacer les importations.

Un mécanisme de cession des recettes d'exportation a été mis en place en 1986, en vue d'accroître les disponibilités en devises dans le secteur public. En vertu de ce mécanisme, les exportateurs sont tenus de céder 25 % de leurs recettes en devises à la NBL, sur la base d'un taux de 1 pour 1 (pour le dollar américain). Ce mécanisme a connu un succès partiel puisque moins de la moitié des sommes dues à la NBL en 1987 (calculé sur la base de la valeur totale des

exportations pour cette même année) ont été versées à la banque. Le reste a été, selon toute vraisemblance, échangé au taux du marché parallèle. D'après les renseignements disponibles, ce mécanisme n'a pas connu un succès plus grand en 1988.

De l'avis de la mission, il n'existe pas à l'heure actuelle de mécanisme viable de la fixation du taux de change. Le FMI préconise la suppression progressive du système actuel, les disponibilités en devises devant être par la suite régies par le marché dans les conditions décrites plus haut. Les entreprises para-étatiques, toutefois, seraient tenues de rétrocéder à la NBL toutes leurs recettes en devises, à l'exception de réserves modestes servant de fonds de roulement. La Commission présidentielle a fait la même recommandation, mais elle souhaiterait que le mécanisme de cession soit maintenu. Cela donnerait au gouvernement davantage de contrôle sur les entrées de devises que ne l'autorise la proposition du FMI. Celui-ci et la Commission appellent de leurs vœux la mise en place d'une réglementation afin que les faibles disponibilités en devises soient utilisées pour l'importation de biens indispensables à la revitalisation de l'économie. Quelles que soient les mesures adoptées, des solutions doivent être apportées au problème de la monnaie et des devises le plus rapidement possible.

Il convient de mettre en place un "budget en devises" pour les entreprises du secteur public et de s'y tenir absolument. Les dépenses en devises doivent s'opérer dans le strict cadre budgétaire et sur la base de priorités clairement définies. Dans le secteur manufacturier, les devises devraient être attribuées en priorité aux branches industrielles où il est possible d'épargner ou de gagner des devises, dont les besoins en matières premières importées sont relativement réduits et qui ont des retombées sur d'autres secteurs de l'économie.

2.6.3 La politique des prix

Pour des raisons politiques, le Gouvernement libérien contrôle à l'heure actuelle le prix de certains produits de base. Ces prix, ainsi que les prix du cacao et du café, se situent au même niveau en dollars libériens depuis plusieurs années. En dollars américains, bien entendu, ces prix ont chuté. Parmi ces produits de base, on citera le riz et les produits pétroliers, qui sont les plus importants. Dans l'agro-alimentaire, la question du prix du riz est de toute première importance.

Des observateurs extérieurs comme la CEA, le FMI et la Banque mondiale estiment que le prix payé aux producteurs de riz est trop faible pour pouvoir stimuler la production. Cette production stagne depuis le début des années 80 et les importations de riz, qui sont nécessaires pour alimenter une population croissante, ont augmenté régulièrement, ce qui a entraîné une ponction sur les réserves en devises, déjà peu abondantes. Le riz vient désormais au deuxième rang après l'essence pour les produits importés les plus importants. Le prix à la ferme est de 0,03-0,04 dollar américain la livre de riz paddy au taux parallèle, alors qu'il est de 0,13 dollar américain la livre en Côte d'Ivoire. En Sierra Leone, les prix sont aussi plus élevés. La contrebande est très répandue, ce qui réduit le volume de riz produit localement écoulé sur le marché libérien. Ceci pénalise non seulement le consommateur, mais aussi l'industrie alimentaire, en particulier les minoteries et le secteur de l'alimentation du bétail. Les cultures d'exportation comme le café se heurtent à des problèmes similaires. Il faut impérativement que la politique de fixation des prix agricoles soit révisée si l'on veut stimuler la production tant pour la

consommation directe que pour la transformation, même si des solutions doivent être trouvées pour protéger les consommateurs urbains les plus démunis face aux augmentations de prix des denrées alimentaires de base. Parallèlement, il faut renforcer les mesures visant à accroître la production alimentaire locale par divers autres moyens, tels que le renforcement des services de vulgarisation prévus dans le PRE.

2.6.4 Politiques du crédit et des taux d'intérêts

La NBL, tout comme les banques commerciales, joue un rôle important en mobilisant les crédits dont a besoin l'économie libérienne. Le pays ayant opté pour une économie libérale, l'attribution des crédits n'est soumise à aucun mécanisme de contrôle. En règle générale, les crédits octroyés par les banques commerciales sont des prêts à court terme qui servent, pour la plupart, à financer des importations. A la fin du premier semestre de 1988, l'encours total des prêts consentis au secteur privé par les banques commerciales s'élevait à 87,5 millions de dollars libériens. A cette date, le secteur public devait 64,9 millions de dollars libériens aux banques commerciales. Toutefois, le créancier de loin le plus important de l'Etat et des entreprises para-étatiques est la NBL. Le secteur public devait 486 millions de dollars libériens à la NBL, à la fin du premier semestre de 1988. (L'encours des prêts de la NBL au secteur privé est minime.) Une proportion considérable de l'argent emprunté par l'Etat à la NBL sert à combler les déficits budgétaires; en 1988, on estimait que les sommes utilisées à cette fin s'élevaient à 73 millions de dollars libériens, soit trois fois plus que le montant approuvé au budget et par le groupe OPEX. Le Ministère des finances doit impérativement exercer un contrôle budgétaire plus strict s'il veut réduire ces déficits récurrents, mais il faudrait en outre que la NBL s'efforce de restreindre les flux financiers allant à l'Etat; elle pourrait, par exemple, appliquer des taux d'intérêts plus élevés. Il serait peut-être souhaitable en outre de mieux garantir le statut indépendant de la NBL. Ces mesures contribueraient à restaurer la confiance dans la politique financière du Gouvernement libérien car, sans cette confiance, il n'y aura pas de reprise économique.

Depuis 1980, les banques libériennes répugnent à accorder des prêts aux secteurs productifs de l'économie. Cette année-là, les prêts au secteur privé sont passés de 121 millions à 89 millions de dollars libériens, alors qu'ils avaient connu une croissance presque continue pendant les années 70. L'encours des prêts commerciaux est resté en deçà du chiffre atteint en 1980. Avec la dévaluation du dollar libérien et la montée des prix des importations libellés en dollars américains, le pouvoir d'achat de ces prêts a de nouveau baissé. Les prêts accordés au secteur manufacturier ne représentent qu'une fraction de l'ensemble des prêts; la moyenne annuelle pendant la période 1982-1984 s'établissait à 0,3 % du total. Dans les circonstances actuelles, il est peu probable que les banques commerciales réagissent favorablement aux mesures les incitant à prêter davantage d'argent aux activités productives à partir de leurs réserves excédentaires. Il faudrait pour cela qu'elles aient de nouveau confiance dans la politique financière et économique du gouvernement, mais leur méfiance vis-à-vis du secteur privé - le taux de défaillance des emprunteurs y est considéré comme particulièrement élevé - est un autre problème qui reste à régler.

Vers la fin des années 70, ont été créées des banques spécialisées chargées d'alimenter en crédit certaines activités particulières. On citera la Liberian Bank for Development and Investment (LBDI), l'ACDB et la NHSB. Ces deux dernières se sont engagées dans des activités essentiellement commerciales et ont en outre prêté de l'argent à des entreprises industrielles, ce qui ne correspond pas à leur vocation. Elles ont connu des difficultés financières vers le milieu des années 80, mais les résultats de l'ACDB se sont améliorés depuis qu'elle a bénéficié de l'assistance de l'OPEX. En 1984, la NBL a créé en son sein, avec l'aide de la Banque mondiale, un mécanisme de garantie des crédits, le Credit Guarantee Scheme (CGS) qui avait pour objet de stimuler l'attribution de crédits aux entreprises libériennes. Des fonds en provenance de l'Association de développement international (IDA) ont été confiés à la NBL pour qu'elles garantissent ces prêts. Les deux tiers des prêts accordés aux entreprises libériennes par les établissements financiers participants (LBDI, ACDB) ont été couverts de cette manière.

L'activité de ces établissements est en grande partie axée sur les PME, définies comme étant des entreprises dont le capital fixe ne dépasse pas 100 000 dollars libériens. Par leur nombre et les effectifs qu'elles emploient, les PME sont la catégorie d'entreprises la plus répandue au Libéria, en dehors des enclaves étrangères qui existent dans le secteur des matières premières. La SEFO, créée expressément pour aider toutes les petites entreprises, participe au CGS et bénéficie de l'aide du PNUD, de l'ONUDI et d'organisations bilatérales. Malgré cet appui extérieur, la SEFO s'est heurtée à des difficultés financières dès 1984, voire avant cette date. On ne dispose que de très peu d'informations, mais le sentiment général est que les différents mécanismes de crédit, y compris ceux de la SEFO, ont mal fonctionné. A la fin du premier semestre de 1987, 2,2 millions de dollars américains avaient été distribués dans le cadre du mécanisme de l'IDA, dont un tiers à de petites unités manufacturières.

Les versements effectués dans le cadre du mécanisme financé par l'IDA se sont faits très lentement parce que du côté libérien on a exigé une participation minimum de 75 % au capital du bénéficiaire libérien potentiel (l'IDA n'exige que 10 %). Parmi les autres problèmes rencontrés, on citera les difficultés qu'ont les entrepreneurs à présenter des demandes de prêts établies correctement et l'insuffisance des moyens dont disposent les établissements libériens pour examiner ces demandes. En outre, les taux d'intérêts sont généralement élevés (ils peuvent atteindre 20 %), d'où un taux de défaillance élevée parmi les petits entrepreneurs. Les organisations bilatérales et multilatérales n'ont donc pas été en mesure, à travers leur assistance, de garantir le bon fonctionnement de ces mécanismes. Cette assistance doit néanmoins se poursuivre, mais il convient de réexaminer le fonctionnement de ces mécanismes et de les réformer en profondeur.

Les instruments de la politique de crédit, tels les taux d'intérêts, le plafonnement du crédit et la répartition des crédits, ne sont utilisés que très modérément pour influencer sur l'orientation du crédit. La politique de fixation des taux d'intérêts au Libéria s'appuie en grande partie sur les taux en vigueur à New York. Cette méthode de détermination des taux d'intérêts a eu pour effet l'établissement de taux d'intérêts réels négatifs, en particulier ces dernières années. Cette pratique vient d'être modifiée et les taux d'intérêts doivent être fondés sur l'offre et la demande locale de fonds. L'instrument le plus communément utilisé en matière de politique de crédit consiste à jouer sur les réserves obligatoires des banques. Toutefois, cet instrument n'a pas été utilisé pour influencer sur l'orientation du crédit, mais plutôt pour mobiliser des ressources financières afin de couvrir les déficits budgétaires. Le secteur

privé a fréquemment été évincé du marché du fait des besoins de l'Etat découlant du déficit budgétaire. On peut supposer, toutefois, que des crédits importants peuvent être mobilisés par des canaux informels, en particulier pour les PME, comme c'est le cas dans d'autres pays en développement.

2.7 Le potentiel en matière de coopération économique et de développement

Dans un rapport qui, par la force des choses, doit traiter de manière approfondie des problèmes actuels que rencontre l'économie libérienne, il convient de ne pas passer sous silence les points forts de l'économie libérienne : des ressources naturelles abondantes, une infrastructure relativement développée dans les zones côtières, une population relativement instruite, une économie de marché animée par des entreprises traditionnellement vouées aux échanges et une bonne connaissance des pratiques internationales dans le domaine commercial et industriel.

On perçoit nettement des signes d'amélioration du contexte macro-économique qui, ces dernières années, était une source bien naturelle de préoccupation pour les investisseurs internationaux, les créanciers et les sources d'aide publique au développement. En particulier, la "discipline financière" que le gouvernement a décidé d'appliquer en vue d'éliminer les recettes et les dépenses extrabudgétaires devrait pouvoir éliminer les déséquilibres budgétaires et les pénuries de devises. Toutefois, la confiance ne renaîtra vraiment que lorsque les intentions ainsi affichées auront trouvé une expression concrète et se traduiront par des améliorations dans les taux de croissance, les flux commerciaux et financiers et la politique budgétaire du gouvernement.

Pour ce qui est des investissements, on constate des améliorations résultant notamment des efforts déployés par le Gouvernement libérien pour offrir davantage de possibilités aux investisseurs privés et pour mettre en place un réseau d'organismes de soutien. Le gouvernement a renoué avec sa politique traditionnelle de "porte ouverte" en matière d'investissements étrangers et a révisé son code des investissements pour faire face aux nouvelles réalités économiques. Il a, à plusieurs reprises, affirmé son soutien aux entrepreneurs de souche libérienne, et le transfert des compétences de gestionnaires que possèdent un groupe plus vaste d'entrepreneurs devrait être réalisable. Dans le même temps, des mesures devraient être prises afin de veiller à ce que ces compétences, essentiellement acquises dans le commerce, soient modifiées et élargies pour pouvoir être mises au service du développement de l'industrie manufacturière.

CHAPITRE 3

LE SECTEUR MANUFACTURIER ET SA REHABILITATION

3.1 Vue d'ensemble 1/

Pendant les années 60 et 70, le secteur manufacturier a connu une croissance rapide, stimulée par la stratégie de substitution des importations mise en place par les pouvoirs publics. La production manufacturière a triplé en valeur entre 1960 et 1973. Le taux de croissance moyen annuel pendant les années 70 était de 7 %. Ce taux de croissance était plus élevé que dans tous les autres secteurs de l'économie libérienne. La valeur ajoutée manufacturière (VAM) par habitant est passée de 34 dollars E.-U. en 1970 à 43 dollars E.-U. en 1979. Toutefois, en 1984, elle était retombée à 29 dollars E.-U. D'après les données de l'ONUDI, la part du secteur manufacturier dans le PNB est passée de 10 % en 1979 à 7,5 % en 1984. D'après les données émanant du Ministère du plan et de l'économie, on était passé de 6,7 % en 1981 à 7,1 % en 1986. Même si ces derniers chiffres sont plus précis, le secteur manufacturier s'est néanmoins contracté en valeur absolue.

La cause principale de ce déclin est l'effondrement général de l'économie après le coup d'Etat de 1980.

Outre les facteurs qui sont à l'origine du déclin - faibles recettes provenant de l'exploitation des matières premières et troubles intérieurs - la mauvaise gestion de certaines entreprises publiques clefs dans le secteur manufacturier doit également figurer dans toute énumération des causes du marasme qui sévit actuellement dans le secteur manufacturier. Plusieurs grandes entreprises ont été fermées au début des années 80 et n'ont toujours pas repris leurs activités.

De l'avis de la mission, il est possible que la libéralisation récente des importations, qui a soumis les entreprises manufacturières libériennes à des pressions concurrentielles plus fortes (même si les importations demeurent modestes en raison des restrictions qui pèsent sur les devises), ait entraîné un nouveau déclin du secteur manufacturier et que la VAM par habitant soit elle aussi tombée en dessous du chiffre de 29 dollars E.-U. enregistré en 1984.

Le tableau 3.i montre les effectifs et la production brute des entreprises, grandes et moyennes, en 1984 et 1986 qui sont les années les plus récentes pour lesquelles ces données sont disponibles. Les branches d'activité pour lesquelles aucune donnée n'est disponible ne semblent pas avoir pris une part importante dans la production manufacturière totale. Bien que le Libéria soit un gros producteur de caoutchouc, la transformation locale est très réduite. La quasi-totalité du caoutchouc est exportée sous forme de caoutchouc sec après une transformation primaire. La seule raffinerie de pétrole du pays représentait une part importante de la production brute pendant les années 70, mais elle a été fermée en 1983.

1/ Les données sur le secteur manufacturier sont rares et ne sont pas toujours fiables. Les données sur la valeur ajoutée au niveau du secteur et des branches d'activités, par exemple, ne sont pas toujours disponibles. Il convient d'en tenir compte lors de la lecture du présent chapitre et des chapitres 4 et 6.

Tableau 3.1 : Effectifs, production brute et salaires, 1984 et 1985
(Production et salaires en milliers de dollars E.-U.)

	Effectifs		Production brute	
	1984	1985	1984	1985
3000 TOTAL DU SECTEUR MANUFACTURIER	2 066	2 202	63 976	60 451
3110 Produits alimentaires	248	307	3 936	6 933
3130 Boissons	681	708	29 262	27 322
3140 Tabac	68	68	3 937	...
3210 Textiles
3220 Vêtements, à l'exception des chaussures
3230 Articles en cuir
3240 Chaussures, à l'exception des chaussures en caoutchouc ou en plastique	...	28	...	165
3310 Produits du bois, à l'exception des meubles	158	...	954	...
3320 Meubles, à l'exception des meubles métalliques	246	296	4 400	2 911
3410 Papier et produits en papier	14	14	433	413
3420 Impression et édition	77	76	945	830
3510 Produits chimiques industriels	28	14	701	289
3520 Autres produits chimiques	202	262	5 931	4 584
3530 Raffineries de pétrole
3540 Produits divers dérivés du pétrole et du charbon
3610 Produits céramiques, porcelaine
3620 Verre et produits en verre	25	27	653	368
3690 Autres produits minéraux non métalliques	207	193	11 131	13 283
3710 Sidérurgie
3720 Métaux non ferreux
3810 Produits métalliques ouvrés	53	139	659	2 540
3820 Machines, à l'exception des machines électriques	17	19	211	215
3830 Machines électriques	30	39	655	455
3840 Matériel de transport
3850 Matériel professionnel et scientifique
3900 Autres produits manufacturés

Source : Base de données de l'ONUDI.

Les boissons constituent de loin la branche d'activité la plus importante, représentant près d'un tiers des effectifs totaux du secteur manufacturier et quelque 45 % de la production brute en 1985. Cette branche est dominée par quelques entreprises qui, à l'échelle du Libéria, peuvent être considérées comme de grandes entreprises à forte intensité de capital : une brasserie et des producteurs de spiritueux et de boissons gazeuses. Deux entreprises employent à elles seules la moitié des effectifs de cette branche d'activité.

Jusqu'à une date récente, la branche d'activité venant au deuxième rang était celle des produits minéraux non métalliques, qui représentait approximativement 9 % des effectifs du secteur manufacturier et 22 % de la production brute en 1985. Cette branche est dominée par une seule unité, la Liberian Cement Corporation (Cemenco). Toutefois, cette entreprise a dû cesser ses activités en 1988. L'impossibilité de se procurer suffisamment de devises pour pouvoir financer les importations de granulés, qui sont indispensables, et de maigres recettes résultant des prix de détail peu réalistes fixés par le gouvernement ont précipité la fermeture de l'usine.

Les autres branches manufacturières importantes en 1985 étaient les produits alimentaires, les produits chimiques divers (principalement les produits de consommation comme la peinture et le savon), le mobilier en bois et les produits métalliques (essentiellement les matériaux de construction). A l'inverse de ce qui caractérise les branches d'activité qui dominent le secteur manufacturier, ces dernières branches sont principalement composées de PME qui utilisent des techniques où la main-d'oeuvre occupe une place relativement importante. Ce type d'entreprise est plus caractéristique du secteur manufacturier libérien que les grandes entreprises. On ne dispose pas d'estimation de la part prise par ces PME dans les effectifs ou dans la production de l'ensemble du secteur manufacturier, mais leur importance pour l'emploi dans ce secteur est très nette. Les dépenses consenties par l'Etat dans le secteur des PME pendant la période 1987-1991 devraient conduire à la création de 5 430 emplois.

Comme le montre le tableau 3.2, la croissance rapide qui a caractérisé le secteur manufacturier jusqu'à la fin des années 70, et le déclin des années 80 se sont répercutés sur chaque branche industrielle. Jusqu'en 1984, les boissons, le tabac, les meubles en bois, les produits minéraux non métalliques et les produits métalliques ont continué leur croissance. En 1985, le déclin a aussi touché les industries des boissons et du meuble. Comme on l'a indiqué plus haut, la cimenterie est aujourd'hui fermée.

D'après les données disponibles sur l'industrie du tabac, la production a connu de fortes fluctuations. Selon une étude de l'ONUDI datant de 1986 (voir les références), la seule fabrique libérienne de tabac pour laquelle des données étaient disponibles semblait avoir de bons résultats vers le milieu des années 80, sa production croissant régulièrement. On peut expliquer en partie la fluctuation de la production par l'irrégularité de l'approvisionnement en tabac local de bonne qualité résultant du peu d'efforts consacrés à la modernisation des méthodes de culture et à l'échelle réduite des exploitations.

La seule autre branche industrielle relativement prospère du groupe de branches industrielles examinées semble être l'industrie des produits métalliques ouvrés, mais, même dans cette branche industrielle, un certain nombre de sociétés sont en proie à de graves difficultés, comme le montre le tableau 3.3 où sont récapitulés les taux d'utilisation des capacités des entreprises, grandes et moyennes, implantées dans la région de Monrovia. On y trouve une liste de 44 de ces entreprises, ce qui - étant donné la taille du secteur manufacturier - peut être considéré comme un vaste échantillon. On y trouve des entreprises de la quasi-totalité des branches industrielles et, à la lecture de ce tableau, on peut se faire une idée précise de la situation d'ensemble du secteur manufacturier. Le taux moyen d'utilisation des capacités était de 30 % et un certain nombre d'usines n'étaient absolument pas opérationnelles.

**Tableau 3.2 : Production industrielle par branche
d'activité manufacturière (années sélectionnées)**
(en milliers de dollars libériens)

	1973	1977	1984	1985
3000 TOTAL DU SECTEUR MANUFACTURIER
3110 Produits alimentaires	5 170	9 300	3 936	6 933
3130 Boissons	5 869	11 980	29 262	27 322
3140 Tabac	1 090	68	5 937	
3210 Textiles
3220 Vêtements, à l'exception des chaussures
3230 Articles en cuir
3240 Chaussures, à l'exception des chaussures en caoutchouc ou en plastique	513	715	...	185
3310 Produits du bois, à l'exception des meubles	694	3 658	654	...
3320 Meubles, à l'exception des meubles métalliques	564	876	4 400	2 911
3410 Papier et produits en papier	433	413
3420 Impression et édition	946	830
3510 Produits chimiques industriels	701	285
3520 Autres produits chimiques	3 814	13 330	5 931	4 585
3530 Raffineries de pétrole	20 293
3540 Produits divers dérivés du pétrole et du charbon
3550 Produits en caoutchouc
3560 Produits en plastique	168	773	653	365
3610 Produits céramiques, porcelaine
3620 Verre et produits en verre	168	143
3690 Autres produits minéraux non métalliques	2 425	6 087	11 131	13 283
3710 Sidérurgie
3720 Métaux non ferreux
3810 Produits métalliques ouvrés	251	502	659	2 540
3820 Machines, à l'exception des machines électriques	311	215
3830 Machines électriques	655	455
3840 Matériel de transport
3850 Matériel professionnel et scientifique
3900 Autres produits manufacturés

Source : Base de données de l'ONU. I.

3.2 Principaux problèmes et contraintes

L'effondrement général de l'activité économique, qu'accompagnent le rétrécissement des marchés locaux et l'absence de confiance des entrepreneurs, est la principale cause du déclin de l'industrie manufacturière, mais on peut recenser un certain nombre de raisons plus précises qui explique les mauvais résultats et la faible utilisation des capacités. Il s'agit des facteurs suivants :

- i) Pénuries de matières premières dues à la difficulté de se procurer des devises (voir aussi l'alinéa viii). En dépit des efforts redoublés du gouvernement pour encourager l'utilisation des matières premières locales comme le caoutchouc, les grumes, l'huile de palme et la canne à sucre, ces matières premières ne constituent pas encore une base solide permettant à l'industrie manufacturière de se développer.
- ii) Maintenance insuffisante du matériel et des installations, absence de maintenance préventive et manque de pièces de rechange. Les problèmes de maintenance sont parfois aggravés par le peu de soin qui caractérise l'utilisation du matériel.
- iii) Coupures d'électricité fréquentes et imprévisibles pendant les trois ou quatre mois de la saison sèche.
- iv) Carences en matière de contrôle budgétaire, de contrôle et de planification de la production, de calcul du coût des produits, de prévision commerciale et d'analyse de rentabilité. On constate fréquemment un manque d'aptitude à la gestion des entreprises manufacturières.
- v) Ecoulement difficile sur le marché local et incapacité à profiter des rares occasions qui se présentent. Possibilités d'exportation restreintes en raison de la conception et de la qualité des produits et incapacité de nombreuses firmes à garantir des dates de livraison. La concurrence des biens importés est un problème apparu récemment.
- vi) Système bancaire insuffisamment développé et fonctionnant mal, d'où inefficacité et pénurie de liquidités. Les découverts, dont la plupart des entreprises ont besoin pour utiliser pleinement leurs capitaux, ne sont pas possibles, même lorsque les conditions s'y prêtent. Les autres prestations dont a besoin le secteur industriel (services conseils, ateliers de réparation) sont elles aussi insuffisantes.
- vii) Incohérences dans la réglementation tarifaire et fiscale et dans l'application de la réglementation. Ainsi, les exonérations fiscales prévues au titre du Code des investissements ne sont pas toujours accordées par le Ministère des finances.
- viii) Pénurie de devises, en particulier dans les entreprises non exportatrices; or, elles sont indispensables pour l'acquisition de facteurs de production importés, de pièces de rechange, etc.; il devient de plus en plus difficile d'accéder aux rares devises qui sont en circulation.

Tableau 3.3 : Taux d'utilisation des capacités
dans les entreprises manufacturières libériennes, 1985

<u>Etablissement</u>	<u>Taux d'utilisation de la capacité</u>
J.B.T. Carpentry Shop, Tubman Blvd., Monrovia	20 %
Nimba Wooden Industrial Co., Congo Town	20 %
BADDOO Poultry, Somalia Drive	nu!
LEVAN Steel, Somalia Drive	40 %
Parker Industries Ltd. (peintures)	33 %
Liberia Glue and Latex Foam Industries, Inc.	fermée
LP Industries (tuyaux en PVC)	25 %
Usine d'oxygène et d'acétylène Mesurado	fermée
Fabrique de savon Mesurado	fermée
Fabrique de détergents Mesurado	fermée
Usine d'aluminium Mesurado	pas d'activité
Habillement/appareils ménagers Mesurado	fermée
MODALCO - Industrie alimentaire	fermée
M.I.C.	20 %
Mesurado Fishing Compound and LIFAICO	10 %
LIPCO	45 %
METALUM	80 %
MEZBAU	70 %
Liberian Steel Products Corporation	70 %
National Food Manufacturing Corporation	80 %
Metalloplastica (Liberia) Ltd.	50 %
Industrial and Chemical Corporation	25 %
LIMACO (fabrique d'allumettes)	80 %
Liberia Battery Manufacturers Corporation	40 %
Monrovia Breweries - un poste (capacité trois fois supérieure)	70 %
ERA Industries Complex Inc.	50 %
MANO Mfg. Co. (MANCO) (agrs décolorants, bougies, insecticides)	60 %
LIPFLACO - Liberia Plastic Footwear Corporation	45 %
Liberia General Industries (produits de beauté et savon)	40 %
MOTIFCO - Fabrique de carrelages	70 %
LUNA Nail Factory	pas d'activité
Monrovia Tobacco Corporation	60 %
UNIPAC Corrugated Carton Manufacturers	40 %
VAANG-AHN Enterprises Ltd. (papier hygiénique et serviettes en papier)	50 %
CEMENCO Liberia Cement Corporation	40 %
Abattoir de Monrovia	40 %
Italian-Liberian Fishing Enterprise	60 %
C.F. Wilhelm Jantzen (Furniture) Ltd.	50 %
Union Glass Corporation	-
Rainbow Industries	40 %
Plantation d'hévéas Firestone, usine de latex	...
Briqueterie Firestone	...
Sucrerie de la A.Z. Corporation	-
Moyenne	30 %

Source : ONUDI, Management diagnosis and industrial rehabilitation
in Liberia, 1986.

Les besoins des PME en matières premières et en pièces de rechange sont moins importants que ceux des grandes entreprises. Toutefois, les problèmes de gestion et de financement y sont souvent encore plus aigus, parce que les chefs d'entreprises n'ont ni le savoir-faire nécessaire, ni la surface financière requise.

3.3 Effets d'entraînement en amont et en aval

On a vu dans la section qui précède que la liaison entre le secteur manufacturier libérien et les matières premières locales est très faible. Une liaison plus étroite permettrait non seulement d'épargner des devises, mais aussi d'accroître la valeur ajoutée locale des produits d'exportation grâce à une transformation plus poussée des matières premières locales, ce qui déboucherait sur des recettes d'exportation plus élevées par unité.

Les effets d'entraînement vers l'aval sont particulièrement faibles; de fait, la mission n'a pu en trouver que deux exemples. Le bois est transformé dans le cadre de l'industrie de transformation secondaire, comme l'industrie du meuble et des allumettes, mais cela ne représente que 5 % de la valeur d'exportation des grumes. Le gouvernement a pris des mesures pour accroître ce pourcentage. L'huile de palme est essentiellement exportée sous forme non raffinée. Une petite partie de la production est utilisée pour la fabrication de savon.

Bien que les ressources de la mer soient considérables au Libéria, les produits de la pêche ne font pour l'instant l'objet d'aucune transformation industrielle.

Le minerai de fer, le caoutchouc, le café et le cacao ne subissent qu'une transformation sommaire qui en permet l'exportation. En dehors de ces cultures d'exportation, l'agriculture est peu développée et la production agricole est presque totalement absorbée par la consommation locale. Aussi peu de cultures vivrières font-elles l'objet d'une transformation industrielle. Le riz brut est transformé localement dans de petites minoteries, mais, comme cela est indiqué à la section 2.6.3, la réglementation des prix du riz interdit la culture du riz à une échelle commerciale.

L'industrie des produits métalliques, dont on a dit précédemment qu'elle était l'une des rares industries de croissance, semble dépendre presque exclusivement des importations. Elle produit essentiellement des matériaux de construction; sa production ne semble pas être utilisée comme intrants par des industries d'aval.

Les grandes entreprises comme les usines d'embouteillage et les brasseries se trouvent dans la région de Monrovia où l'on recense en outre la plupart des entreprises énumérées au tableau 3.3. Le choix de cette région est logique étant donné que Monrovia est le principal port et le principal marché du pays, le siège du gouvernement et - dans la mesure où ils existent - la ville où l'on trouve des services d'appui. La région de Monrovia est aussi celle où les infrastructures physiques sont les meilleures. Les usines de production de l'huile de palme et les scieries sont situées dans les zones de plantation et de forêts à travers le pays, à des points d'où l'on peut accéder aux routes principales ou aux ports.

Tableau 3.4 : Lieu d'implantation de
diverses petites entreprises manufacturières au Libéria
(employant moins de 10 personnes)

<u>Type de production</u>	<u>Emplacement</u>	<u>Nombre d'entreprises</u>
Alcool	Gardnersville	1
Boulangerie	Monrovia	9
Boulangerie	Kakata	1
Piles/accumulateurs	Gardnersville	1
Piles/accumulateurs	Monrovia	1
Boissons	Monrovia	4
Boissons	Gardnersville	1
Balais/brosses	Monrovia	1
Cigarettes	Monrovia	1
Cigarettes	Congo Town	1
Matériaux de construction	Gardnersville	8
Matériaux de construction	Lakpazee	1
Matériaux de construction	Bong Town	1
Matériaux de construction	Gardnersville	2
Matériel électrique/mécanique	Monrovia	2
Traitement du poisson/pêche	Monrovia	5
Traitement du poisson/pêche	Sinkor	1
Industrie alimentaire	Monrovia	1
Meubles/charpentes	Monrovia	147
Verre	Monrovia	1
Artisanat	Monrovia	3
Crèmes glacées/pâtisserie	Monrovia	4
Crèmes glacées/pâtisserie	Urstrura	1
Crèmes glacées/pâtisserie	Gardnersville	1
Insecticides	Monrovia	1
Bijouterie/orfèvrerie	Monrovia	7
Tannerie	Monrovia	3
Allumettes	Gardnersville	1
Boucherie industrielle	Gardnersville	1
Métallurgie	Monrovia	9
Métallurgie	Gardnersville	1
Métallurgie	Vai Town	1
Minoterie, transformation des céréales	Monrovia	4
Minoterie, transformation des céréales	Buchanan	1
Minoterie, transformation des céréales	Duo Town	1
Minoterie, transformation des céréales	Zwedru	1
Minoterie, transformation des céréales	Tuzon	1
Minoterie, transformation des céréales	West Point	1
Oxygène/acétylène	Monrovia	1
Emballages	Bushrod Island	1
Peintures	Monrovia	2

Tableau 3.4 (suite)

<u>Type de production</u>	<u>Emplacement</u>	<u>Nombre d'entreprises</u>
Produits en papier	Monrovia	2
Produits en papier	Freeport	1
Produits en papier	Bensonville	1
Matière plastique	Monrovia	5
Matière plastique	Gbarnga	1
Matière plastique	Gardnersville	2
Pommes de terre chips	Monrovia	1
Imprimerie	Monrovia	12
Savons/détergents/produits de beauté	Monrovia	7
Savons/détergents/produits de beauté	Gardnersville	1
Savons/détergents/produits de beauté	Gardnersville	3
Savons/détergents/produits de beauté	Congo Town	1
Aciérie	Monrovia	4
Textiles/habillement	Monrovia	13

Source : Base de données du Ministère du commerce et de l'industrie.

Les efforts visant à développer le secteur manufacturier par la création d'une zone franche industrielle à Monrovia n'ont pas été couronnés de succès et la plupart des entreprises qui s'y sont établies ont aujourd'hui cessé toute activité (voir aussi la section 3.7). A l'heure actuelle, on s'efforce de développer la capacité sidérurgique dans la région de Monrovia en créant une activité de démolition de navires dans le pays. Toutefois, l'industrie sidérurgique d'aval, qui pourrait utiliser l'acier récupéré au Libéria pour l'industrie manufacturière ou la construction, est trop faible et ce projet a peu de chance d'aboutir. Les exportations de métal récupéré ne semblent pas non plus être une option viable.

Le tableau 3.4 montre l'implantation géographique des petites entreprises officiellement enregistrées, à l'exception des entreprises fabriquant des meubles ou des charpentes. On les estimait au nombre de 170 en 1981, la grande majorité d'entre elles étant installées dans la région de Monrovia. Il se peut que les tailleurs soient en nombre plus élevé. Nombre des sociétés dûment enregistrées sont inactives, si l'on en croit le Ministère du commerce et de l'industrie, ou alors fonctionnent au ralenti. Les petites entreprises industrielles sont, d'une manière générale, plus répandues que les grandes entreprises ou les entreprises de taille moyenne, mais elles sont elles aussi fortement concentrées dans la région de Monrovia.

Cette forte concentration dans la région de Monrovia pourrait faciliter les efforts de réhabilitation directe, mais une répartition plus équilibrée des activités industrielles dans le pays serait un élément fondamental de toute tentative de revitalisation industrielle. La transformation de matières premières à la source pourrait, dans de nombreux cas, être entreprise par des PME relativement simples qui ne soient pas trop tributaires des infrastructures relativement développées de la capitale du pays. Cela aurait en outre des effets bénéfiques sur l'emploi et les revenus en zone rurale.

3.4 Répartition du capital

L'activité économique est, dans l'ensemble, dominée par le secteur privé et ce constat s'applique également au secteur manufacturier.

La plupart des entreprises manufacturières sont la propriété d'étrangers. On ne dispose d'aucun chiffre, mais on estime que moins de 5 % des grandes sociétés sont à 100 % la propriété de Libériens. On étudie actuellement un mécanisme qui restreindrait l'investissement dans les petites entreprises industrielles aux Libériens de souche. En dehors de ce point particulier, on n'envisage pas à court ou à moyen terme de restrictions sur les investissements privés étrangers.

L'Etat possède quelques entreprises manufacturières, notamment des unités de transformation du caoutchouc et du sucre, ainsi qu'une fabrique de verre. Toutes ces entreprises ont régulièrement dû être renflouées par l'Etat pendant les années 80. Hormis la LPRC, le Groupe Mesurado est le plus important conglomerat d'entreprises manufacturières d'Etat; il fabrique une vaste gamme de produits (voir le tableau 3.3). La plupart de ces entreprises ont dû fermer dans les années 80, en partie à cause de leur mauvaise gestion. Enfin, l'Etat est associé à des entreprises étrangères dans le cadre de plusieurs sociétés mixtes, dont certaines dans l'industrie des boissons.

Dans le cadre du PRE, le gouvernement envisage de privatiser la plupart des sociétés où il détient une participation majoritaire (voir la section 2.1). Lors de séminaires sur le développement du secteur privé, tenus à Monrovia en 1988, on a fait observer, toutefois, que le seul fait de privatiser ne suffirait pas à régler les problèmes auxquels font face ces entreprises. Il faudra en outre que les entrepreneurs privés s'engagent résolument à restructurer et à revitaliser ces entreprises s'ils veulent en assurer la viabilité.

3.5 Le commerce extérieur des produits manufacturés

Les exportations de produits manufacturés ne représentaient que 2,5 % des recettes totales d'exportation en 1983 (voir le tableau 3.5). En 1987, cette proportion était tombée à 1,8 % de la valeur des exportations totales. Les groupes de produits exportés les plus importants étaient l'huile de palme, l'huile de palmiste (jusqu'en 1985) et le bois de sciage d'essences non conifères. La chute des cours mondiaux de l'huile de palme et l'absence de promotion des exportations et de compétitivité des prix sur les marchés mondiaux étaient les principaux facteurs du déclin continu des exportations libériennes de produits manufacturés.

Le gouvernement a indiqué qu'il souhaitait stimuler les exportations afin d'augmenter les rentrées de devises, mais aucune politique concrète n'a été mise au point à cette fin; comme par le passé, les industries sont demeurées fondamentalement axées sur la demande locale. Le bois de sciage et l'huile de palme demeureront, selon toute vraisemblance, les principales exportations manufacturières à moyen terme.

La baisse des réserves et des recettes en devises a entraîné une contraction sensible des importations, y compris des importations de produits manufacturés, qui représentaient de 76 à 84 % des importations totales pendant la période 1983-1987, si l'on y inclut les produits pétroliers.

En ce qui concerne les importations destinées au secteur manufacturier, la proportion de plus en plus faible des biens d'équipement (machines, équipement industriel et matériel de transport) dans les importations totales de produits manufacturés doit être signalée. Il faut y voir le résultat de la stagnation du secteur manufacturier depuis 1980/1981, mais aussi la pénurie de devises. Comme cela a été indiqué précédemment, la forte dépendance du secteur manufacturier vis-à-vis des importations et la pénurie de devises sont à l'origine de la baisse du taux d'utilisation des capacités industrielles.

Les importations et exportations enregistrées de produits manufacturés se sont accompagnées d'échanges non enregistrés avec les pays voisins. Ces échanges sont très intenses mais difficiles à quantifier.

A condition que l'on prête suffisamment attention aux problèmes d'efficacité opérationnelle et de viabilité des entreprises axées sur la demande locale, il sera possible de renforcer les activités de substitution des importations dans le secteur agro-alimentaire et de compléter ainsi une stratégie de développement des exportations. Les recettes en devises seraient alors complétées par des économies de devises. Le mécanisme de substitution des importations pourrait être renforcé dans le sous-secteur des produits alimentaires et un développement des exportations est tout à fait envisageable dans la branche de la transformation secondaire du bois.

Le commerce extérieur du Libéria se fait en grande partie avec les pays développés à économie de marché. On dispose de peu de renseignements sur la destination et l'origine des produits manufacturés échangés. On peut néanmoins se faire une idée assez précise des flux d'échanges à partir des données générales sur le commerce extérieur.

En 1987, les pays de la Communauté économique européenne ont acheté 74 % du total des exportations libériennes comptabilisées; viennent ensuite les Etats-Unis (19 %). Les pays voisins membres de la CEDEAO n'ont acheté que 1,2 % des exportations et des réexportations libériennes en 1987, mais ont absorbé toutes les exportations non comptabilisées. Les Etats-Unis, la République fédérale d'Allemagne et les pays de la CEDEAO sont les plus gros fournisseurs de produits manufacturés et de produits primaires du Libéria, mais la part des Etats-Unis dans les importations a baissé au fil des ans et s'établissait à 19 % en 1987. La République fédérale d'Allemagne a fourni approximativement 12 % des importations totales libériennes entre 1983 et 1986, et 17 % en 1987. Les importations en provenance des pays de la CEDEAO se sont amplifiées, passant de 3,5 % du total des importations comptabilisées en 1983 à 15,8 % en 1985 et 16,3 % en 1987. Le Nigéria est un gros fournisseur de produits pétroliers et la Côte d'Ivoire est le principal acheteur parmi les pays voisins.

Parce que les activités de transformation sont relativement modestes, la croissance des exportations libériennes n'a, d'une manière générale, pas été freinée par les obstacles protectionnistes des pays importateurs. Les incidences des accords de commerce régionaux, comme la CEDEAO et l'Union du fleuve Mano, sont sensibles en matière d'importations. La dépendance vis-à-vis des marchés d'exportation d'outre-mer est demeurée très forte.

Jusqu'en 1987, il était interdit d'importer certains produits manufacturés, ceci afin de protéger les producteurs locaux. Ces interdictions ont pour la plupart été levées. Le produit local le plus important bénéficiant encore d'une protection est la bière.

Tableau 3.5 : Structure (valeur et part)
des exportations et des importations, 1983-1987

	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
Exportations totales, f.o.b. (en millions de dollars libériens)	427,6	452,1	435,6	408,4	382,2
Produits manufacturés, dont :	2,5	2,1	2,0	1,9	1,8
- huile de palme	0,5	0,7			
- huile de palmiste	n.d.	0,8			
- bois de sciage (essences non conifères)	0,3	0,2		0,3	0,7
Minéraux et produits bruts, dont :	97,5	97,9	98,0	98,1	98,2
- minerai de fer	62,5	61,7	64,1	60,8	57,0
- caoutchouc brut	17,1	20,2	17,7	19,8	23,4
- grumes	5,2	5,0	5,3	8,3	9,3
- café	4,3	3,0	6,3	4,0	2,6
- diamants	4,0	2,4	1,1	1,6	2,9
- cacao	2,7	3,4	2,6	2,2	1,6
Importations totales, c.a.f. (en millions de dollars libériens)	411,6	363,2	284,4	259,0	307,6
Produits manufacturés, dont :	81,3	81,6	75,8	83,2	83,7
- biens d'équipement (machines/ matériel de transport)	13,5	14,7	11,1	11,5	10,0
- biens intermédiaires (produits énergétiques, matériaux de construction)	52,4	51,0	48,4	52,2	57,6
- biens de consommation, hormis les denrées alimentaires	15,4	15,9	16,3	19,5	16,1

Source : Rapport annuel de 1988, Ministère du plan et de l'économie.

3.6 Politiques et institutions pour le secteur manufacturier

Le Ministère du commerce et de l'industrie est chargé d'élaborer les politiques et mesures de développement du secteur manufacturier. Toutefois, rares sont les politiques de développement appliquées au Libéria qui visent exclusivement le secteur manufacturier et on constate une absence de coordination et de continuité dans la définition des politiques et leur exécution. Les autres ministères et institutions dont les activités ont une incidence sur l'industrialisation sont les suivants :

- Le Ministère du plan et de l'économie (élaboration et application de plans, politiques et programmes d'industrialisation);
- Le Ministère des finances (sources de financement, contrôle des investissements);

- Le Ministère du développement rural (création d'emplois et implantations industrielles en zone rurale);
- La National Bank of Liberia (NBL), la Small Enterprises Financing Organization (SEFO), la Liberia Bank for Development and Investment (LBDI), la Agricultural and Co-operative Development Bank (ACDB), la National Housing and Savings Bank (NHSB), (financement industriel);
- Le Centre de formation professionnelle de Monrovia (MVTIC) et autres établissements de formation (formation d'entrepreneurs et d'agents professionnels pour l'industrialisation).

Les plus importantes des politiques et mesures générales de développement élaborées et exécutées ont été examinées dans les précédents chapitres. Les éléments touchant directement le développement du secteur manufacturier sont les suivants :

i) Les objectifs pour le secteur manufacturier définis dans le PRE :

- Arrêter le déclin du secteur privé et élargir la gamme des biens produits;
- Associer de manière judicieuse une politique de substitution des importations et une politique de production industrielle tournée vers l'exportation;
- Promouvoir une plus grande participation libérienne à une plus vaste gamme d'entreprises et perfectionner les entrepreneurs;
- Etablir des passerelles entre les PME et les grandes entreprises;
- Créer des emplois dans tout le pays, en particulier dans les zones rurales.

Les projets et programmes dans le secteur manufacturier prévus dans le cadre du PRE sont les suivants : financement de projets de PME; mise en place de pôles de croissance; création d'un centre technique de la fonderie; étude du potentiel de développement d'industries rurales exploitant les ressources locales; étude sur la location-vente de machines pour les PME. Le tableau A.4 de l'annexe 1 présente une ventilation des dépenses projetées, qui montre que l'essentiel de l'aide sera axée sur les PME et l'activité industrielle en zone rurale. En dehors de ces données, la section sur le secteur manufacturier du PRE comporte très peu de renseignements précis. Au moment de la rédaction du présent rapport, on ne disposait d'aucune évaluation de l'exécution de ces programmes.

ii) La Liberia Industrial Free Zone Authority (LIFZA) (zone franche industrielle).

La LIFZA a été créée en 1975 en vue d'attirer les investissements dans le secteur de l'exportation. Dotée d'un statut d'entité extra-territoriale et conçue pour réduire au minimum les formalités administratives, la LIFZA a accordé aux entreprises qui s'y sont implantées, les avantages suivants :

- Exonération de 100 % de l'impôt sur les sociétés pour les cinq premières années; cet impôt ne dépasserait pas 25 % par la suite;
- Exonération à 100 % de tous les droits d'importation et d'exportation;
- Aucune restriction sur les sorties de capitaux et de bénéfices;
- Implantation autorisée d'entreprises entièrement étrangères gérées par du personnel expatrié;
- Assistance pour l'enregistrement, les autorisations douanières et autres formalités;
- Assistance pour l'obtention de prêts et de concours financiers;
- Accès facilité aux marchés de la CEDEAO, de l'Union du fleuve Mano, de la Communauté européenne et des Etats-Unis.

Ces avantages auraient dû attirer des investisseurs, mais certaines directions du Ministère des finances n'ont pas voulu honorer ces promesses car les revenus créés par ces entreprises permettaient au Ministère d'atteindre ses objectifs de recettes fiscales. Par ailleurs, le prix de location des terrains était très élevé et pendant très longtemps rares ont été les entreprises intéressées par la LIFZA. Par souci de compenser les effectifs limités des entreprises exportatrices, on a admis plusieurs entreprises produisant pour le marché local. Mais cette mesure n'a pas suffi à faire du projet LIFZA un succès. La plupart des entreprises qui sont aujourd'hui implantées dans la zone ont cessé toute activité ou fonctionnent au ralenti.

CHAPITRE 4

L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE ET SA REHABILITATION

4.1 Justification

L'industrialisation au Libéria pourrait progresser plus rapidement si les entreprises utilisaient davantage les matières premières locales qui, pour l'instant, sont presque toujours exportées soit à l'état brut, soit après avoir subi une transformation primaire. Le PRE traduit cette prise de conscience et met l'accent sur l'importance de la transformation locale des matières premières agricoles et forestières pour le développement futur. Par industrie agro-alimentaire, on entend dans le présent rapport les industries qui utilisent des matières premières issues de l'agriculture, de l'exploitation forestière et de la pêche : les céréales, le manioc, le café, le cacao, le caoutchouc, l'huile de palme, les bois tropicaux et le poisson.

L'accent mis dans le PRE sur ces activités ne répond pas uniquement à l'abondance, effective ou potentielle, de ces matières premières. Dans l'industrie agro-alimentaire, en particulier dans l'industrie alimentaire, il n'est pas nécessaire de s'appuyer sur une demande très forte; aussi est-il possible d'obtenir de bons résultats sur le marché libérien en dépit de son étroitesse relative. La plupart des denrées alimentaires satisfaisant des besoins fondamentaux, la demande est en outre généralement stable. Quant aux marchés d'exportation, il suffirait de transformer davantage le poisson et les produits agricoles et forestiers pour accroître les recettes en devises. Enfin, ce type d'activité industrielle fait appel à des technologies relativement simples et bon marché et a besoin d'une main-d'oeuvre abondante. Les besoins financiers sont donc modestes et les incidences sur l'emploi considérables.

La quasi-totalité des activités touchant le secteur agro-alimentaire souffrent de problèmes qui les empêchent de contribuer efficacement au développement économique. Aussi est-il nécessaire d'examiner ce sous-secteur et de formuler des mesures de réhabilitation et de restructuration si l'on veut revitaliser le processus d'industrialisation au Libéria. Pour ce faire, il faudra impérativement définir une stratégie nationale pour le sous-secteur agro-alimentaire où seront énoncés les priorités et les objectifs, ainsi qu'un calendrier d'exécution. L'expérience ainsi acquise dans l'agro-alimentaire pourra utilement être appliquée à d'autres industries.

4.2 Branches d'activité

Le sous-secteur se compose des branches d'activité suivantes :

- production d'aliments pour animaux
- transformation du poisson
- meunerie
- industrie alimentaire
- transformation du caoutchouc
- transformation de l'huile de palme
- transformation du bois.

Les produits comme le café et le cacao ne subissent pour l'instant aucune transformation industrielle.

4.2.1 Caractéristiques générales

i) Production d'aliments pour animaux

Cette branche est pour l'instant très peu développée; on dénombre un seul producteur d'aliments commerciaux. De petites installations ont été créées dans les années 70 pour répondre aux besoins des grandes exploitations avicoles et, à un degré moindre, des éleveurs de porcs.

Cette branche est particulièrement importante si l'on veut développer la production avicole, car la production locale de viande rouge est relativement faible.

ii) Transformation du poisson

Le Libéria dispose d'un littoral long et d'abondantes ressources halieutiques. Dans les années 70, le pays avait une industrie du poisson intégrée et bien développée, axée sur l'approvisionnement du marché local et sur la production de grandes quantités de poissons pour l'exportation. L'exploitation se fait aujourd'hui à petite échelle. Les ressources halieutiques sont aujourd'hui en partie exploitées par des navires de pêche d'autres pays et les avantages économiques qu'en tire le Libéria semblent être modestes. Il n'y a pas de conserverie de poisson en exploitation au Libéria, ce qui, conformément aux critères fixés par la mission pour le choix des unités industrielles, interdit que cette branche d'activité fasse l'objet d'une étude de réhabilitation. Toutefois, cette branche dispose d'un grand potentiel qui devrait intéresser au premier chef les pouvoirs publics libériens.

iii) Meunerie

La meunerie revêt une grande importance pour l'approvisionnement des régions urbaines en denrées alimentaires de base, en particulier en farine de blé. Pour des raisons de climat, toutefois, le blé n'est pas cultivé dans le pays. Tout le blé utilisé par les minoteries doit être importé et il n'existe au Libéria qu'une seule entreprise de meunerie, la National Milling, dont les installations sont situées près de Buchanan.

iv) Industrie alimentaire

Cette branche d'activité regroupe toute une gamme d'unités de transformation, qui vont des abattoirs aux conserveries de fruits en passant par les usines de congélation de légumes et les fabriques de sauce tomate. Cette branche d'activité est également hétérogène du point de vue de la taille des entreprises qui la composent, même si au Libéria l'industrie alimentaire repose sur une base étroite. On trouvera des renseignements plus détaillés sur cette branche d'activité à la section 6.3.

v) Transformation du caoutchouc

Le caoutchouc naturel est de loin la plus importante culture d'exportation. La production a atteint 102 000 tonnes en 1987, dont 43 000 tonnes produites par l'entreprise étrangère Firestone, 37 000 tonnes par d'autres concessions étrangères et 22 000 tonnes par des exploitants libériens, y compris des propriétaires forains résidant en ville.

Le caoutchouc naturel humide coagulé subit une transformation primaire qui donne du caoutchouc sec. Il est ensuite comprimé en ballots pour l'exportation. Ce processus est effectué dans neuf installations, ou centres, dont les capacités varient. Les installations sont implantées principalement dans la "région du caoutchouc" qui va de Monrovia au Sud au-delà de Gbarnga au Nord-Est, ainsi que le long du littoral à Harper et Greenville et à l'intérieur des terres à partir de Buchanan.

Hormis les unités de transformation primaire mentionnées ci-dessus, il n'y a pas au Libéria d'industrie du caoutchouc. Le pays n'est qu'un fournisseur de matières premières pour des sociétés manufacturières étrangères. En outre, les plantations qui sont la propriété de Libériens ont vieilli et l'avenir du caoutchouc au Libéria risque d'être compromis si l'on ne se consacre pas rapidement à la replantation d'hévéas. Le niveau élevé des cours mondiaux du caoutchouc devrait inciter les pouvoirs publics à encourager les producteurs locaux de caoutchouc, qui pourraient ainsi contribuer plus efficacement à l'activité économique du pays.

vi) Production d'huile de palme

Une bonne partie de la capacité nationale de production d'huile de palme est à l'heure actuelle contrôlée par l'Etat. La plupart des fabriques disposent de leur propre plantation, mais un grand nombre d'entre elles s'approvisionnent en fruits de palmier à huile auprès de récoltants extérieurs.

Le gros de la production d'huile de palme brute est exporté, mais une petite partie est utilisée localement pour la fabrication de savon. Il n'y a pas de raffinerie d'huile au Libéria. Cette branche d'activité est examinée en détail à la section 6.2.

vii) Transformation du bois

En 1987, on a récolté dans les forêts naturelles du Libéria un total de 711 673 m³, soit une augmentation de 37 % par rapport à 1986. Les exportations de bois de sciage en 1986/87, toutefois, ne dépassaient pas 8 410 m³, soit 2 % des exportations de grumes. Ces chiffres illustrent bien la situation dans laquelle se trouve cette branche d'activité : abattage dans les forêts naturelles et très peu de transformation locale. On compte 24 scieries et 3 unités de fabrication de contreplaqué au Libéria. Le pays ne compte aucune usine de cellulose. La transformation secondaire du bois se réduit à quelques PME de menuiserie produisant principalement pour le marché local. On trouvera à la section 6.1 une description plus détaillée de l'industrie de la transformation du bois.

4.2.2 Principaux problèmes et contraintes

De l'avis de la mission, les diverses branches qui composent l'industrie agro-alimentaire ne fonctionnent pas à pleine capacité. Elles traversent une phase de stagnation et leurs résultats sont, en règle générale, décevants. Cette situation est le résultat d'un certain nombre de facteurs qui ont des incidences néfastes sur le fonctionnement des installations industrielles et qui découragent les investisseurs.

Les contraintes qui pèsent sur la plupart, voire la totalité, des entreprises sont les suivantes :

- Carences en matière de gestion à divers niveaux;
- Manque de moyens financiers, en particulier de devises, pour l'acquisition des pièces de rechange et des intrants indispensables;
- Pannes fréquentes du matériel, faute de maintenance et de pièces de rechange;
- Stimulation insuffisante ou inexistante des employés;
- Approvisionnement souvent insuffisant et erratique en matières premières;
- Insuffisance des moyens de transport, résultant de l'usure excessive des véhicules qui circulent sur de mauvaises routes, d'une maintenance insuffisante de ces véhicules et de l'absence de pièces de rechange.

Outre les problèmes financiers qui assaillent les entreprises, en particulier celles du secteur public, on constate à l'heure actuelle certaines réticences à l'investissement dans l'industrie agro-alimentaire. Ceci augure mal du développement futur des diverses branches composant le sous-secteur de l'agro-alimentaire. Ces réticences sont essentiellement imputables au manque de confiance dans l'environnement économique actuel au Libéria, manque de confiance que l'on a déjà relevé dans les premiers chapitres du présent rapport.

4.2.3 Liaisons interindustrielles

On a noté à la section 3.3 que dans le secteur manufacturier tant les liaisons en amont que les liaisons en aval étaient faibles. Dans le cas de l'industrie agro-alimentaire, ces liaisons n'ont commencé à prendre forme que dans la fabrication de l'huile de palme et l'industrie de la transformation du bois. On dénombre plus de liaisons en amont que de liaisons en aval (voir le chapitre 6 pour un examen plus détaillé de la question).

La quasi-absence de liaisons interindustrielles s'explique par l'incapacité du gouvernement à appliquer, jusqu'à présent, une stratégie cohérente d'industrialisation fondée sur les ressources locales. L'ancien Code des investissements, entré en vigueur en 1977 et révisé en 1982, avait pour objectif déclaré d'encourager la création d'unités industrielles faisant appel à de la main-d'oeuvre libérienne et utilisant des matières premières et des produits d'origine libérienne. Mais aucun mécanisme institutionnel n'a été créé au sein du gouvernement pour faire appliquer ce code ou en surveiller les effets. Le PRE et le nouveau Code des investissements offrent une occasion de renforcer les liaisons intersectorielles et interindustrielles.

Les chiffres cités au chapitre 6 illustrent les relations inter-industrielles au niveau des branches d'activité et montrent les flux des produits destinés, d'une part, à la consommation locale et, d'autre part, à l'exportation.

4.2.4 Répartition géographique

La répartition géographique des entreprises au sein du sous-secteur agro-alimentaire est directement liée au lieu où se trouvent les ressources naturelles exploitées. Les entreprises de pêche sont concentrées à Monrovia. Les unités de transformation du caoutchouc sont situées dans la "région du caoutchouc" qui va de Monrovia à Gbarnga, ainsi que dans les quelques zones isolées de production de caoutchouc dans les comtés de Grand Cape Mount et de Sinoe. On trouve des scieries dans toutes les régions d'abattage du bois, mais les industries secondaires de transformation du bois sont concentrées à Monrovia, où se trouve la plupart des clients. Les usines de production d'huile de palme sont situées dans les principales zones de plantation des comtés de Grand Cape Mount, de Lofa et de Sinoe. La plus grande minoterie utilisant des céréales importées se trouve à Buchanan, à proximité des installations portuaires. Les entreprises manufacturières qui fabriquent des produits de consommation comme les crèmes glacées, les pâtisseries, les pommes chips, les boissons et les produits boulangers sont toutes implantées à Monrovia.

4.2.5 La répartition du capital

Dans l'industrie agro-alimentaire, le mode de répartition du capital présente un tableau très contrasté. L'industrie de l'huile de palme est presque entièrement nationalisée, par l'intermédiaire de la National Palm Corporation (NPC). La seule entreprise produisant des aliments pour animaux est la propriété de la National Milling Corporation qui, à son tour, est contrôlée par la société américaine Seabourne Company. L'industrie de conservation du poisson est presque entièrement contrôlée par des intérêts privés où dominent les sociétés étrangères. Seuls deux des 28 navires de pêche immatriculés auprès du Ministère de l'agriculture appartiennent à des Libériens. L'actionnariat privé est également dominant dans les autres industries alimentaires. Dans le domaine de la transformation du caoutchouc, ce sont des entreprises américaines qui dominent, si l'on excepte la Sinoe Rubber Corporation et la Rubber Corporation of Liberia, qui sont toutes les deux des entreprises publiques. Enfin, la transformation du bois est elle aussi une activité animée essentiellement par des entreprises privées, étrangères ou locales. La plupart des grandes entreprises sont entre des mains étrangères.

4.2.6 Les politiques et institutions et le sous-secteur agro-industriel

Les incitations à l'investissement, d'ordre général, examinées à la section 2.3, et les objectifs du PRE pour les entreprises manufacturières du secteur privé et du secteur public exposés à la section 3.7 s'appliquent également à l'agro-alimentaire. Ce sous-secteur ne bénéficie d'aucune politique ni d'aucune institution spécifique. Certaines des politiques générales déjà appliquées ont eu, toutefois, des incidences particulières sur l'agro-alimentaire. On a cité au chapitre 3 les modifications apportées aux

politiques relatives au commerce extérieur, aux mesures tarifaires et aux prix qui ont eu des incidences sur le secteur manufacturier. Pour l'agro-alimentaire, le maintien de l'interdiction de l'importation de produits avicoles mérite d'être signalé. Les droits doivent être abaissés sur un certain nombre de produits agricoles importants et de produits semi-transformés (céréales, huile végétale), ce qui contribuerait à renforcer le flux d'intrants dont a besoin l'industrie agro-alimentaire locale car l'agriculture du Libéria n'est pas encore en mesure de les produire en quantités suffisante. Les droits d'importation qui frappent les boissons non alcoolisées, la bière et plusieurs autres produits du sous-secteur de l'alimentation et de la boisson, qui sont aussi produits localement, doivent être relevés si l'on en croit le Comité ministériel d'examen des droits de douane (d'autres sources font état de l'interdiction de l'importation de bière).

Les produits alimentaires sont l'une des grandes catégories de produits de base dont les prix sont contrôlés. Dans le domaine agro-alimentaire, la question du prix du riz est centrale (voir au chapitre 2, la section 2.6.3 sur la politique de fixation des prix pour un examen plus détaillé de la question).

CHAPITRE 5

CHOIX DES ENTREPRISES

5.1 Le processus de sélection

Le choix des entreprises devant faire l'objet de la présente étude a été opéré par la mission après consultation avec le Ministère du commerce et de l'industrie et d'autres administrations, dont le Ministère de l'agriculture, le Ministère du plan et le Ministère des finances. Les entités et organisations ci-après ont elles aussi apporté leur contribution : la National Investment Commission (NIC), la Liberian Bank for Development and Investment (LBDI), des représentants des milieux d'affaires libériens et des principaux partenaires dans le cadre de la coopération bilatérale - le PNUD, l'Agency for International Development des Etats-Unis et la délégation de la CEE.

Lors de la mission préparatoire, au début de novembre 1988, une liste de 14 entreprises a été présentée par le Ministère du commerce et de l'industrie et une liste de 10 entreprises postulantes a été présentée par la Chambre de commerce du Libéria. Quatre entreprises supplémentaires s'y sont ajoutées après que la mission au grand complet est arrivée à Monrovia au début du mois de janvier 1989. Les entreprises proposées par le gouvernement appartenaient au secteur public et au secteur privé, la majorité d'entre elles étant situées à Monrovia ou dans sa région et quelques-unes dans d'autres régions.

Les informations détaillées sur ces entreprises étaient, en règle générale, en quantité très restreinte. Avant d'opérer un choix définitif, la mission s'est rendue dans un certain nombre d'entreprises ou a rencontré des représentants de la direction des entreprises restantes.

Pour le choix final, on s'est fondé sur les critères suivants :

- a) L'entreprise doit avoir un potentiel de réhabilitation et ne doit pas nécessiter des investissements pour tous ses équipements;
- b) Elle doit pouvoir attirer des investisseurs étrangers (européens, américains, etc.);
- c) Elle doit appartenir à une branche industrielle clef, conformément aux règles énoncées dans les politiques de développement des pouvoirs publics;
- d) Elle doit être majoritairement entre des mains libériennes. Dans la négative, sa gestion et ses résultats doivent présenter un intérêt patent pour les entrepreneurs libériens;
- e) Elle doit utiliser ou être en mesure d'utiliser des matières premières locales;
- f) Elle doit avoir d'importants effets d'entraînements en amont avec l'agriculture, l'exploitation forestière ou la pêche, et en aval avec d'autres industries/secteurs importants;

- g) Au moins une des quatre entreprises retenues doit appartenir au secteur privé;
- h) Elle doit être en mesure d'économiser les devises et d'amoindrir la dépendance vis-à-vis des importations.

Les sociétés retenues étaient des entreprises dont les problèmes pouvaient être réglés, de l'avis de la mission, par un effort de réhabilitation dans un délai relativement court et avec des moyens financiers relativement modestes. La réhabilitation des entreprises sélectionnées devait donc être considérée comme un projet-pilote dont les enseignements pourraient servir à la réhabilitation de l'industrie manufacturière libérienne. Ces enseignements pourraient servir lors de la phase suivante de réhabilitation d'unités industrielles plus grandes et plus complexes.

5.2 Entreprises sélectionnées

Après de nouvelles consultations, le choix de la mission s'est porté sur trois entreprises satisfaisant pour l'essentiel aux critères appliqués et pouvant faire l'objet d'études détaillées. Il s'agissait des entreprises suivantes :

- West African Agricultural Corporation (WAAC)
- Bomi Hills Wood Processing and Training Corporation (Bomiwood)
- Baker Homegrown Poultry Farms, Inc. (BHPF).

La WAAC est une société mixte dont l'Etat détient 67 % du capital. Elle produit de l'huile de palme à partir de ses plantations. La Bomiwood est une entreprise dont le capital appartient intégralement à l'Etat et qui transforme des grumes provenant de deux concessions forestières. La BHPF est une entreprise intégrée privée qui élève des poulets de chair. Elle produit en outre les aliments composés dont elle a besoin.

5.3 Justification et liaisons interindustrielles

La West African Agricultural Corporation (WAAC)

Le palmier à huile est cultivé dans tout le Libéria et le fruit du palmier à huile est traditionnellement utilisé par les ménages pour l'extraction d'huile. De grandes quantités de ce fruit sont disponibles pour la production industrielle qui, à l'heure actuelle, s'opère dans six installations dont les capacités vont de 100 kg à 10 tonnes de fruits par heure. Le rendement de toutes les fabriques d'huile de palme se situe en deçà de la norme dans cette branche selon les rapports disponibles.

La WAAC a été retenue parce qu'elle est assez représentative des grandes usines de production d'huile de palme du Libéria, qui sont handicapées par une sous-utilisation des capacités, le manque de fonds de roulement et des problèmes de gestion.

La WAAC est réhabilitable et la production d'huile de palme pourrait intéresser des sources de financement étrangères. A ce propos, le fait qu'elle soit une société dont le capital est mixte est plutôt encourageant.

L'huile de palme joue un rôle important dans l'économie libérienne, non seulement parce qu'elle est utilisée localement dans la consommation alimentaire, mais aussi parce qu'elle sert de matière première aux fabriques locales de savon et que c'est là un des rares exemples d'effets d'entraînement en aval dans le secteur manufacturier libérien. A l'heure actuelle, l'huile de palme est exportée en grande partie sous forme brute, mais elle pourrait être utilisée localement à une échelle beaucoup plus vaste comme matière première pour d'autres industries de transformation.

Bomiwood

Le Libéria possède d'importantes ressources forestières. A l'heure actuelle, les exportations de bois d'oeuvre se résument presque exclusivement à des exportations de grumes. Par un décret récent, le gouvernement a fait obligation aux exploitants forestiers de porter la production de bois transformé de 2 % des grumes, son niveau actuel, à 20 % d'ici le 1er mars 1993. La capacité actuelle des scieries est insuffisante et devra être augmentée.

La société Bomiwood pourrait servir de modèle pour d'autres scieries en ce qui concerne la gestion, l'administration, l'exploitation et la commercialisation. Cette entreprise bénéficie depuis quelques années de l'assistance de la République fédérale d'Allemagne. L'accord de coopération prend fin en 1990 et il semblerait que son renouvellement soit remis en question.

L'un des éléments importants du projet Bomiwood, à savoir la formation de personnel aux métiers forestiers et au sciage n'a pas donné les résultats escomptés.

La Bomiwood a des effets d'entraînement en amont sur l'exploitation forestière et en aval sur les entreprises de transformation secondaire du bois, mais pour l'ensemble des scieries, ces effets sont faibles et devraient être amplifiés.

L'activité de la société Bomiwood est en grande partie axée sur l'exportation de bois de sciage, mais la commercialisation est l'un des domaines où une réhabilitation et des efforts de développement sont nécessaires.

Baker Homegrown Poultry Farms, Inc. (BHPF)

Avant 1980, l'élevage avicole au Libéria suffisait à approvisionner le marché local en produits avicoles. Pendant les années 80, toutefois, la quasi-totalité des élevages avicoles ont rencontré divers problèmes. A l'heure actuelle, il n'existe plus de grand élevage de poulets de chair et on doit importer une grande quantité de poulets surgelés. En outre, il n'y a ni accoureur ni abattoir de volailles utilisant des méthodes modernes.

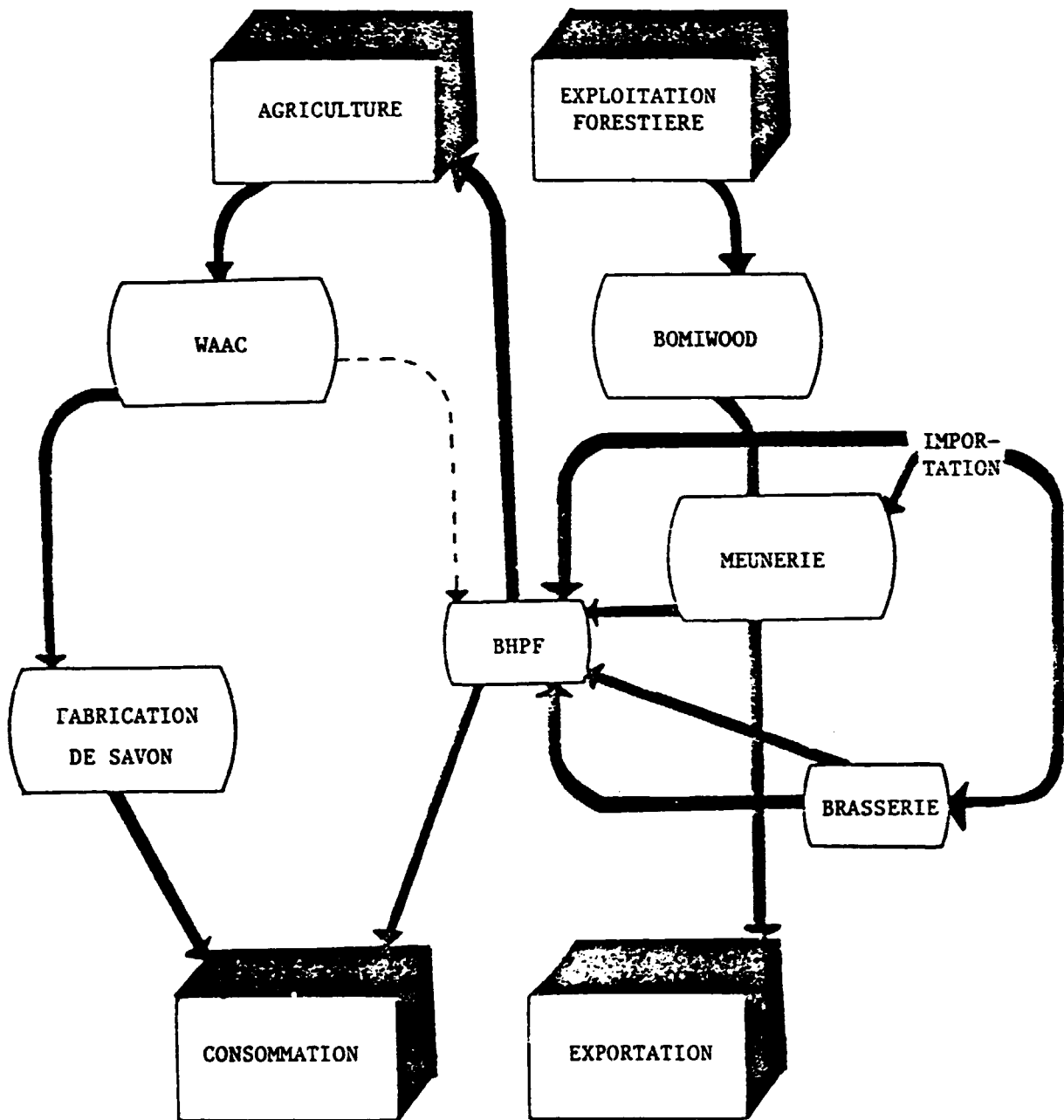
La BHPF est une entreprise privée, les deux tiers de son capital appartenant à des Libériens. La réhabilitation de la BHPF permettrait de réduire sensiblement les importations de poulets. La BHPF serait en outre en mesure d'approvisionner des élevages avicoles de petite taille ou de taille moyenne en poussins d'un jour et en aliments, et de proposer des services de vulgarisation à ces élevages. L'entreprise privilégie deux activités : la production d'aliments et la production animale. C'est une entreprise intégrée qui couvre toutes les phases industrielles allant de la production d'aliments et l'élevage

avicole à l'abattage et au conditionnement des poulets pour la vente. Ses différentes unités de production ont besoin d'être réhabilitées à divers degrés, certaines unités étant en relativement bon état. La structure du capital de l'entreprise devrait permettre d'attirer des investissements étrangers.

Liaisons interindustrielles

La figure 5.1 montre les liaisons industrielles entre les entreprises sélectionnées. Elles sont peu nombreuses et seule la BHPF a plus d'une liaison en aval et en amont. C'est là une nouvelle illustration du peu d'intérêt prêté aux ressources locales et de la forte dépendance du secteur manufacturier vis-à-vis des importations. Mais ces liaisons peuvent être renforcées, à condition non seulement que la réhabilitation des installations sélectionnées aboutisse, mais aussi que la campagne d'utilisation accrue des ressources locales se poursuive dans le cadre de l'effort de revitalisation industrielle que prévoit le PRE. Ces liaisons potentielles seront examinées au chapitre 6.

Figure 5.1 : Liaisons interindustrielles - entreprises sélectionnées



————— = Liaisons actuelles

----- = Liaisons potentielles

CHAPITRE 6

PROFILS DE BRANCHES D'ACTIVITE

L'analyse de l'industrie agro-alimentaire libérienne et une évaluation préliminaire de plusieurs sociétés ont conduit la mission à retenir trois sociétés pouvant être réhabilitées dans les trois branches d'activité suivantes : transformation du bois, fabrication d'huile de palme et élevage avicole/production d'aliments pour animaux. On trouvera dans le présent chapitre des renseignements de caractère général sur ces branches d'activité.

6.1 L'industrie de transformation du bois

6.1.1 Caractéristiques générales

L'industrie de transformation du bois vient au deuxième rang des branches industrielles du secteur manufacturier, après l'industrie des textiles et de l'habillement, par le nombre d'entreprises qui la compose et les effectifs qu'elle emploie. En 1986/1987, on dénombrait quelque 220 entreprises travaillant le bois, employant environ 2 150 personnes, soit 19 % des effectifs totaux du secteur manufacturier. Le secteur non structuré compte lui aussi un grand nombre de petits transformateurs du bois, mais on ne dispose d'aucune estimation quant à leur nombre. A ce propos, on notera qu'il existe 51 entreprises d'exploitation forestière enregistrées, employant 3 800 personnes.

Tableau 6.1 : L'industrie de transformation du bois : nombre estimatif des entreprises enregistrées et effectifs, 1986/87

	<u>Nombre de sociétés</u>	<u>Effectifs totaux</u>
TRANSFORMATION PRIMAIRE		
- Scieries	24 <u>1/</u>	1 300
TRANSFORMATION SECONDAIRE		
- Contreplaqué)	3	150
- Charpenterie, ateliers (de travail du bois)		
- Meubles (plus de 170		700
TOTAL	environ 200	environ 2 150

Source : Compilation du Ministère du plan et de l'économie.

1/ Dont 17 seulement en activité.

L'industrie de transformation primaire du bois se résume au sciage. La plupart des scieries concentrent leurs activités sur les grumes destinées à l'exportation, ainsi que sur de petites quantités de bois de sciage d'une essence de bois dur très connue.

Seule une société emploie plus de 1 000 personnes; six autres sociétés emploient plus de 100 personnes. Les 10 autres scieries en activité sont de petite taille et à forte intensité de main-d'oeuvre. Le matériel utilisé est généralement dépassé et l'exploitation inefficace. Les doses et les rognures sont utilisées comme bois de chauffe et de grandes quantités de déchets de bois sont inexploitées et pourrissent. La productivité est faible et les machines installées sont généralement sous-utilisées, principalement parce que les routes et les camions grumiers ne sont pas suffisamment entretenus. L'approvisionnement des scieries est donc irrégulier.

Les industries de transformation secondaire du bois utilisent les produits primaires pour les transformer à nouveau et les assembler en produits normalisés (échaffaudages, charpentes partielles, poutres, coffrages, etc.), en produits non normalisés (utilisés dans le bâtiment tels que portes, fenêtres, moulures), en meubles, emballages (caisses, boîtes, palettes) et autres articles (panneaux, bateaux).

Hormis trois grandes sociétés étrangères, l'industrie de la transformation secondaire du bois se compose de petites entreprises, fabriquant principalement des produits non normalisés et visant la satisfaction de la demande locale. Cette branche d'activité est à forte intensité de main-d'oeuvre et assure une fabrication discontinue dont la finition et la conception sont généralement de qualité inférieure.

Les machines utilisées sont généralement dépassées et mal entretenues.

La valeur ajoutée locale des articles en bois écoulés sur le marché libérien est faible et les produits issus de la transformation secondaire du bois sont rarement en mesure de soutenir la concurrence des produits importés qui sont de meilleure qualité et sont vendus à un prix inférieur.

Une nouvelle réglementation, portant le No 15, sur l'exportation des grumes et du bois transformé est entrée en vigueur en mars 1988. Elle fait obligation aux exploitations forestières de transformer 10 % des arbres abattus localement. Une capacité supplémentaire de sciage de 25 à 50 % pourrait être opérationnelle dans un avenir proche si cette réglementation était appliquée. En outre, la valeur ajoutée locale des produits du bois s'en trouverait accrue.

Les producteurs et distributeurs de cette branche d'activité qui sont contrôlés par des intérêts libériens ont été encouragés par le gouvernement à former une association professionnelle, la Liberian Wood and Carpentry Industry Association (LWCIA). La LWCIA reçoit des aides de l'Etat et de sources étrangères et a pour vocation première de développer l'industrie de la transformation secondaire du bois. Parmi les activités qu'elle envisage, on citera la mise en place d'une bourse des contrats, le contrôle du bois de sciage vendu sur le marché local et la centralisation des importations de matériel et de fournitures. Au moment de la rédaction du présent rapport, il était impossible de dire dans quelle mesure ces activités avaient effectivement été engagées.

Parmi les mesures visant à encourager le développement d'une industrie de transformation secondaire du bois, on citera les mesures visant à promouvoir une utilisation accrue de produits normalisés, la définition de normes de qualité et les mesures visant à accroître la demande locale. Si elles aboutissent, ces mesures devraient permettre une augmentation des débouchés et une utilisation accrue des capacités des scieries à court terme. Elles auraient également pour effet de réduire la dépendance vis-à-vis des importations et d'épargner des devises.

6.1.2 Principaux problèmes et contraintes

Dans l'ensemble, l'industrie de la transformation du bois est handicapée par les principales contraintes suivantes :

- Approvisionnement insuffisant en matières premières à des prix concurrentiels, du fait de l'inefficacité qui caractérise l'abattage et le transport des grumes;
- Absence de normalisation et qualité inférieure des produits du bois issus de la transformation secondaire. Les entreprises ont du mal à faire des bénéfices en raison du niveau élevé des coûts de production et des prix modiques auxquels se vendent les produits du bois locaux sur le marché;
- Très faible productivité des scieries;
- Absence de promotion sur le marché local des essences moins connues, mais relativement bon marché;
- Inexpérience et manque de formation des cadres dirigeants, ainsi que des agents techniques;
- Méconnaissance de la nécessité d'une planification à court et à long terme pour la gestion des entreprises et méconnaissance des principes fondamentaux régissant le calcul des prix et des coûts et méconnaissance des règles comptables;
- Insuffisance des fonds de roulement;
- Insuffisance de la maintenance et manque de matériel et de pièces de rechange (généralement imputables à la pénurie de devises);
- Méconnaissance générale du marché et absence généralisée d'aide à la commercialisation;
- Absence de mécanismes institutionnels de crédit, en particulier pour les hommes d'affaires libériens et les sociétés appartenant à des Libériens. Lorsque des prêts sont octroyés, les délais entre la demande de prêt et le versement sont généralement longs.

6.1.3 Liaisons interindustrielles

Les liaisons vers l'aval ne sont pour l'instant pas très développées, la retransformation étant limitée. On citera comme exemple de fabrications en aval les portes, les panneaux, les caisses et les palettes.

Comme le montre la figure 6.1, le bois de sciage est aussi vendu aux charpentiers travaillant pour le marché local. Cette figure montre en outre des exemples de liaisons potentielles en aval, notamment avec l'industrie du meuble en kit et la fabrication de lattes et de parquets pour installation directe. On pourrait éventuellement recenser d'autres liaisons en aval, en fonction de l'évolution du marché local et du marché d'exportation.

En résumé, le potentiel de liaisons vers l'aval est considérable. Il faudrait faire des études de marché afin de déterminer quels produits pourraient être fabriqués au Libéria à des prix compétitifs et conformément aux normes de qualité strictes qui s'appliquent aux produits d'exportation.

6.1.4 Répartition géographique

Les ressources forestières du Libéria occupent 49 % de la surface totale du pays, les plus grandes forêts se trouvant dans les régions sud-est et nord-ouest du pays.

Répartition géographique des zones boisées

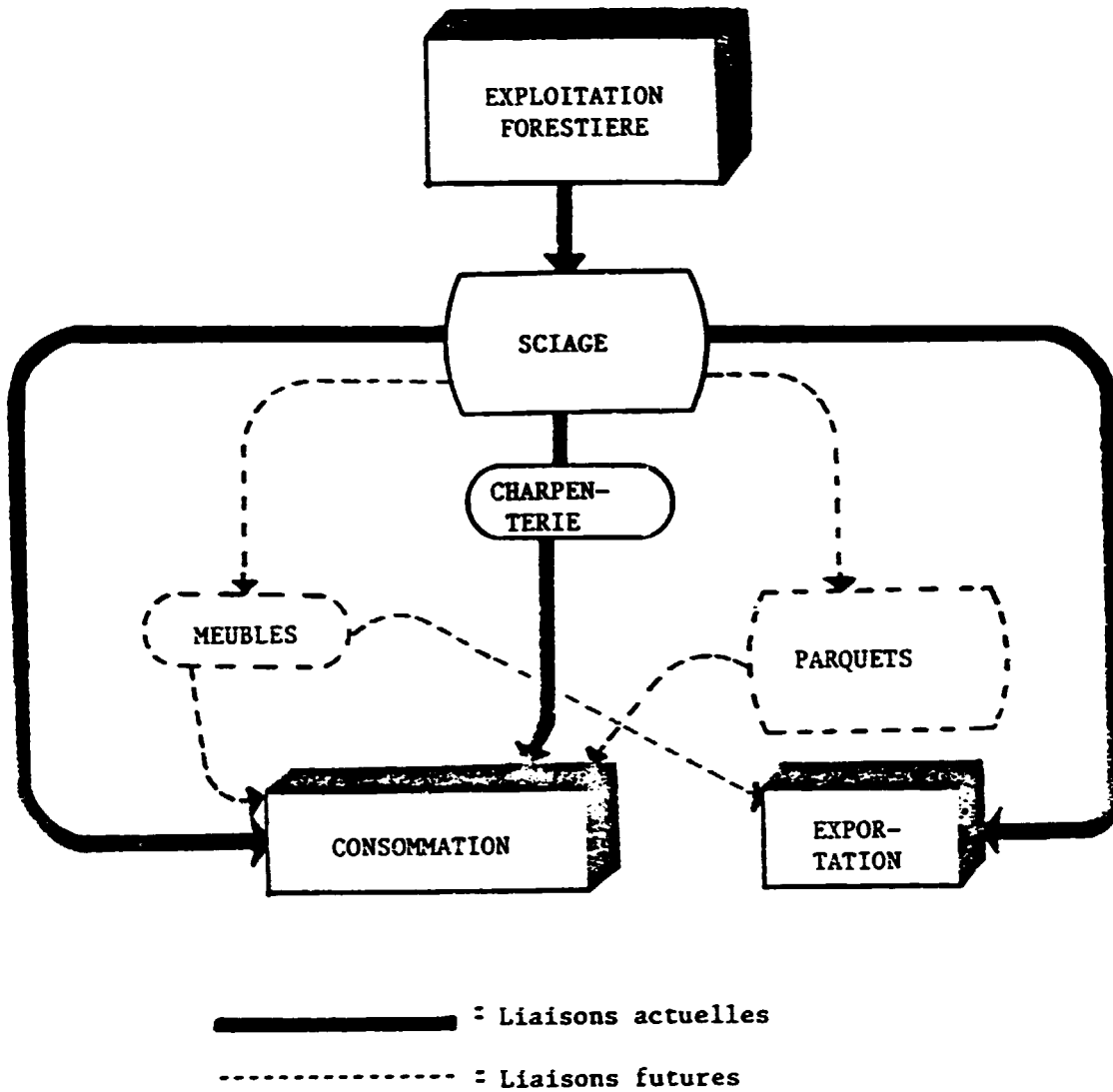
	<u>En millions d'hectares</u>	<u>En millions d'acres</u>
Secteur sud-est	2,727	6,737
Secteur nord-ouest	1,205	2,977
Secteur nord	0,059	0,147
Autres secteurs	0,799	1,976
	<u>4,790</u>	<u>11,836</u>

Source : Forestry Development Authority, rapport annuel 1986/87.

La majorité des exploitations forestières et des installations de transformation du bois sont dispersées dans les régions boisées du Sud-Est et du Nord-Ouest. On les trouve aux points d'accès aux principales routes ou installations portuaires, car cette branche d'activité est très étroitement tributaire des marchés d'exportation. Au sein de cette branche d'activité, le nombre et l'importance économique des exploitations forestières dépassent ceux des entreprises de transformation primaire, l'essentiel des activités étant axé sur l'exportation de grumes. Une réglementation prise récemment par les pouvoirs publics oblige les exploitants forestiers à transformer localement au moins 10 % de leur production totale. Si elle est appliquée, cette réglementation conduira à une meilleure répartition des installations de transformation du bois dans le pays.

En 1986/87, on dénombrait 17 scieries opérationnelles produisant du bois de sciage et du contreplaqué. Elles se trouvent dans les régions suivantes :

Figure 6.1 : Liaisons interindustrielles actuelles et potentielles dans l'industrie de transformation du bois



<u>Région forestière</u>	<u>Rattachement administratif (comté)</u>	<u>Nombre de scieries</u>	<u>Nombre de fabriques de contreplaqué</u>
1	Nimba	7	-
2	Grand Gedeh	8	2
3	Lofa	7	-
4	Sinoe	2	1
	Totaux	24	3

Source : Forestry Development Authority, rapport annuel 1986/87.

En 1987, sept de ces scieries avaient cessé leurs activités. A part la scierie de la société Bomiwood, les installations comptabilisées ci-dessus produisaient essentiellement pour le marché local.

Cette branche compte également des unités de transformation secondaire, qui sont toutes la propriété de Libériens; 167 étaient enregistrées auprès de la LCWIA dans la région de Monrovia en 1987. On trouve également des entreprises de ce type dans toutes les autres grandes villes, mais on n'en connaît pas le nombre avec précision.

6.1.5 Répartition du capital

Les entreprises de cette branche sont presque toutes la propriété de sociétés privées; la plupart des grandes entreprises sont entre des mains étrangères.

La seule société entièrement publique de cette branche d'activité est la société Bomiwood, qui est contrôlée par la Forestry Development Authority (FDA) et la National Investment Commission (NIC), la première détenant 60 % du capital et la deuxième 40 %.

Pour la Bomiwood, il existe un accord bilatéral entre le Libéria et la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) en vertu duquel la GTZ fournit prêts et aides. La Bomiwood avait pour vocation initiale de former des cadres pour l'industrie de transformation du bois. On envisage actuellement de la privatiser.

6.1.6 Les politiques et institutions et l'industrie de transformation du bois

Il n'y a pas de politiques et d'institutions propres à l'industrie du bois. On notera simplement que les prix sont déterminés par le marché. Le lecteur se reportera aux politiques et institutions décrites à la section 4.2.6. Il convient, toutefois, de faire un bref rappel des politiques concernant l'exploitation forestière dans le contexte actuel.

La politique des pouvoirs publics en matière de gestion et d'exploitation des ressources forestières est énoncée dans la loi de 1976 portant création de la Forestry Development Authority.

Les mesures de préservation des ressources forestières, ainsi que les méthodes de la Forestry Development Authority en matière de gestion des forêts s'appuient sur les axes suivants :

- Utiliser de la manière la plus productive possible les forêts domaniales en tenant compte de la valeur tant directe qu'indirecte des réserves forestières;
- Coordonner l'exploitation forestière et les autres formes d'utilisation des terres agricoles et développer le secteur et les industries de la forêt d'une manière qui s'harmonise avec le développement national;
- Préserver et protéger les ressources forestières en évitant le gaspillage et l'extraction destructive d'essences précieuses, ainsi qu'en appliquant des programmes de préservation auxquels participe la population rurale;
- Entreprendre des programmes de déboisement et de reboisement et créer des domaines forestiers permanents gérés scientifiquement dans les Zones forestières nationales;
- Promouvoir la commercialisation et l'utilisation d'essences moins répandues.

La Forestry Development Authority est, sous la tutelle du Ministère de l'agriculture, l'organisme responsable du développement de l'exploitation forestière.

6.2 La production d'huile de palme

6.2.1 Caractéristiques générales

La culture du palmier à huile et la fabrication de l'huile de palme sont très représentatives de l'agriculture libérienne en général : c'est une branche d'activité qui se divise en deux parties distinctes, d'un côté les plantations et les fabriques modernes et, de l'autre, un secteur traditionnel de subsistance, essentiellement non monétaire.

On ne dispose pas d'estimations sur les surfaces couvertes par des palmiers à huile sauvages, mais selon une étude de la Banque mondiale (voir les références), près de 45 % des ménages agricoles fabriquent de l'huile de palme de manière traditionnelle à partir des fruits de palmier sauvages.

La quasi-totalité de la demande locale d'huile de palme, estimée à 23 000 - 25 000 tonnes par an, est couverte par la production locale. Il n'existe pas au Libéria de raffinerie d'huile de palme brute. Entre 1983 et 1987, les importations d'huile raffinée nécessaire pour satisfaire la consommation locale se chiffraient en moyenne à 3 850 000 dollars par an.

A la fin des années 60 et dans les années 70, les pouvoirs publics ont commencé à encourager la culture moderne des palmiers à huile et s'y sont même intéressés directement. L'objectif recherché était de satisfaire la demande locale et aussi de produire pour les marchés d'exportation. Cet objectif n'a été atteint que partiellement et la demande est pour l'essentiel satisfaite par des entreprises privées.

Selon les estimations du Ministère du plan et de l'économie, la superficie plantée de palmiers à huile s'élève à quelque 19 600 hectares et les huileries en activité peuvent traiter 42 tonnes/heure de régimes de fruits frais, se répartissant comme suit :

Répartition du capital ou concession	Superficie plantée (en hectares)		Capacité de traitement (en tonne/heure de fruits frais)
	Grandes exploitations	Petits exploitants	
Secteur public ou contrôle par le secteur public	8 950 (tous endroits confondus)	5 600	31,0 (dans 6 endroits)
Secteur privé	5 050 (dans 5 endroits)	-	11,0 (dans 3 endroits)
Total	14 000	5 600	42

Source : Ministère du plan et de l'économie, rapport annuel, 1986.

L'Etat exploite des fabriques d'huile sur les petites exploitations (73,7 % des surfaces plantées) et sur les concessions, et possède ou est l'actionnaire principal de 73,8 % de la capacité totale de production d'huile du pays.

L'état dans lequel se trouve les installations de production d'huile gérées par le secteur public est alarmant. La plupart des plantations sont vieilles - elles se rapprochent de la fin de leur durée d'exploitation qui est de 15 à 16 ans - et mal entretenues (pas d'utilisation d'engrais, pas ou peu de replantation, maintenance erratique et insuffisante). Quatre des petites huileries (dont les capacités sont de 1,5, de 2 ou de 6 tonnes/heure de régimes de fruits frais) sont vétustes et leur capacité de production était insuffisante dès le départ, ce qui fait que seule une partie de la production des plantations avoisinantes pouvait être traitée. Elles fonctionnent au ralenti, ou avaient cessé toute activité dès 1985.

Les deux huileries du secteur public, qui sont plus grandes puisque leur capacité est de 10 tonnes/heure de régimes de fruits frais, fonctionnent de manière intermittente, bien en-dessous de leur capacité nominale et à perte. Une installation d'extraction d'huile de palmiste d'une capacité de 75 tonnes/jour qui exportait jusqu'à 6 000 tonnes d'huile de palmiste par an jusqu'en 1978 a fermé en 1980. Les rendements des petites exploitations sont faibles par rapport aux palmiers qui poussent à l'état sauvage, essentiellement en raison d'un mauvais choix des sites et d'un mauvais entretien, alors même que les plants (de la variété Fenera) donnent généralement des résultats satisfaisants.

6.2.2 Principaux problèmes et contraintes

La principale contrainte qui pèse sur cette branche d'activité est l'absence de politiques et d'objectifs de développement clairement définis et cohérents.

La majorité des plantations sont très mal entretenues et les réserves d'arbres ont été partiellement détruites du fait de l'utilisation de techniques d'entretien et de récolte inadaptées.

Du fait de la capacité insuffisante de plusieurs huileries, on a dû laisser des récoltes sur les arbres où elles ont pourri.

Faute de cadres dirigeants compétents et en raison de l'insuffisance des fonds de roulement, toutes les installations opèrent par intermittence, avec un très faible niveau de production. Cela entraîne des coûts de production relativement élevés et une accumulation de pertes opérationnelles.

Les pénuries de devises et l'absence de planification des achats de pièces de rechange entraînent régulièrement des pannes ou la fermeture des installations.

La productivité et la rentabilité de la majorité des entreprises sont encore entamées par la sous-qualification de la main-d'oeuvre et, ce qui est plus important encore, par l'absence de motivation et d'intérêt des ouvriers qui s'explique par le faible niveau de leurs salaires, qu'ils ne perçoivent pas toujours d'ailleurs.

6.2.3 Liaisons interindustrielles

En plus des liaisons en amont vers l'agriculture, on n'enregistre à l'heure actuelle que deux liaisons en aval - l'une vers la fabrication de savon et l'autre vers la production d'aliments pour animaux. Une certaine quantité d'huile de palme brute est vendue directement aux consommateurs locaux et le reste est exporté. La figure 6.2 montre les liaisons interindustrielles existantes et potentielles. Pour renforcer ces liaisons, la VAM et l'emploi, on pourrait utilement envisager la réhabilitation de l'installation de production d'huile de palmiste. Cela permettrait également aux entreprises d'extraction de l'huile de palme de trouver un débouché pour les palmistes. A l'heure actuelle, on n'en tire aucune recette car ils sont soit utilisés comme combustible, soit simplement jetés.

Les pouvoirs publics étudient la possibilité d'implanter une raffinerie d'huile de palme sur la base d'une étude de faisabilité effectuée par l'ONUDI en 1978. La mission estime que sur la base de la demande locale et de la demande de l'Union du fleuve Mano, ce projet se justifierait probablement. L'offre d'huile raffinée, en outre, permettrait la mise en oeuvre d'autres liaisons vers l'aval.

6.2.4 Répartition géographique

L'industrie de l'huile de palme comporte à l'heure actuelle quelques installations modernes de broyage réparties dans tout le pays et quelques petites unités villageoises où les amandes sont broyées à la main pour la consommation locale. L'installation de broyage de palmiste se trouve dans la zone franche de Monrovia. Comme on l'a indiqué plus haut, toutes les grandes installations du pays ont fermé ou fonctionnent au ralenti. Leur répartition géographique est la suivante :

<u>Société</u>	<u>Surface plantée (en hectares)</u>	<u>Capacité installée (tonnes/heure)</u>	<u>Comté</u>
WAAC	1 600	10	Grand Cape Mount
Butaw	2 300	10	Sinoe
Decoris	5 600	4	Marland
Foya	1 000	6	Foya
Dube	440	1	Grand Gedeh
Zlea Town	400	0	Grand Gedeh
	(transformation villageoise)		
Kpatawee	400	0	Bong
	(transformation villageoise)		
Totota	320	1,5	Bong
Madco	280	1	Fendell
Libinc	2 600	10	Grand Bassa

Source : SOFINCO - Etude de l'industrie de l'huile de palme, 1985.

La société privée Libinc, installée à Buchana, fournit de l'huile industrielle à la société Rainbow Industries pour la fabrication de savon et semble être l'entreprise la plus performante.

6.2.5 Répartition du capital

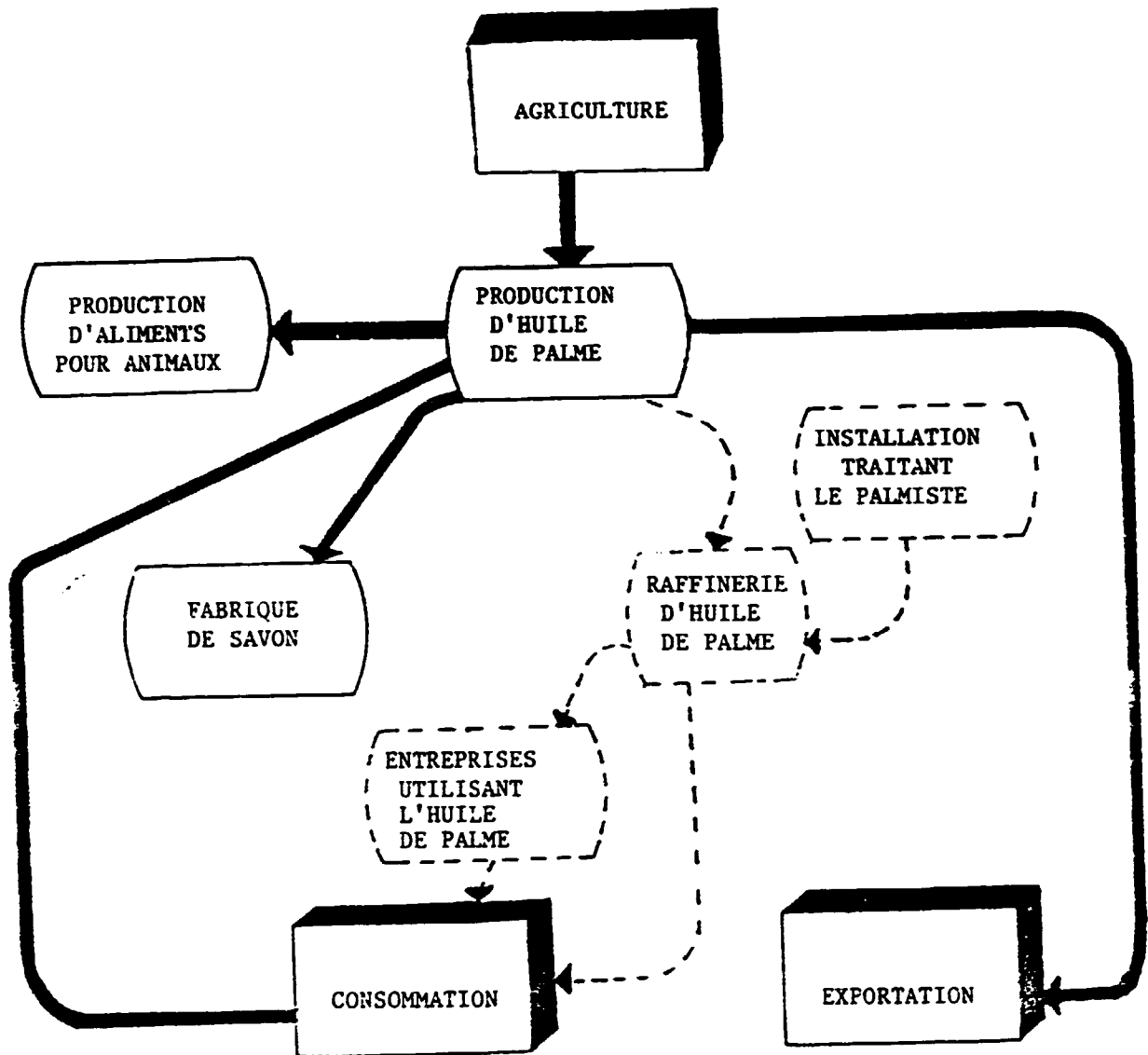
Selon une étude de la LBDI, la production totale d'huile de palme au Libéria est estimée à 20 000 tonnes par an, dont 15 000 issues de l'économie de subsistance. Les 5 000 tonnes restantes sont produites par l'industrie de l'huile de palme, la société privée LIBINC en produisant environ 3 900 tonnes, soit 77 %. Le reste de ce secteur est partiellement ou entièrement la propriété de l'Etat libérien par l'intermédiaire de la National Palm Corporation (NPC).

La répartition du capital dans un certain nombre de sociétés privées du secteur de l'huile de palme a évolué rapidement. Il y a eu pendant un certain temps des participations minoritaires étrangères, essentiellement belges, mais tous les investisseurs étrangers se sont retirés après une période assez courte.

6.2.6 Les politiques et institutions et l'industrie de l'huile de palme

Il n'y a ni politique ni institution propre à cette activité industrielle. Les politiques et institutions visées à la section 4.2.6 sont pertinentes ici aussi. On notera simplement que les prix dans cette branche d'activité sont réglementés.

Figure 6.2 : Liaisons interindustrielles actuelles et potentielles dans l'industrie de l'huile de palme



————— = Liaisons actuelles

----- = Liaisons potentielles

6.3 L'indust d'abattage et de conditionnement de la volaille

6.3.1 Caractéristiques générales

L'industrie de la viande est constituée de l'abattage et du conditionnement de la volaille, des bovins et des porcs. Le très faible degré de développement de cette activité est en partie le résultat de la structure particulière du cheptel et de la production animale au Libéria.

La viande de volaille est particulièrement recherchée au Libéria en tant que source de protéine animale complémentaire du poisson. La production avicole s'est développée très rapidement pendant les années 70, mais l'élevage et l'abattage industriels de poulets de chair ont cessé au début des années 80. La reprise de cette activité irait dans le sens de l'intérêt national; aussi les considérations ci-après sont-elles axées sur l'élevage avicole.

L'élevage traditionnel

La majorité de la population libérienne dépend de l'agriculture de subsistance pour s'approvisionner en viande. Elle dépend donc essentiellement du cheptel et de la production de viande du secteur non monétaire. Le développement d'une production animale intensive et de la transformation industrielle de la viande dans les zones urbaines s'est fait lentement, en partie à cause du développement des pêches et de la transformation artisanale du poisson, qui étaient la principale source de protéine animale dans les zones urbaines.

Le cheptel traditionnel compte peu d'animaux. On l'estimait à 260 000 têtes en 1987/88 (estimation du Ministère de l'agriculture) dont la moitié de chèvres, 23 % d'ovins, 21 % de porcs et 6 % de bovins.

On dénombrait environ 800 000 volailles (95 % de poulets et 5 % de canards) sur les fermes traditionnelles selon les estimations du Ministère de l'agriculture. Avec un taux de prélèvement de 10 % pour les bovins, de 75 % pour les porcins et les caprins/ovins et de 100 % pour la volaille, l'approvisionnement en viande s'établirait actuellement à 4 150 tonnes seulement, si l'on se fonde sur le poids carcasse moyen. Pour une population estimée à 2 290 000 habitants en 1987/88, cela donne une consommation annuelle d'environ 1,8 kg de viande par habitant provenant du cheptel traditionnel local. La quasi-totalité de la production carnée provenant des fermes traditionnelles est consommée directement dans les villages.

Exploitations commerciales avicoles et porcines et transformation de la viande

Dans les années record 1979 et 1980, l'élevage industriel avicole et porcine et l'abattage ont fourni 2 200 tonnes supplémentaires de viande par an. Toutefois, la plupart des grandes unités intégrées d'élevage avicole et d'abattage en activité au début des années 80 ont fermé pour des raisons qui sont exposées à la section 6.3.2. Les activités commerciales sont aujourd'hui réduites à deux unités relativement grandes et à quelque 30 petites exploitations qui vendent l'essentiel de leur production avicole vive. Dans la grande unité avicole restante, qui fonctionne au ralenti, la production d'oeufs l'emporte sur l'abattage.

L'élevage avicole commercial et l'abattage fournissent encore une grande partie de la viande fraîche ou congelée vendue dans les villes. Toutefois, ces fournisseurs locaux ne suffisent pas à satisfaire la demande de viande et de produits carnés. Entre 1982 et 1985, les importations annuelles de viande, payées au moyen des rares devises disponibles, s'établissaient en moyenne à 215 tonnes de viande et d'abats comestibles, 3 650 tonnes de viande de conserve et 6 tonnes de poulets. En 1986/87, les importations atteignaient 10 000 tonnes de côtes de porc, 5 400 tonnes de volaille congelée, 12 500 tonnes de boeuf congelé et environ 8 000 tonnes de produits carnés transformés, selon les données fournies par l'Université d'agronomie.

Les pouvoirs publics ont effectué une enquête nationale sur le secteur de la volaille en 1987 afin d'élaborer une stratégie de développement de l'industrie de la viande mettant l'accent sur la production de poulets et d'oeufs et sur la réduction des importations. Les résultats et les recommandations de cette enquête sont toujours à l'examen.

De l'avis de la mission, l'abattage et le conditionnement de volailles est l'activité la plus riche de promesses du secteur de la transformation de la viande. Aussi les sections ci-après sont-elles consacrées aux questions touchant cette activité industrielle.

6.3.2 Principaux problèmes et contraintes

Plusieurs unités commerciales intégrées d'abattage et de transformation de volailles ont fermé après 1982/83 parce qu'elles étaient mal gérées, que les fonds de roulement étaient insuffisants, que l'approvisionnement en aliments était irrégulier et qu'elles avaient des difficultés à obtenir des crédits commerciaux.

Les entreprises qui sont encore en exploitation ont beaucoup de mal à importer leurs matières premières de base - aliments, poussins d'un jour, matériaux d'emballage et pièces de rechange - en raison de la pénurie de devises.

Avant 1981, l'élevage avicole industriel était protégé par l'interdiction de l'importation de poulets. La libéralisation des importations et la concurrence des poulets à très bas prix venant d'Europe ont contraint plusieurs entreprises avicoles à mettre la clef sous la porte et restent une menace pour les entreprises encore en activité.

Les producteurs privés s'efforcent de réduire leurs importations de facteurs de production en concluant des contrats avec des exploitations locales pour la production d'aliments, ou en créant de nouveaux couvoirs. Cette évolution est freinée par les difficultés d'obtention de prêts à des conditions acceptables.

6.3.3 Liaisons interindustrielles

La figure 6.3 montre les liaisons en amont et en aval dans l'industrie libérienne de l'abattage de volailles. On se souviendra qu'il n'existe qu'une seule unité industrielle d'abattage de volailles, qui, pour l'instant, n'est pas en activité. Les liaisons vers l'amont se font essentiellement avec les élevages avicoles commerciaux et très peu avec les exploitations agricoles

locales. A long terme, le marché du poulet vivant devrait céder la place au marché des poulets parés. En ce qui concerne l'abattage, les petites et moyennes unités d'élevage avicole appartenant à des fermes intégrées devraient devenir une source importante de poulets de chair et de poules pondeuses réformées.

6.3.4 Répartition géographique

A l'heure actuelle, cette branche d'activité se compose essentiellement d'un grand nombre de petits fermiers appartenant à l'agriculture de subsistance, éparpillés dans tout le pays. Il n'y a pratiquement pas d'excédents pour la population urbaine.

Dans la région de Monrovia, le couvoir industriel Baker, d'une capacité de 24 000 poussins d'un jour par semaine, a fermé en 1980. L'élevage de poulets de chair de cette société située à Monrovia, d'une capacité de 500 000 poulets de chair par an, a cessé ses activités en 1984.

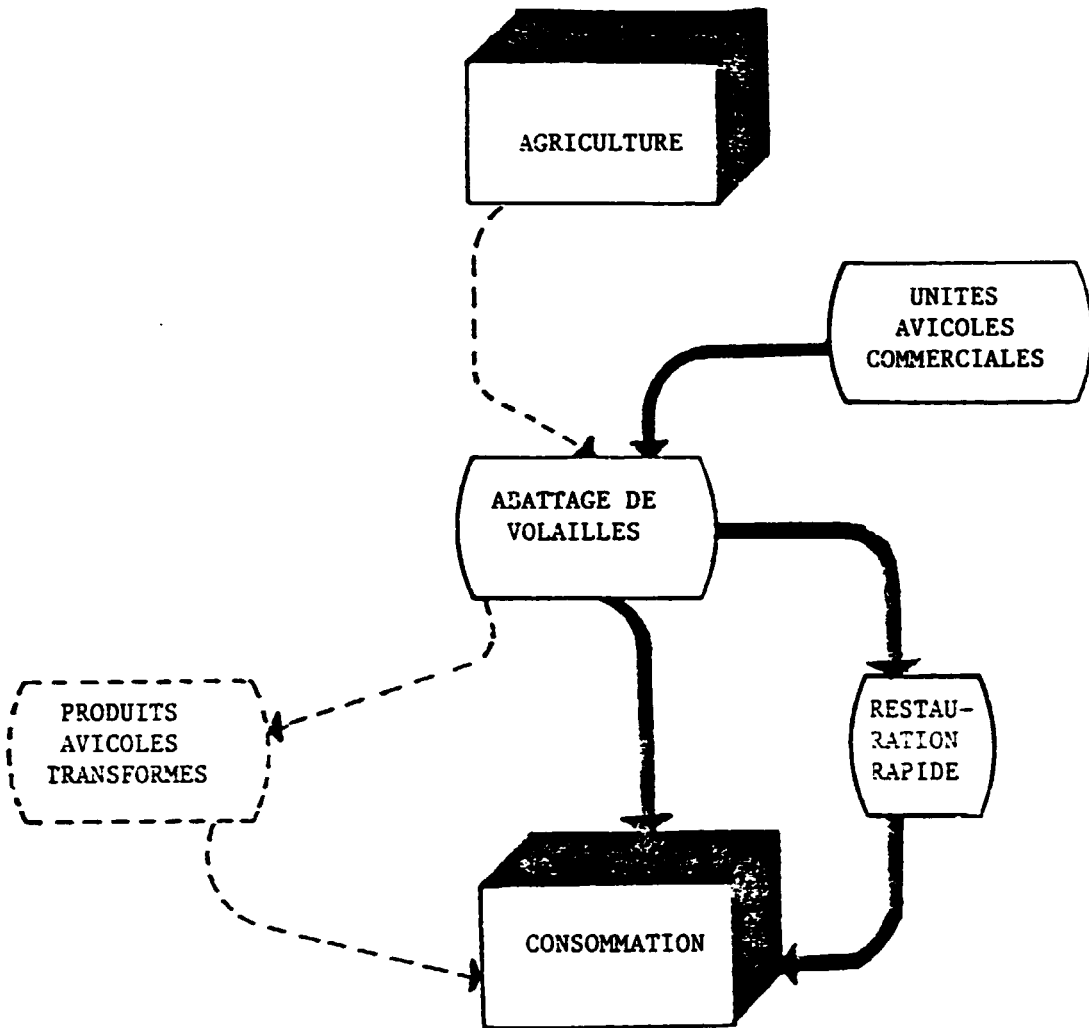
Dans la région de Gbarnga, l'exploitation Baker, ainsi que l'unité de porte, d'élevage et d'abattage de Sangai, d'une capacité de 1 000 oiseaux par heure, ont fermé en 1980. On trouve à Sangai une unité d'accoupage, mais elle n'a jamais été mise en service.

Le seul producteur commercial encore en activité est l'unité de ponte Bright situé à Kakata, qui produit approximativement 26 000 oeufs par jour. On étudie actuellement la possibilité d'implanter sur ce même site une unité d'élevage de poulets. La répartition, par comté, de l'élevage avicole traditionnel (agriculture de subsistance) est la suivante :

<u>Comté ou territoire</u>	<u>Nombre de ménages élevant des poulets</u>	<u>Nombre de ménages élevant des canards</u>
Bomi	2 300	250
Bong	11 800	1 060
Grand Bassa	8 100	520
Grand Ca, e Mount	2 100	330
Grand Gedeh	9 400	960
Grand Kru	3 300	120
Lofa	12 200	1 080
Margibi	4 800	550
Maryland	5 200	210
Montserrado	3 900	340
Nimba	18 200	2 850
Rivercess	1 800	170
Sinoe	5 200	350
TOTAL	88 300	8 790

Source : Ministère de l'agriculture, rapport de juin 1988.

Figure 6.3 : Liaisons interindustrielles
présentes et potentielles dans l'industrie avicole



————— = Liaisons présentes

- - - - - = Liaisons potentielles

6.3.5 Répartition du capital

L'unique unité de production de viande de volaille du pays est une société entièrement privée.

6.3.6 Les politiques et institutions et la production de volailles

Les politiques et institutions visées à la section 4.2.6 jouent également un rôle dans la production de volailles. Les prix dans cette branche d'activité sont déterminés par le marché.

6.4 Production d'aliments pour animaux

6.4.1 Caractéristiques générales

La mission estime la consommation totale d'aliments pour animaux au Libéria à 7 000 tonnes par an en moyenne entre 1981 et 1984, dont 80 % étaient importés (5 670 tonnes par an, d'une valeur de 2 050 000 dollars par an) et 20 % par deux unités de production locale. Ces unités importaient quelque 80 % de leurs matières premières.

Les deux unités de production d'aliments - dont l'une appartient à la société Baker Home Grown Poultry Farms - ont fermé en 1980 et 1984. La demande locale est principalement satisfaite par des importations; toutefois, la National Milling Company qui produit principalement de la farine de blé pour la consommation humaine, assure une petite production locale d'aliments. D'après les estimations du Ministère de l'agriculture, environ 4 190 tonnes d'aliments ont été importées en 1986/87, dont 2 370 tonnes d'aliments pour volailles et 920 tonnes d'aliments pour porcs. La National Milling Company vend du son pour l'alimentation animale et s'est lancée récemment dans la distribution des aliments composés.

La société Bright Feed Mill, une unité d'élevage avicole de Kakata, installe actuellement une unité de production de 3 tonnes/heure d'aliments qui devrait entrer en service d'ici la fin de 1989. Cette unité envisage d'importer du maïs au départ, mais de s'approvisionner ensuite auprès de cultivateurs locaux sous contrat à long terme. La plus grande partie des aliments produits sera consommée par l'élevage avicole de la société.

La production d'aliments redémarre lentement en dépit du fait qu'elle est étroitement tributaire des importations des principales matières premières (maïs, farine de soja, concentrés, farine de poisson). A l'avenir, on devrait pouvoir remplacer une grande partie des ingrédients importés par la production locale de maïs, de graines de légumineuses, de sous-produits d'abattage transformés et de farine de poisson, à condition que des mesures incitatives sont prises à cet effet.

6.4.2 Principaux problèmes et contraintes

Les principales contraintes qui pèsent sur la production d'aliments sont les suivantes :

- Pénurie de matières premières locales, les fermiers étant peu incités à cultiver et à commercialiser les produits requis;
- Pénurie de facteurs de production et de pièces de rechange et de matériel importés du fait de la rareté des devises étrangères;
- Faiblesse actuelle de la production de viande commerciale, d'où demande faible en aliments;
- Pénurie de cadres dirigeants, de techniciens et d'ouvriers qualifiés compétents.

6.4.3 Liaisons interindustrielles

La figure 6.4 montre les liaisons interindustrielles dans le secteur de la production d'aliments. Lorsque ce type de production est bien développé, on y dénombre généralement tout un réseau de liaisons en amont. Cette branche peut utiliser des ingrédients provenant de l'agriculture et d'un nombre élevé d'industries alimentaires qui fournissent les sous-produits directement ou après nouvelle transformation.

Dans le cas du Libéria, où l'industrie de l'alimentation animale en est encore au stade embryonnaire, les liaisons en amont sont moins apparentes. Toutefois, on doit absolument prendre conscience du fait que les unités de production d'aliments revêtent une grande importance car elles peuvent apporter un complément de ressources aux entreprises qui produisent de l'alimentation pour la consommation humaine en achetant leurs sous-produits ou leurs déchets. Les liaisons en aval sont moins nombreuses, mais l'industrie de l'alimentation animale occupe une position clef qui lui permettrait de renforcer l'offre de protéines animales pour une population qui s'accroît.

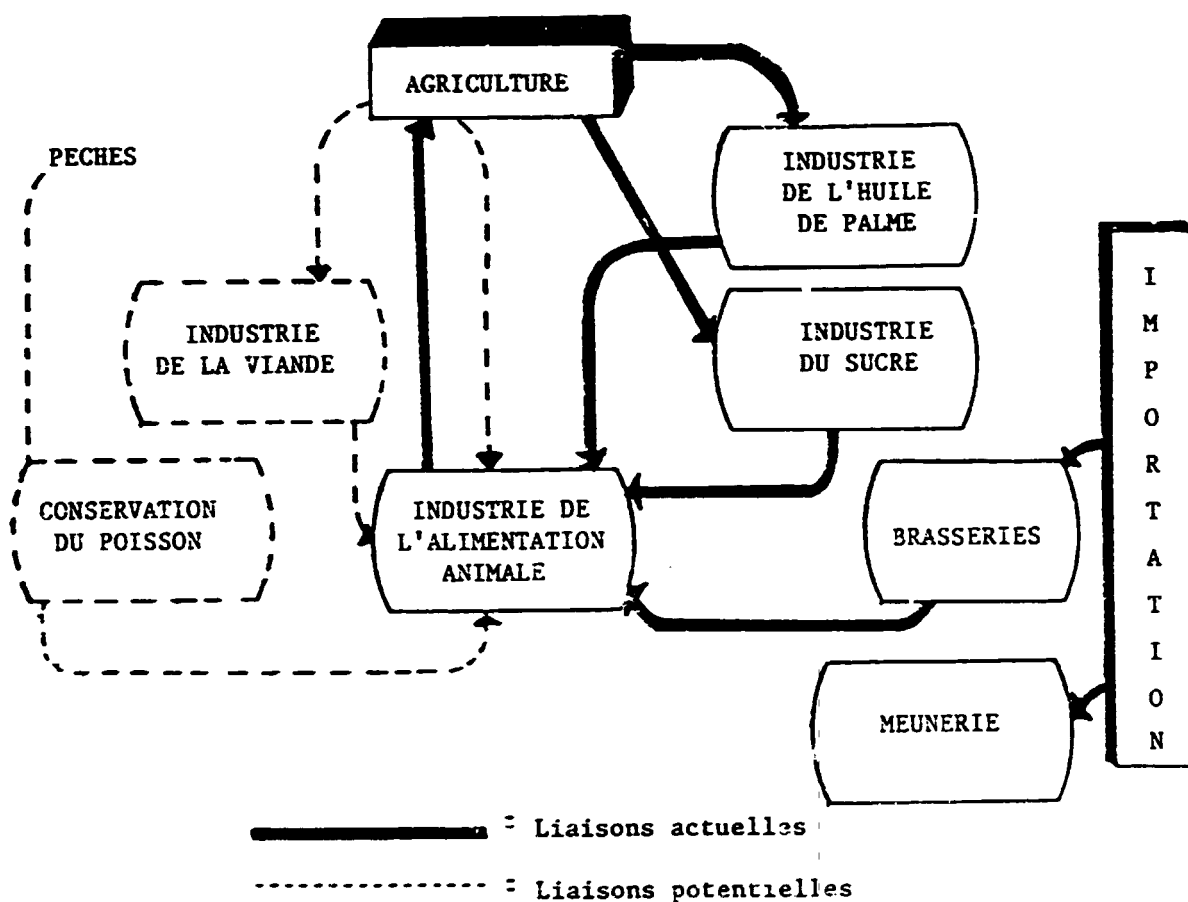
6.4.4 Répartition du capital

L'industrie de l'alimentation animale est principalement entre des mains privées; l'Etat libérien détient une participation minoritaire dans une société.

6.4.5 Les politiques et institutions et l'industrie de l'alimentation animale

Les politiques et institutions visées à la section 4.2.6 valent également pour cette industrie où les prix sont déterminés par les lois du marché.

Figure 6.4 : Liaisons interindustrielles actuelles et potentielles dans l'industrie de l'alimentation animale



CHAPITRE 7

PROFILS DES ENTREPRISES SELECTIONNEES

7.1 Bomi Hills Wood Processing and Training Corporation (Bomiwood)

7.1.1 La situation actuelle

a) Historique de l'entreprise

La Bomi Hills Wood Processing and Training Corporation est une société mixte créée par la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) et l'Etat libérien. Cette société est aujourd'hui à 100 % libérienne et elle bénéficie d'un contrat d'assistance technique conclu avec l'Allemagne de l'Ouest qui apporte son concours dans le domaine de la gestion, de l'exploitation et de la maintenance. Cet accord vient à expiration en 1990.

Les objectifs qui ont présidé à la création de cette entreprise de transformation du bois étaient les suivants :

- Assurer la formation pratique d'agents forestiers et d'agents d'exploitation forestière, en particulier de personnel de maintenance et de gestion, complémentaire des programmes de formation du Forestry Training Institute;
- Faire la démonstration, à l'intention des pouvoirs publics libériens, qu'une installation conçue pour transformer 100 % de la matière première en produit fini pouvait être une exploitation viable;
- Financer l'opération par la vente des produits issus du programme de formation.

L'idée d'un centre de formation installé à Bomiwood a été avancée pour la première fois dans une étude de l'Organisation internationale du Travail réalisée en 1975 où l'on proposait la création d'un programme de formation professionnelle d'agents forestiers. Une deuxième étude réalisée par la National Carpenters Association (NCA) avait proposé un programme de formation pour les agents d'exploitation forestière. Se fondant sur ces deux études, l'Union du fleuve Mano a approuvé le lancement d'un programme de formation professionnelle complète pour les agents forestiers et les agents d'exploitation forestière sous la forme d'un établissement permanent. En 1978 a été créé le Forestry Training Institute (FTI) qui dispensait des cours théoriques, mais ne disposait pas d'installations pour la formation pratique.

Parce que l'on avait jugé nécessaire la mise en place d'un programme de formation à l'exploitation forestière axé sur les conditions d'exploitation propres au Libéria, la Banque mondiale a, en 1977, étudié la possibilité de créer un centre de formation à but lucratif dans le cadre de divers programmes de promotion. De nouvelles négociations ont eu lieu en novembre 1977 entre une mission d'évaluation de la Banque mondiale, le Gouvernement libérien et

le Gouvernement de la République fédérale d'Allemagne, qui ont conclu à la nécessité d'une étude approfondie. Une étude de faisabilité confiée à la société allemande Atlanta Industry (AI) est arrivée à des conclusions favorables 1/.

La RFA a joué un rôle important dans l'exploitation forestière au Libéria depuis que celle-ci a démarré dans les années 60. Elle a donné des conseils en matière de gestion au Bureau of Forestry and Wildlife Conservation (BFC) jusqu'en 1977 et ensuite à la Forestry Development Authority (FDA). Pendant cette période, les Allemands de l'Ouest ont fait des recherches sur les essences exotiques à croissance rapide et sur l'extraction des grumes.

Dans la première étude de faisabilité, on proposait que l'installation ait une capacité nominale de 20 000 m³ par an. En partant de l'hypothèse d'un coefficient de perte de 25 % dû au programme de formation, soit une matière première d'un volume net de 15 000 m³, on aurait une production annuelle de 7 500 m³, qui serait écoulee sur le marché local et sur les marchés d'exportation.

La scie à lame unique, mise en service en 1984, n'a pas permis d'atteindre l'objectif des 20 000 m³ par an; la capacité réelle était estimée à 14 000 m³ par an. Aussi une deuxième scie plus petite d'une capacité de 8 000 m³ par an a-t-elle été ajoutée en 1987, ce qui donne à l'heure actuelle une capacité totale nominale de 22 000 m³ par an de matière première, avec une seule équipe (9 heures x 5 jours). A ce jour, la capacité de transformation la plus élevée de l'installation, atteinte en 1987, n'a pas dépassé 17 000 m³.

Sur un investissement total de 11 millions de dollars E.-U., l'Etat libérien devait verser 5 millions de dollars pour les fonds de roulement. A ce jour, il manque toujours 2 millions de dollars. L'Etat libérien a préféré effectuer des versements trimestriels à la société qu'il considère comme une subvention, et non pas comme une contribution au capital. Selon la Forestry Development Authority, les pouvoirs publics n'auraient pas l'intention de doter le projet en capital. En outre, au moins deux versements trimestriels de cette "subvention" sont généralement payés en retard. Dans ces conditions, l'exploitation a démarré sur des bases financières instables. Des efforts ont été déployés pour compenser cette insuffisance des fonds de roulement et un prêt allemand de 17 millions de DM, dont le montage a été réalisé par la GTZ, a été versé par la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) en deux fois; il devait être remboursé sur 10 ans. Ce prêt a partiellement réglé le problème de l'insuffisance des fonds de roulement, mais la situation demeure problématique. D'emblée, les pouvoirs publics libériens ont considéré Bomiwood comme une concession normale et non comme un centre de formation. Une concession normale doit acquitter un certain nombre de taxes forestières, en particulier des redevances pour dessouchage. Le protocole de l'accord initial ne prévoyant pas la possibilité d'exonérations fiscales, la société Bomiwood est redevable de toutes les taxes et impôts normalement dus par toute exploitation forestière. La raison avancée pour cette imposition était qu'il fallait montrer au secteur privé qu'un tel projet pouvait être viable.

1/ La société AI avait déjà réalisé des études sur l'exploitation forestière au Libéria, notamment un projet d'inventaire forestier, d'identification des essences et de marquage des zones forestières.

En outre, depuis 1987, la loi sur la cession des devises exige que 25 % de toutes les recettes en devises soient remis à l'Etat, les sociétés recevant en échange des dollars libériens au taux officiel de 1 pour 1. Les 75 % restants ne suffisent généralement pas à financer l'acquisition des pièces de rechange correspondant aux besoins normaux des installations (par exemple, le coût d'entretien des véhicules d'occasion mal adaptés au projet est extrêmement élevé). Des arriérés d'un montant total de 200 000 dollars E.-U. sont aujourd'hui dus à l'Etat.

En raison du manque à recevoir sur les contributions de l'Etat libérien au projet, la GTZ a, en novembre 1988, confié à un groupe d'évaluation allemand le soin d'évaluer le projet et d'en réorienter les objectifs. Ce groupe devait en outre déterminer si la privatisation de la société était possible. Un rapport préliminaire est en cours d'élaboration et le rapport final doit paraître au début de 1989.

En ce qui concerne la formation du personnel, de petits effectifs de mécaniciens, d'électriciens, de conducteurs de machine et d'agents de production, ainsi qu'un comptable, ont suivi des cours de formation d'une durée allant de un à six mois. En 1987, trois agents de maintenance ont entamé une formation, un électricien et un mécanicien du Booker Washington Institute (BWI) et un mécanicien du Liberian Mechanics Vocational Training Centre (LMVTC).

En 1988, six mécaniciens et un comptable ont suivi des cours pratiques parallèlement à leur formation théorique au Forestry Institute. Tous les frais d'hébergement et de subsistance, les frais d'assurance et les frais médicaux de ces stagiaires sont à la charge de la société Bomiwood au titre du programme de formation de la main-d'oeuvre de l'Etat libérien.

b) Gestion et organisation

La société Bomiwood est une entreprise associant la République fédérale d'Allemagne et le Libéria. L'Etat libérien détient 100 % du capital, qui se répartit comme suit :

	<u>Parts sociales</u>
- National Investment Commission (NIC)	200 000
- Forestry Development Authority (FDA)	300 000

La valeur plancher de chaque part est de 10 dollars libériens. Les fonds de roulement ont été fournis par l'Allemagne de l'Ouest selon les modalités suivantes :

- Prêt de 11,6 millions de DM, à 6 % d'intérêts; remboursement sur 15 ans, dont 5 ans de délai de grâce.
- Don de 5,4 millions de DM accordé par la KfW.
- Prêt de 1,5 million de DM en 1985, remboursable en un an.
- Aide pour les produits de base de 1,6 million octroyée en 1986 par la GTZ.

Ce montage aurait dû être complété par l'Etat libérien à hauteur de 5 millions de dollars E.-U., mais à l'heure actuelle 3 millions de dollars seulement ont été versés.

La société Bomiwood se trouve à Tubmanburg City (Comté de Bomi), à mi-chemin entre Monrovia et la frontière avec la Sierra Leone. Siègent au Conseil d'administration les personnes suivantes :

Président : M. Shad G. Kaydea	Directeur général de la Forestry Development Authority
M. George Bolo	Président de la National Investment Commission
M. David Farhat	Ministre des finances
M. Thomas Hanson	Gouverneur de la National Bank of Liberia
M. Elijah Taylor	Ministre du plan
M. James Peyveh	Directeur exécutif, Forestry Training Institute
M. Peter Ed Weinstabel	Chef de la mission forestière allemande
M. Kaspar Schmidhammer	Consultant en chef, Bomiwood Corporation

Le Directeur général, M. J. Melvin Thornes, ne siège pas au Conseil d'administration, mais il participe aux réunions en qualité de secrétaire. Les réunions du Conseil d'administration doivent se tenir tous les trimestres. Le Conseil d'administration peut également se réunir lorsque se posent des questions urgentes ou que les circonstances appellent des décisions qui ne peuvent pas être prises par le Directeur général ou les consultants. Toutefois, le haut niveau des membres du Conseil d'administration fait qu'il est difficile de les réunir régulièrement et le Conseil d'administration se réunit donc rarement.

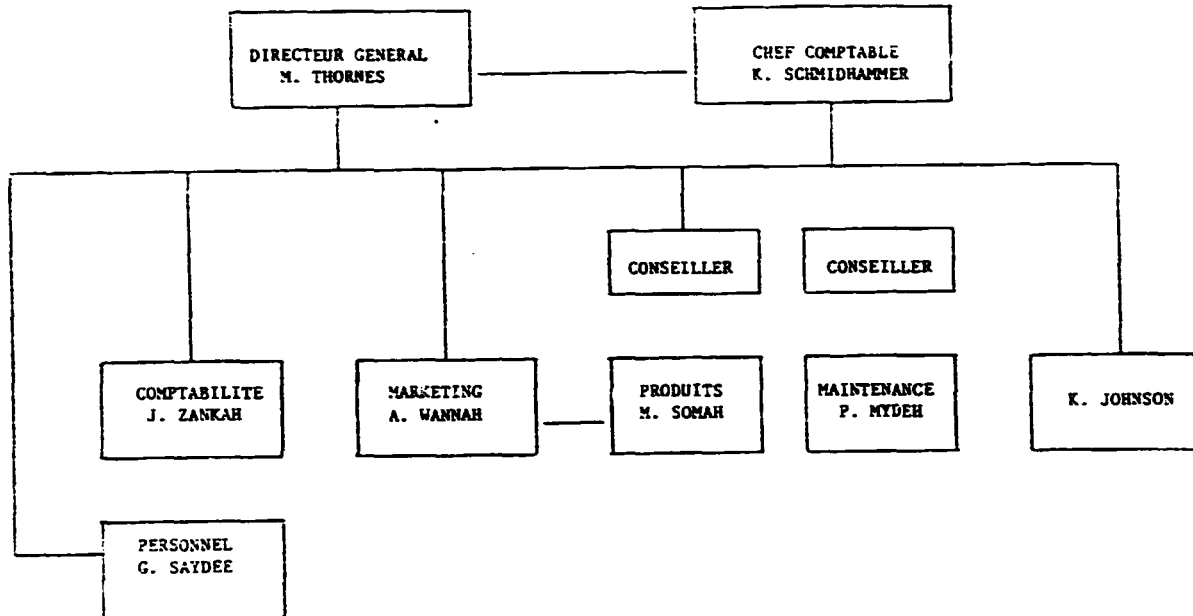
Par souci d'apporter toute l'assistance dont peuvent avoir besoin le Directeur général et le personnel, il serait souhaitable que le Conseil d'administration compte des membres expérimentés et choisis dans les milieux d'affaires locaux. Rien ne justifie, semble-t-il, la présence de ministres au Conseil d'administration d'une société employant 150 personnes et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 1 640 000 dollars, et ce d'autant qu'ils ne semblent pas avoir le temps d'y consacrer leur attention.

Le rapport de la réunion annuelle du Conseil d'administration, lorsqu'il se tient, est adressé au Corps législatif et au Président de la République, ainsi qu'à la mission forestière allemande.

Le projet étant une co-entreprise, les tâches quotidiennes de la Direction générale se sont peu à peu compliquées en ce qui concerne l'administration à la fois des cadres et des ouvriers.

A l'origine, il devait y avoir un directeur exécutif allemand et son homologue libérien. Cette idée a été ensuite abandonnée et, à l'heure actuelle, le Directeur général est libérien et son homologue allemand a le titre de consultant en chef. Ils se partagent le pouvoir et les responsabilités à égalité, mais le Directeur général n'a pas autorité sur les divers conseillers allemands.

Figure 7.1 : Organigramme de la société Bomiwood



Selon MM. Thornes et Schmidhammer, cette situation va être modifiée à titre expérimental afin que toutes les responsabilités soient confiées au Directeur général en poste, le consultant en chef et les conseillers allemands agissant uniquement à titre de consultants. Cette évolution est tout à fait souhaitable car l'arrangement actuel repose sur l'idée que le Directeur général et le consultant en chef s'entendent toujours, tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel. Cela semble être le cas de MM. Thornes et Schmidhammer, mais on doit tenir compte du fait qu'un tel arrangement risque de ne pas toujours fonctionner de manière aussi harmonieuse.

La journée de travail du Directeur général commence le matin à 7 heures et s'achève à 17 heures; il s'acquiesce des tâches suivantes : réunions avec le consultant en chef, discussions avec les cadres et les ouvriers sur les lieux de travail et une inspection de l'usine pour vérification du matériel. Le Directeur général se rend au moins une fois tous les 15 jours en forêt et les cadres peuvent le consulter à tout moment. Il a travaillé avec des expatriés et cette collaboration ne lui pose aucun problème.

M. Thornes est titulaire d'une licence de science forestière de l'Université du Libéria et d'une maîtrise en exploitation forestière (Diplomforstwirt) de l'Université de Fribourg en Allemagne de l'Ouest. Il a enseigné à plein temps à l'Université du Libéria et a exercé les fonctions de Directeur général de la Liberian Palm Products Corporation, après avoir occupé divers postes au sein de l'Université d'agronomie. M. Thornes parle couramment l'allemand, il est considéré comme quelqu'un avec qui il est facile de collaborer et il entretient d'excellents rapports tant avec les autorités gouvernementales qu'avec ses subordonnés. Dans le contexte libérien, c'est un directeur général très compétent.

En ce qui concerne les cadres, il apparaît clairement que certains changements sont nécessaires. Le premier consisterait à supprimer les postes de contrôleur financier et de chef du personnel, qui sont inutiles dans une société de cette taille. Les tâches du contrôleur financier peuvent être assumées sans difficulté par le très efficace chef comptable et les fonctions du chef du personnel pourraient être réparties entre le Directeur général, le chef comptable et les principaux cadres.

Le chef du personnel n'est visiblement pas qualifié pour ce type d'emploi auquel sa formation ne l'a pas préparé. Le contrôleur financier a les compétences requises, mais il est inexpérimenté. Il est considéré comme peu coopératif et d'aucuns estiment même qu'il pratique l'obstruction.

Le chef des ventes est consciencieux, honnête et capable, même s'il est encore peu expérimenté. Il est titulaire d'une licence de science forestière de l'Université du Libéria, mais n'a pas de formation dans la vente. Le chef de production est titulaire d'une licence de science forestière de l'Université du Libéria et a fait des études supérieures avancées en Angleterre et en Allemagne de l'Ouest. C'est un très bon cadre qui coopère volontiers avec ses collègues et s'entend bien avec eux. Toutefois, un certain manque d'énergie conduit au laxisme en matière de contrôle de qualité.

Le responsable de la maintenance a une formation secondaire. Electricien de formation, il est quelque peu handicapé dans son poste et a besoin d'aide pour l'entretien des véhicules à moteur. Il gère bien son personnel et fait preuve de qualités de travail, même s'il manque d'esprit d'organisation.

Le responsable de la concession forestière est le chef par intérim de ce service; il est gêné par le fait qu'il n'est pas titulaire d'un grade universitaire. Jusqu'à présent, le Conseil d'administration refuse de le nommer au poste qu'il occupe par intérim. Toutefois, on estime généralement qu'il s'acquitte bien de sa mission et qu'il pourrait utilement bénéficier d'une formation. De l'avis général, il devrait être nommé à la tête du service.

L'évaluation des cadres est effectuée en commun par le Directeur général et le consultant en chef. Le recrutement et le licenciement des cadres ne peuvent se faire sans l'aval du Conseil d'administration.

A l'heure actuelle, on envisage aucun changement important de l'organigramme.

Des discussions ont lieu actuellement sur l'éventuelle privatisation de la société et sur le retrait progressif des Allemands. Ce retrait n'est toutefois pas confirmé. La direction estime qu'une privatisation serait la meilleure solution pour la société.

On pourrait contester la gestion financière passée de l'entreprise, en particulier en ce qui concerne l'investissement dans une deuxième machine à scier. Au moment où cet investissement a été décidé, le goulet d'étranglement se situait au niveau du transport des grumes de l'exploitation forestière à la scierie, ce qui est d'ailleurs toujours le cas aujourd'hui. L'achat de camions aurait dû s'imposer comme le choix logique à l'époque; ce choix est d'ailleurs toujours valable aujourd'hui.

Le renouvellement du capital est satisfaisant, les recettes brutes étant passées de 1,01 en 1986 à 4,10 en 1987. Cela est en outre une indication d'une nouvelle insuffisance des capitaux propres.

Rien ne permet d'affirmer que le capital est mal géré. Les renseignements préliminaires indiquent que les pertes en 1988 ont été ramenées à environ 250 000 dollars, soit une amélioration considérable par rapport aux années précédentes.

c) Structure financière

La société Bomiwood est à 100 % la propriété de l'Etat libérien; son capital actions autorisé est de 500 000 actions d'une valeur de 10 dollars pièce, dont 320 000 ont été émises au commencement de l'exploitation en 1984.

Selon l'étude de faisabilité du projet, les investissements initiaux étaient estimés à 11 millions de dollars. Le tableau 7.1.1, qui donne le détail des capitaux et des prêts investis, montre qu'il y avait d'emblée insuffisance des fonds propres. En 1984, le total des capitaux et des emprunts investis dans le projet s'élevaient à 8,4 millions de dollars E.-U., soit 2,6 millions de moins que l'investissement requis. Au 30 juin 1987, le total des capitaux et des emprunts investis dans le projet était toujours inférieur aux investissements nécessaires dont étaient convenus le Libéria et la RFA au commencement du projet. Cette insuffisance de fonds propres était imputable uniquement au fait que le Gouvernement libérien n'avait pas honoré ses engagements.

Tableau 7.1.1 : Calendrier d'investissement du capital et des emprunts

<u>Année</u>	<u>Capital</u>	<u>Emprunts</u>
1983	\$ 3 200 000 <u>b/</u>	\$ 4 678 477 <u>a/</u>
1984		518 767 <u>c/</u>
1985	\$ 40 000	
1986	\$ 447 000	
1987	\$ 701 783	
	\$ 4 388 783	\$ 5 197 244

* Total du capital et des emprunts investis en 1984 (commencement de l'exploitation) = \$ 8 389 244

* Total du capital et des emprunts investis au 30 juin 1987 = \$ 9 586 027

a/ 17 millions de DM (soit 6 967 676 dollars) octroyés par la KFM, dont 11,4 millions de DM (soit 4 678 477 dollars) correspondant à un prêt remboursable au taux de 6 % sur 20 ans.

b/ Le solde de 5,6 millions de DM (soit 2 298 199 dollars) sur les 17 millions de DM a été utilisé pour les fonds propres; il ne donne pas lieu au versement d'intérêts et est non remboursable. La contribution initiale de l'Etat libérien était de 901 801 dollars (approximativement 1 million).

c/ La somme de 1,5 million de DM (soit 518 767 dollars) représente un prêt sans intérêts accordé par la GTZ et devant être utilisé exclusivement pour les fonds de roulement. Les prêts a/ et c/ ont été garantis par l'Etat libérien, sur la base des accords de coopération financière, technique et économique conclus entre le Libéria et la République fédérale d'Allemagne.

Le tableau 7.1.2 montre la situation financière de la société Bomiwood pour la période allant de 1985 à 1987.

Tableau 7.1.2 : Bilan pour les années 1985 à 1987
(en dollars libériens)

	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
1. Disponibilités à court terme	1 783 924	1 376 687	1 360 966
2. Exigibilités à court terme	651 111	890 482	1 060 607
3. Emprunt à long terme	3 908 861	5 183 048	6 227 362
4. Capital fixe	4 624 497	4 010 765	4 476 840
5. Avoirs totaux plus dépenses pré-opérationnelles	5 015 849	4 708 841	4 930 530
6. Capital utilisé	5 757 310	4 496 970	4 777 199
7. Capital libéré	3 200 000	3 941 783	4 388 783

Source : Etats financiers de la société Bomiwood pour les années considérées.

Analyse financière

Le coefficient de liquidité réduite (c'est-à-dire le rapport entre les disponibilités à court terme et les exigibilités à court terme) a baissé progressivement au fil des ans, passant de 2,7 en 1985 à 1,3 en 1987 (voir le tableau 7.1.3). Les fonds de roulement (soit la différence entre les disponibilités à court terme et les exigibilités à court terme) ont baissé pendant cette même période, passant de 1 132 813 à 300 359 dollars. Dans le même temps, le coefficient d'endettement (rapport capitaux empruntés/capitaux propres) est passé de 91 % à 148 % entre 1985 et 1987.

Il ressort de cette analyse que la société Bomiwood va tout droit à une crise de liquidité et que les créanciers ont fourni l'essentiel du financement de la société. La dette de la société est presque entièrement due à des établissements financiers allemands, la KfW (90 %) et la GTZ. La période de remboursement des sommes dues devait commencer en 1985 (voir le tableau 7.1.1).

Tableau 7.1.3 : Fonds de roulement
et ratios financiers, 1985-1987

	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
1. Fonds de roulement	\$ 1 132 813	\$ 486 205	\$ 300 359
2. Coefficient de liquidité réduite	2,7 T	1,5 T	1,3 T
3. Coefficient d'endettement	91 %	129 %	148 %

Source : Etats financiers de la société Bomiwood (1985-1987).

Le tableau 7.1.4 récapitule les recettes pour la période 1985-1987. D'après ce tableau, l'exploitation de la société s'est faite à perte depuis sa création, les pertes opérationnelles passant de 960 199 dollars en 1985 à 1 455 471 en 1987. Les taux d'amortissement utilisés pour les bâtiments (5 %), l'outil industriel (16,67 %), les véhicules (33,33 %) et le matériel de bureau (10,2 %) semblent tous réalistes dans le contexte libérien et étant donné la durée de vie utile des avoirs. Ces taux d'amortissement sont conformes aux taux légaux fixés par le Code libérien des impôts.

Tableau 7.1.4 : Etat des recettes pour les années 1985-1987

	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
Ventes	\$ 1 148 681	\$ 1 140 264	\$ 1 232 247
(Pertes d'exploitation)	(960 199)	(2 969 586)	(1 455 471)

Source : Etats financiers de la société Bomiwood (1985-1987)

Position en devises

La société Bomiwood ne bénéficie pas d'un quota de devises parce qu'elle a précisément pour objectif d'en gagner et que la loi de 1986 exige de tous les exportateurs qu'ils cèdent 25 % de leurs recettes d'exportation à l'Etat libérien. Aussi la société a-t-elle de grosses difficultés à se procurer des devises car ses recettes à l'exportation sont insuffisantes pour couvrir le coût des importations indispensables de pièces de rechange, en particulier en raison de son parc de camions d'occasion. Pour toutes ces raisons, la société n'a pas pu s'acquitter de ses obligations vis-à-vis de la National Bank of Liberia (cession de 25 % des recettes en devises). De fait, des arriérés se sont accumulés qui s'élèvent aujourd'hui à 200 000 dollars, en dépit de cessions régulières depuis octobre 1986.

Impôts et taxes

Parmi les impôts et taxes dus par la société Bomiwood, on citera les redevances de 15,5 dollars par m³ dues à la Forestry Development Authority (FDA), le loyer des terres de 1,2 dollar l'hectare payables à la FDA et la taxe sur les véhicules à moteur payable au Ministère des finances. La société n'ayant pas réalisé de bénéfices depuis sa création, elle n'acquitte pas l'impôt sur les sociétés.

d) Bâtiments et installations

Tous les bâtiments industriels, pour la production et la maintenance, sont construits de la manière : piliers en béton armé et murs en parpaings. Le bâtiment abritant les bureaux (19 m x 14 m) est lui aussi construit en parpaings. Tous ces bâtiments sont en excellent état puisqu'ils n'ont pas plus de cinq ans; quant à la partie qui a été rajoutée aux bâtiments de production, elle est vieille de deux ans seulement. Ces bâtiments nécessiteront très peu d'entretien au cours des prochaines années.

Le principal bâtiment de production est une structure ouverte de 100 m x 24 m où se trouvent la machine à scier No 1, le magasin de pièces de rechange, les bureaux du service de gestion de la production et la section d'entretien des lames de scie. On trouve accolé à ce bâtiment principal un bâtiment de 35 m x 10 m, qui abrite la seconde machine à scier installée en 1987. Des bâtiments annexes abritent les transformateurs de 1 000 kVA et de 125 kVA, ainsi qu'un groupe électrogène de 875 kVA.

Une zone couverte distincte, de 20 m x 16 m, est utilisée comme zone de tri et de groupage où le bois est réuni en lots avant le transport. On trouve également dans cette zone l'unité de traitement du bois (Danish Wood Treating Co.) pour la fabrication de traverses de chemin de fer, qui n'est pas en exploitation pour l'instant faute de demande.

Les installations de production disposent du matériel suivant :

i) Une grue de 12,9 tonnes, du type Keienburg-Essien, qui surplombe une zone d'entreposage des grumes de 27 m x 100 m, dont la hauteur de stockage peut atteindre 3,5 m avec une utilisation de 50 % de l'espace. On peut y stocker approximativement 4 725 m³ de bois (correspondant à 2,5 mois de production). Des installations supplémentaires d'entreposage pourraient être aménagées, toutefois, sur le terrain non couvert qui jouxte la zone couverte par la grue.

L'un de ces deux motofreins mobiles (de 11 kW) ayant été endommagé par la chute d'un tronc, il est impossible pour l'instant d'utiliser la grue à pleine capacité. Toutes les charges doivent être équilibrées sur la benne au plus près du moteur intact. Avant le chargement dans la benne, les grumes sont coupées au moyen d'une tronçonneuse aux longueurs exigées par le client, d'où de nombreuses chutes utilisables de tailles diverses qui sont jetées au rebut. Une petite quantité de ces déchets est utilisée pour fabriquer des plateaux de table. Pour chaque grume chargée dans la benne, on enregistre le numéro, l'essence, la longueur et le diamètre moyen. Le volume est calculé plus tard, à la fin de chaque journée de travail.

Les grumes transportées dans la benne sont ensuite dirigées vers les deux machines à scier.

ii) Machine à scier No 1

Cette machine d'une capacité de 14 000 m³ par an a été fournie par la société Canali KG d'Allemagne de l'Ouest. Elle fonctionne actuellement avec un rendement d'environ 85 % et 15 % de temps d'immobilisation, ce qui semble raisonnable pour ce type d'exploitation. Tout le matériel a été fabriqué en 1983 et mis en service en 1984; il se compose des éléments suivants :

- Un convoyeur à chaîne; souvent endommagé par la benne de la grue, principalement à cause d'erreurs de manipulation, ce qui entraîne l'immobilisation de toute la machine, ce convoyeur n'a pas de moteur de rechange (puissance 8,1 kW); toutefois, cela n'a jusqu'à présent pas entraîné de pertes de production. Il est impossible de se procurer ce moteur sur le marché local et s'il y avait le moindre problème, il faudrait en importer un par voie aérienne.
- Un convoyeur transversal à chaîne : lorsqu'elles sont amenées jusqu'au chariot transporteur, les grumes ont tendance à se coincer sur ce convoyeur et à couper la chaîne. Cela entraîne nécessairement un temps

d'immobilisation en raison de la diversité des grumes traitées dans l'installation. L'unité hydraulique de ce transporteur ne fonctionne pas faute de pièces de rechange; aussi a-t-on cannibalisé l'unité hydraulique de la première bande de transbordement de la deuxième machine à scier pour que la production puisse se poursuivre sur la première machine à scier.

- Barres hydrauliques de guidage : il s'agit d'une unité comportant quatre barres, mais fonctionnant pour l'instant avec trois barres seulement car un cylindre hydraulique est en réparation. S'il n'y a pas eu de problème jusqu'à présent, on notera toutefois qu'une charge plus importante est placée sur les trois cylindres restants.
- Chariot de transfert vers l'unité de sciage : le chariot de transfert acheminant les grumes vers la scie comporte quatre cylindres hydrauliques de maintien. A ce jour, cette unité n'a pas posé de problème.
- Scie principale de type Canali BBSV 1800 Pioneer RFH 1983, dotée d'une unité d'extraction de sciure :

Cette unité de sciage a une capacité réelle voisine de 14 000 m³ par an avec deux équipes. Les lames de scie sont changées régulièrement toutes les 2 - 2 1/2 heures, chaque changement prenant approximativement 10 minutes. Aucun problème important n'a été signalé, mais on a pu constater pendant la visite que l'épaisseur des planches découpées variait considérablement. Pour un réglage de 29 mm, les planches produites avaient une épaisseur allant de 25 à 28 mm. Pour la qualité requise à l'exportation, ces écarts ne sont pas acceptables si l'on veut obtenir un prix élevé. Pour chaque découpage, l'opérateur règle l'épaisseur requise sur le panneau de commande, mais des réglages plus soignés semblent nécessaires si l'on veut obtenir des épaisseurs de coupe précise.

- Convoyeur du bois débité : ce convoyeur, qui est doté de panneaux de guidage, achemine le bois débité vers la déligneuse. Il ne pose pas de problème particulier, pas plus que le convoyeur à rouleaux qui lui est associé et qui transporte les déchets de coupe des grumes vers le convoyeur à déchets. Aucun contrôle de qualité périodique n'est opéré sur le bois à ce stade.
- Déligneuse, type Paul 51200, modèle 1983, 90 kW : elle accepte des planches allant jusqu'à un mètre de large; la machine à scier No 1 est donc utilisée pour toutes les grumes de plus grande taille, les plus petites étant dirigées vers la seconde machine à scier. Les chutes de la déligneuse sont recueillies dans une sorte de brouette pour l'acheminement vers le convoyeur de déchets.

Cette machine ne pose pas de gros problèmes, mais les roulements doivent être remplacés périodiquement.

- Scie calibreuse pour coupe transversale, marque Canali, type PCA 600, 1983 : toutes les planches sortant de la déligneuse sont sciées aux dimensions par cette scie transversale selon les besoins des clients. Toutefois, la corrélation semble insuffisante entre la longueur demandée par les clients et les longueurs de planches introduites dans la scie à coupe transversale; une meilleure corrélation permettrait de réduire au

minimum les déchets. Lors des inspections de l'installation, on a constaté que des longueurs relativement courtes demandées par le client étaient coupées à partir de pièces beaucoup plus longues, d'où une production de planches inutilisables pouvant aller jusqu'à deux mètres de long. Ces planches étaient jetées au rebut et, même si certaines pièces étaient peut-être ultérieurement récupérées pour la fabrication de palettes, la quantité de chutes produites semblait réellement excessive.

En accordant mieux les longueurs de bois disponible tant aux commandes des clients qu'aux longueurs standard, on pourrait réduire considérablement les déchets.

- Scie à dédoubler, Canali TB 1250 RP 40 H, 1983 : les grumes qui ne peuvent pas être découpées par la scie principale en planches normales parce qu'elles sont fendues, sont coupées par la scie principale en pièces plus petites, qui sont ensuite dédoublées en pieux ou en planches de petite taille. Tous les déchets sont acheminés par convoyeur vers la décharge principale.

iii) Machine à scier No 2

Cette machine a été installée en mai 1987 et a une capacité voisine de 8 000 m³ par an. Ce matériel a été fourni par la firme allemande Braun et se compose des éléments suivants :

- Convoyeur d'alimentation transversale No 1 : il alimente le principal convoyeur à chaîne. Elle ne fonctionne pas pour l'instant car l'hydraulique a été démontée et réinstallée sur la machine à scier No 1 afin que celle-ci puisse demeurer opérationnelle.

Il en résulte que la benne de la grue doit alimenter directement le principal convoyeur à chaîne qui risque davantage d'être endommagé par la benne que par les grumes provenant du convoyeur d'alimentation transversale. Les difficultés à se procurer des pièces de rechange pour toutes les unités hydrauliques de l'installation ont été imputées au manque de ressources financières.

- Convoyeur d'alimentation transversale No 2 : il amène les grumes à la scie No 2 et a connu peu de problèmes depuis son installation. Des grumes courbées ont parfois été à l'origine de dommages sans importance.
- Barres de guidage hydrauliques : cette unité alimente le chariot transporteur en grumes et fonctionne normalement pour l'instant.
- Chariot de transport vers l'unité de sciage : ce chariot, qui amène les grumes à la scie, comporte quatre cylindres hydrauliques de maintien. Depuis son installation en 1987, cette unité n'a pas posé le moindre problème.
- Scie principale - type Braun PBSV 1600 UNI RG4 1986 : elle a une capacité proche de 8 000 m³ par an et est utilisée parallèlement à la machine à scier No 1. Les lames sont changées environ toutes les deux heures. Cette machine n'a pas posé de problème majeur, sauf lorsque la tension du courant électrique tombe de 440 volts, ce qui est la norme, à 380 volts, ce qui met hors service le panneau de commande électronique. La machine à scier No 1, elle, peut fonctionner avec des

tensions pouvant descendre jusqu'à 370 volts. Les variations de tension sont très courantes, il faut donc souvent passer avec le groupe électrogène de secours lorsque la tension baisse trop. Cette mesure n'est économique, toutefois, que lorsque les deux machines fonctionnent simultanément; elle ne présente aucun intérêt pratique si on l'applique à une seule machine. On notera qu'il n'y a pas de panneau de commande électronique de rechange pour cette machine. Aussi, s'il y a le moindre problème, la machine demeurera-t-elle hors service jusqu'à ce que le matériel de rechange soit importé par avion.

- L'aspirateur à sciure de cette scie est relié à celui qui équipe la machine à scier No 1 et fonctionne efficacement. L'examen des planches débitées par cette machine a montré une précision plus grande que pour la machine No 1.
- Déligneuse, type Bernhard Braun PVAH 1986 : elle ne mesure que 700 mm de large et est équipée d'un moteur de 45 kW; elle ne peut donc être utilisée que pour les plus petites grumes. Les grandes grumes doivent être coupées sur la machine No 1; on peut aussi couper d'abord les grumes en morceaux plus petits, mais cela entraînerait vraisemblablement un gaspillage plus grand encore.
- Scie à coupe transversale, type Paul 2740, 1986 : les planches de la déligneuse sont découpées aux dimensions, en fonction des besoins des clients. Comme sur la machine No 1, on constate à ce stade que la production de déchets est excessive. Ce gaspillage pourrait être réduit par l'application d'une procédure systématique de découpe permettant d'utiliser au mieux les planches sortant de la déligneuse, en découpant à la fois une série de longueurs normalisées et les longueurs spéciales exigées par certains clients.

La machine à scier No 2, comme la machine No 1, fonctionne à environ 85 % de son rendement maximum, soit 15 % de temps d'immobilisation, mais pendant huit mois seulement dans l'année. La pénurie de grumes résultant de problèmes de transport et d'abattage entraîne la mise hors service de la scie pendant quatre mois de l'année. Le bois qui vient des deux scies transversales est soumis à une procédure de sélection après laquelle certaines pièces de qualité inférieure sont dédoublées en diverses longueurs pour la fabrication de palettes. Une partie de ce dédoublement est effectuée sur une base contractuelle, sous la supervision directe du responsable de la scierie.

iv) Séchoirs à bois

Le bois desiné à la production de pièces moulurées et de portes doit être séché afin de ramener l'hygrométrie normale du bois qui vient d'être abattu, qui va de 31 à 48 %, au niveau de 15 %. Le bâtiment de séchage contient deux unités de séchage à trois niveaux, de 6 m de long sur 6 m de large et 4 m de haut, pouvant normalement contenir approximativement 29 m³ de bois chacune, selon l'épaisseur et la longueur des planches. Le séchage s'effectue actuellement sur un cycle très lent avec des pulvérisations intermittentes pendant une période pouvant aller jusqu'à un mois. La période de séchage est prolongée car l'unité ne fonctionne que de 7 heures du matin à 11 heures du soir. La chaleur utilisée par les séchoirs est fournie par une chaudière Lambion d'une capacité de 0,25 giga calories/heure, fournissant 300 kW à 3,5 bars et à 120° centigrades. Les thermographes des séchoirs n'ont pas fonctionné pendant trois mois et demi. Faute de pièces de rechange. Les relevés de température doivent donc être effectués au moyen d'un indicateur portable jusqu'à ce que les pièces de rechange soient disponibles.

La chaudière a été installée avec un accessoire permettant d'utiliser la sciure comme combustible. Ce matériel fonctionne, mais le seul combustible utilisé est constitué de blocs de bois mis au rebut. La raison avancée est qu'il y a abondance de déchets de bois de grande taille et qu'il n'est donc pas nécessaire d'utiliser la sciure. La sciure est brûlée en plein air sur une aire voisine de la scierie.

En 1987, on a fait sécher 263 m³ de bois pendant le premier semestre, soit une moyenne proche de 44 m³ par mois.

v) Atelier de moulurage

On trouve dans l'atelier de moulurage le matériel suivant :

- i) Fraise Bauerle 7,5 Uw, 1985
- ii) Un établi Johansen, type 18E, 1982
- iii) Finisseuse Pauhous, 1982
- iv) Bouveteuse Weinig, type U17H, 1983
- v) Machine à faire les enfourchements de marque Paul, type K40/800
- vi) Scie à coupe transversale
- vii) Scie d'établi Bauerle
- viii) Scie d'établi Paul
- ix) Scie verticale Bauerle
- x) Aspirateur de sciure 37UW.

Tout le matériel de travail du bois semble être en bon état puisqu'il est utilisé pendant approximativement 70 % de la durée habituelle de production en moyenne. Toutefois, la moulurière n'atteint que 36 % de sa capacité nominale en raison d'une utilisation non rationnelle du personnel, de l'incapacité du marché local à absorber sa production potentielle de panneaux bouvetés et du fait que les produits moulurés qui sont produits n'ont pas la qualité requise pour l'exportation. La fabrication de portes se fait en continu, cinq personnes étant employées à plein temps à ce travail. La qualité des portes, si elle est acceptable pour le marché local, n'est pas acceptable sur les marchés d'exportation car le travail d'assemblage laisse à désirer. Un complément de formation dans ce domaine serait incontestablement utile. Les produits bouvetés ont de bons débouchés locaux, mais la mission estime que la finition n'est pas assez bonne pour le marché d'exportation. La bouveteuse semble donner satisfaction (même si sa production est insuffisante), mais elle n'est à présent équipée que de deux lames finisseuses. L'ajout d'une unité de ponçage immédiatement après les deux lames de la finisseuse semble être une solution logique et peu onéreuse à ce problème et permettrait à l'installation d'écouler ce produit sur les marchés d'exportation et ainsi d'accroître ses recettes en devises.

Le seul grave problème de matériel qui se pose est la panne récente du moteur de l'aspirateur de sciure pour lequel on ne disposait pas de pièces de rechange. Depuis qu'il a été réparé, toutefois, il n'y a pas eu d'autre problème. Dans l'aspirateur de sciure, la bouveteuse ne peut pas fonctionner et la production qui en sort étant à forte valeur, il serait utile de disposer d'un moteur de rechange pour cette unité. Il s'agit là d'une nécessité encore plus impérieuse si des commandes à l'exportation sont en jeu.

En ce qui concerne les questions de sécurité dans cette partie de l'installation, il est clair que les ouvriers doivent être mieux formés à la bonne utilisation du matériel. Sur une unité de sciage, dotée d'un interrupteur à pied, sur laquelle deux accidents graves se sont déjà produits, on a constaté que l'ouvrier

qui l'utilisait se tenait beaucoup trop près de la machine, l'interrupteur à pied étant placé directement contre la scie. C'est cette même situation qui a été à l'origine des deux amputations précédentes. Dans d'autres parties de l'installation, les ouvriers faisaient fonctionner le matériel en respectant les consignes de sécurité, mais il est clair que tous ne sont pas conscients des dangers et que la formation dans ce domaine doit être renforcée.

Le compresseur fournissant l'air comprimé à l'atelier de moulurage (type Mehrer, 1986, 11UW, 16 bars, réservoir de 1 500 litres) fonctionne avec un piston en moins depuis 1988, mais avec l'appoint d'un plus petit compresseur (Stenhog 1982, réservoir de 500 litres). Cela n'a entraîné aucune immobilisation, mais les vibrations produites par le compresseur du fait de l'absence d'un piston pourraient entraîner de nouveaux problèmes. On ne sait pas quand les pièces de rechange seront disponibles pour la réparation de cette machine.

vi) Atelier d'entretien des scies

Les scies devant être remplacées toutes les 2 heures - 2 1/2 heures en fonctionnement normal, l'installation est équipée de tout le matériel nécessaire pour l'affûtage, la réparation et le soudage des lames de scies réparées :

- a) Affûteuse de lames de scies, type Original Vollmer CANAS, 1986
- b) Machine à souder les lames Ideal, BLS 320
- c) Affûteuse de lames de scies Alber, Type AW23, 1987
- d) Affûteuse Vollmer, type HM S1, 1982
- e) Machine à contrôler les lames Vollmer FS70F
- f) Machine à contrôler les lames Vollmer CHH1 20H, 1986
- g) Affûteuse Vollmer, type CANAS, 1982
- h) Affûteuse Vollmer VWMS, 1982.

Toutes ces machines semblent être en excellent état et ont été bien entretenues. Les installations d'affûtage des lames de scies devraient donc être opérationnelles pendant un certain nombre d'années.

Le seul problème qui se pose dans ce domaine est l'absence de corps de chauffe pour l'une des unités de brasage électrique, dont on ne pourra faire l'acquisition que lorsque des devises seront disponibles.

vii) Poste de transformation et groupe électrogène

L'installation est équipée d'un transformateur de 1 000 kVA (Sachenwerk), qui suffit pour les deux unités de sciage. En outre, l'installation dispose d'un transformateur de 125 kVA, qui est raccordé à un groupe électrogène de 875 kVA (Siemens) pendant les périodes de basse tension. En cas de coupures d'électricité, le groupe électrogène fonctionne seul. Le circuit de compensation du principal panneau de commande ne fonctionne pas pour l'instant, ce qui signifie que les variations de tension sont encore plus gênantes que d'habitude. Pendant le mois de janvier 1989, le groupe électrogène a dû être utilisé presque tous les jours de travail en raison soit d'une tension insuffisante (inférieure à 370 volts), soit de pannes de courant. Parce qu'on a choisi de n'installer qu'un seul gros groupe pour la production, il n'est rentable de l'utiliser que lorsque les deux lignes de production sont en service. Les joints de ce groupe électrogène fuient et devront être remplacés dès que les pièces de rechange nécessaires seront disponibles. En attendant, ce matériel doit être soigneusement vérifié et nettoyé à chaque fois que se

produisent des fuites. En plus de ce gros groupe électrogène, on dispose d'une unité de 31,2 kVA, actuellement hors service, qui fournit du courant au séchoir et à l'atelier en cas de panne de courant. L'isolation de cette machine est insuffisante et de nouvelles bornes de raccordement ont été commandées.

viii) Atelier de maintenance

On trouve dans cet atelier tout le matériel nécessaire à la maintenance normale et à la réparation des installations de production et des véhicules de l'entreprise :

- a) Tour
- b) Scie à métaux motorisée
- c) Perceuse verticale
- d) Soudeuse
- e) Rectifieuse
- f) Rouleur
- g) Appareil à lubrifier
- h) Palan
- i) Unité de pressurisation à eau et à air
- j) Unité de démontage des pneus de marque Schafo
- k) Machine à équilibrer les roues Hofmann.

La maintenance est assurée tous les jours de la semaine par une équipe de 22 personnes composée de mécaniciens, de plombiers et d'électriciens. Pour les installations principales, les véhicules de transport et les autres équipements mobiles, l'absence de pièces détachées résultant de la pénurie de devises est une contrainte extrêmement lourde. En dehors de ce problème, le service de la maintenance semble capable et bien organisé. Le temps d'immobilisation sur les deux unités de sciage se situe approximativement à 15 % si l'on exclut le temps d'immobilisation résultant de l'absence de matières premières. Pour ce type d'activité, ce temps d'immobilisation n'est pas déraisonnable et pourrait incontestablement être réduit s'il n'y avait pas de problème permanent de l'absence de pièces de rechange. Le temps d'immobilisation extrêmement élevé des camions grumiers - entre 55 et 80 % selon les camions - n'est pas dû à des problèmes de maintenance, mais au fait que ces véhicules ont été achetés d'occasion et ne sont pas adaptés aux conditions d'utilisation au Libéria. La seule solution qui s'offre à la société est l'acquisition de nouveaux camions conçus pour des conditions d'exploitation difficiles en zone tropicale.

e) Matières premières

La société Bomiwood dispose de deux concessions forestières : une dans la forêt domaniale Genemana Gola (57 000 hectares) située à environ 60 km de la scierie, et une dans la forêt domaniale Kpelle qui s'étend sur 103 000 hectares et se trouve à environ 100 km de la scierie. La société Bomiwood peut donc exploiter une superficie totale de 160 000 hectares de forêts.

On trouve dans ces forêts une grande variété d'essences, dont plusieurs essences de bois dur de grande valeur. Ces essences conviennent pour la fabrication de meubles, la production de contreplaqué, de bois d'oeuvre, etc. Parmi les essences Redwood, on trouve les suivantes : Makore (*Tieghermella Heckelii*), Limbali (*Gilbertiodendron Preussii*), Kusia (*Nauclea Diderrichii*), Niangon/Whismore (*Tarrietia Jtilis*), Oldfieldite (*Oldfieldia Africana*), Didilolia/Brouton (*Dideolia*) et Lovoa (*Lovoa Trichilodes*).

Les autres essences, de texture plus claire, sont les suivantes : Chicken Poopoo (*Analiopsis Tabonensis*), Framiec (*Terminalia Soorensis*) et Limba (*Terminalia Sveberba*).

Par souci d'aménagement, la forêt est divisée en parcelles de 290 hectares. Elles servent de base à l'inventaire, à la planification et à l'abattage et à l'extraction des grumes. L'aménagement de la forêt suppose en outre la construction de routes pour le transport des grumes hors de la zone forestière. Le repeuplement incombe à l'IDA et est payé par le concessionnaire qui verse une redevance de 3 dollars libériens pour chaque m³ de grumes extrait de la forêt.

Quantité estimative de bois sur pied

D'après l'inventaire, le volume moyen d'un arbre d'un diamètre minimum de 0,6 m à hauteur d'homme est de 3 m³. Chaque parcelle contient en moyenne 3 000 m³ de bois sur pied du diamètre minimum requis pour l'abattage, soit environ 10 m³ de bois d'oeuvre en volume réel par hectare.

Les deux concessions sont divisées en 550 parcelles de 290 hectares chacune, ce qui donne un volume de bois disponible d'environ 1 650 000 m³. Actuellement, on exploiterait 10 parcelles par an, soit 2 900 hectares. L'exploitation ayant commencé en 1984, ces deux concessions devraient être complètement exploitées vers l'an 2050.

Restrictions

Cette situation est perturbée par les activités agricoles et minières qui se poursuivent dans les concessions, bien qu'interdites. La culture itinérante y est pratiquée par divers groupes de population, dont la majorité vivrait dans des villes et villages. On ne dispose d'aucune donnée permettant de quantifier la superficie de forêts qui est défrichée par le feu tous les ans. Toutefois, on estime, après inspection des lieux, qu'une surface voisine de 10 hectares ou plus par an est brûlée, et ce pour un seul emplacement. Les effets néfastes à long terme de la culture itinérante sur les ressources forestières naturelles ont été étudiées de très près dans des zones où cette pratique était autorisée. Si l'on prend l'hypothèse que la culture itinérante est pratiquée dans 5 à 10 emplacements dans les concessions de la société Bomiwood, sur une surface d'environ 10 hectares par an, on obtient le chiffre approximatif de 1 000 hectares perdus pour l'exploitation forestière sur une période de 10 ans. Cela représente environ un tiers de la superficie exploitée chaque année actuellement. Mais, contrairement à ce qui se produit lors d'une exploitation rationnelle de la forêt, la culture itinérante ne laisse derrière elle aucun arbre jeune en bonne santé susceptible de fournir ultérieurement du bois d'oeuvre et la régénération est donc très longue.

Des concessions minières peuvent être accordées pour la prospection de l'or en particulier et la taille de ces concessions varie. En règle générale, elles s'étendent sur une distance de 150 m de part et d'autre du cours d'eau utilisé pour l'orpaillage. Une visite dans une concession située à l'extérieur de celle de la société Bomiwood a montré qu'elle s'étendait sur une zone de plus de 4 km de côté, soit une superficie totale de 12 hectares. Il ne semble pas qu'il y ait de contacts entre les exploitants forestiers et les exploitants miniers qui auraient au moins permis l'abattage des arbres les plus précieux pour l'industrie du bois.

Lorsque les opérations d'extraction minière sont mécanisées, on procède généralement à d'importants travaux de génie civil afin de créer des réserves d'eau pour le traitement du minerai. Ces ouvrages (barrages, etc.) sont généralement laissés en l'état une fois que cesse l'extraction minière. Il y a de fortes chances pour que cela ait des effets néfastes sur les zones forestières d'amont.

Mode d'exploitation

L'exploitation des arbres est effectuée par deux équipes chargées de l'abattage, de l'extraction, du calibrage et du débitage des grumes. Les moyens mis en oeuvre à cette fin semblent adaptés à la taille actuelle de l'exploitation forestière. Toutefois, l'extraction des arbres s'est révélée difficile, du moins dans certaines circonstances, lorsque les engins de débarquement sont hors service pour cause de panne mécanique. En 1988, le temps d'immobilisation était en moyenne de 94 jours pour chaque engin et la capacité totale d'extraction ainsi perdue s'établissait donc à approximativement 10 000 m³.

Procédure de contrôle

Afin de s'assurer que les arbres ont un diamètre à hauteur d'homme qui n'est pas inférieur à 0,6 m, norme fixée par la FDA, on appose des numéros sur les troncs et ces numéros sont inscrits sur la carte de la parcelle. Lors de l'abattage, ce numéro est transféré sur la souche et sur la grume. La vérification par échantillonnage est effectuée par un agent de la FDA avant et après l'abattage.

Lorsque l'arbre entier est acheminé sur l'aire de dégagement, le calibre est vérifié par un agent de la FDA avant que les grumes ne soient débitées et numérotées. Ce système permet de remonter la chaîne d'activités à partir de la zone de stockage du bois à la scierie jusqu'à l'endroit où il a poussé.

Personnel et matériel

La section d'exploitation forestière de la société Bomiwood est dirigée par le responsable de l'exploitation forestière et emploie un effectif total de 46 personnes affectées aux principales tâches suivantes :

Gestion forestière	1
Abattage	16
Extraction des grumes	9
Calibrage, débitage	7
Transport	4
Scieurs, employé administratif, préposé au carburant et gardes forestiers	9

Le matériel de roulage était entièrement neuf lorsque le projet a commencé en 1984. Dans le passé, le temps d'immobilisation résultant des réparations et de la maintenance était acceptable, mais la vétusté du matériel commence à se faire sentir. Les difficultés d'approvisionnement en pièces de rechange compliquent encore la situation; on citera par exemple le cas d'un engin à chenilles qui est hors service depuis six mois. On trouvera ci-après la liste du matériel disponible et le décompte du temps d'immobilisation pour chaque engin en 1988. Tous ces engins sont fabriqués par la société Caterpillar.

<u>Type</u>	Temps d'immobilisation, en journées
	<u>juin - décembre</u>
Engin à chenille D8	76*
Engin à chenille D7	208
Engin de débusquage 528	99
Engin de débusquage 528	89
Engin de chargement 966	-
Engin de chargement frontal 910	78*
Engin de terrassement	220*

* Juin - octobre.

En janvier 1989, le D7 n'était toujours pas opérationnel. On doit s'attendre à de graves problèmes à l'avenir du fait du temps d'immobilisation excessif du matériel si des arrangements viables ne sont pas pris pour qu'un stock de pièces de rechange raisonnablement bien fourni soit créé à l'entreprise Bomiwood.

Transports

Les transports routiers à partir des aires de dégagement en forêt jusqu'à la scierie sont assurés par cinq semi-remorques grumiers d'une capacité de 25 m³ de grumes. Pour pouvoir satisfaire la demande de grumes et utiliser pleinement la capacité de la scierie fonctionnant avec une équipe (20 000 m³), 85 chargements par mois sont nécessaires. Jusqu'à présent, le record s'établit à 77 chargements par mois, ce qui est nettement insuffisant. En outre, la scierie doit disposer en permanence d'un stock de grumes de 5 000 à 6 000 m³ car pendant la saison des pluies les routes sont impraticables et la scierie doit disposer d'un stock de réserve.

On a construit un réseau routier satisfaisant dans les concessions. Toutefois, un grand nombre de routes sont aussi utilisées par d'autres usagers. Le revêtement de surface de ces routes non goudronnées est de mauvaise qualité et l'entretien laisse à désirer; aussi l'usure des véhicules de transport est-elle anormalement élevée. Tous les camions ont été achetés d'occasion en Allemagne de l'Ouest et le coût de l'entretien et des pièces de rechange est excessivement élevé.

Le temps d'immobilisation du parc de camions est beaucoup trop élevé, même si l'on ne dispose pas de données précises en la matière. Il semble, toutefois, que ces derniers temps ils aient été hors service pendant 15 jours par mois en moyenne pour cause d'entretien et de réparation. On estime donc que le parc de camions grumiers fonctionne à environ 30 % de sa capacité maximum (885 m³ par mois, soit 10 500 m³ par an).

Si l'on part de l'hypothèse d'un temps d'immobilisation acceptable pour entretien et réparation de 15 %, les capacités de transport mensuelles et annuelles devraient s'établir respectivement à 2 340 et 28 000 tonnes.

On peut en déduire que quatre camions neufs conçus pour le transport lourd dans des conditions difficiles permettraient de répondre aux besoins actuels. Afin de s'assurer une marge de manoeuvre, on pourrait prévoir cinq camions, du modèle le plus performant existant.

En résumé, le transport des grumes de la forêt à la scierie est un goulet d'étranglement que seul le remplacement, total ou partiel, du parc de camions actuel pourra régler.

Autres sources de grumes

La nouvelle réglementation en vigueur depuis le 1er mars 1988 stipule que toutes les sociétés d'exploitation forestière doivent transformer 10 % de leur volume total d'exploitation en bois de sciage. La majorité des sociétés exploitantes de la région ne disposant pas de leur propre scierie, la société Bomiwood pourrait saisir cette occasion pour conclure des contrats de sciage. Le prix de ces prestations a été fixé, à titre exploratoire, à 70 dollars libériens le m³ de grumes à scier.

f) Gamme de produits

L'exploitation commerciale de l'installation a commencé en 1984, par du bois de sciage pour le marché local et pour l'exportation. La transformation en articles moulurés et en caisses a commencé en 1986.

Le tableau 7.1.5 montre la gamme des produits vendus en 1987/1988. Les exportations vers l'Allemagne de l'Ouest représentaient plus de 95 % du commerce d'exportation et portaient sur les essences Niangon, Limbalí, Tali, Makore, Abura ou Baougossa (Ekki).

Les coûts à la production du bois de sciage pour la construction ne peuvent pas rivaliser avec les prix de vente pratiqués sur le marché de Monrovia, essentiellement du fait du coût excessif des grumes servant de matières premières (dû aux coûts d'abattage et de transport) et des coûts élevés d'amortissement du matériel de la scierie. Les dépenses d'exploitation représentent à elles seules de 250 à 350 dollars libériens par m³ de bois de sciage à Bomiwood, alors que les prix de vente sur le marché local s'étagent de 200 à 250 dollars libériens le m³.

Malgré le maigre budget du service des ventes, on s'est efforcé d'élargir la gamme de produits de la société (pièces moulurées, caisses et bois de sciage pour l'exportation), ainsi que de promouvoir l'utilisation d'essences moins connues dans la menuiserie locale. Toutefois, les résultats obtenus jusqu'à présent sont modestes. La transformation pour l'exportation, qui est l'activité la plus rentable, dépend de l'évolution de la demande d'exportation, elle-même presque entièrement tributaire des activités promotionnelles de deux agents formés à l'étranger, qui ont peu de contacts avec le service des ventes de la société.

Faute d'une aide financière extérieure complémentaire, la société envisage de changer entièrement la gamme de ses produits entre 1989 et 1993 :

- En utilisant la capacité supplémentaire d'abattage et d'extraction pour exploiter en moyenne 19 500 m³ par an de grumes destinées à l'exportation afin d'accroître les recettes en devises.
- En exploitant la scierie à pleine capacité avec une équipe et en vendant 20 % (seulement) de la production à l'exportation et 80 % sur le marché local, où la part des caisses et des moulures dans les ventes totales serait augmentée.

Tableau 7.1.5 : Bomiwood - ventes en volume et en valeur, 1987-1988

Ventes	Produits bois de sciage					
	Exporté	Construction locale	Menuiserie locale	Moulu-rages	Caisses, palettes	Déchets ^{b/}
<u>1987</u>						
Volume (en m ³)	1 731,5	2 173,7	128,1	116,5	983,7	102,
Pourcentage du total	33,1	41,5	2,4	2,2	18,9	1,9
	607,2	551,0	42,1	89,6	112,3	112,3
	42,9	38,9	3,0	5,9	7,9	7,9
<u>1988</u>						
Volume (en m ³)	945,0	2 855,0	194,0	290,0	1 032,0	159,0
Pourcentage du total	17,3	52,2	3,5	5,3	18,8	2,9
	356,1	625,4	56,3	114,2	121,8	31,7
	26,7	46,8	4,2	10,8	9,1	2,4

Source : Livres comptables, service des ventes.

Notes : a/ Pièces bouvetées, madrirs, plinthes, panneaux de porte.

b/ Pièces de sciage courtes (0,9 m à 1,8 m) de tailles diverses.

La décision concernant la future gamme de produits n'est pas encore définitive. Elle dépendra des conclusions d'une étude d'évaluation de l'installation récemment effectuée par un groupe d'experts allemands.

g) Résultats de l'entreprise et résultats rapportés à la structure des prix

Les deux unités de sciage ont une capacité nominale de 8 000 m³ de produits de sciage pour une équipe, au taux de récupération actuel. Cela correspond à une matière première de 22 000 m³ de grumes (14 000 m³ de grumes pour l'unité de sciage installée en 1983 et 8 000 m³ pour l'unité installée quatre ans plus tard).

La capacité totale nominale de sciage, exploitée par une équipe, est utilisée à un niveau général voisin de 65 %, soit une consommation annuelle de 18 000 m³ de grumes et une production de 6 620 m³ de bois de sciage en 1987/88. Toutefois, on notera que la première unité de sciage est utilisée tout au long de l'année avec un taux d'utilisation se situant entre 82 et 85 %, ce qui est acceptable pour ce type d'activité. La deuxième unité de sciage fonctionne elle aussi avec un taux d'utilisation comparable de 85 % pendant les périodes de fonctionnement, mais dans la situation actuelle il est impossible de faire fonctionner cette unité tout au long de l'année en raison de la pénurie de matières premières, qui est particulièrement aiguë pendant la saison des pluies.

L'approvisionnement insuffisant en grumes, due en partie au faible rendement des opérations d'extraction et de transport, est le principal goulet d'étranglement empêchant que la production de la scierie dépasse les deux tiers de sa capacité.

La capacité nominale de production de moulures, qui est de 800 m³ par an, est sous-utilisée; les 290 m³ de moulures fabriquées en 1988 représentent un taux d'utilisation de 36 % seulement.

Le volume des ventes de bois de sciage par employé, qui est un indicateur des résultats globaux de l'entreprise, est passé de 35 m³ en moyenne en 1984/85 à 41,5 m³ en 1987 et 44,2 m³ en 1988.

Le taux de récupération du bois d'oeuvre (défini comme le pourcentage de la production de bois de sciage par rapport au volume de matières premières utilisées) a reculé très nettement au cours de cette même période puisqu'il est passé de 57,5 % en 1984/85 à 46,5 % en 1987 et 36,8 % en 1988.

Déchets

Le taux de récupération de la scierie, à savoir le rapport entre le bois de sciage pour la vente et la quantité de matières premières (grumes) utilisées est très faible, à tous égards. Les déchets sont produits à divers stades de la chaîne de production et se composent (sauf pour les planches) de chutes de bois de sciage résultant du découpage calibré du bois. Certaines de ces chutes sont utilisées pour la fabrication de meubles, de portes et de caisses.

La mission estime que la société Bomiwood ne pourra devenir une entreprise rentable qui si le taux de récupération est très sensiblement amélioré.

En outre, il semble que les deux raisons principales qui expliquent le volume excessif des déchets, dont une quantité réduite est utilisée pour la fabrication d'autres articles, soient liées à l'absence de coordination entre le découpage des grumes à la longueur appropriée et la politique des ventes. Aucune explication satisfaisante n'a pu être apportée au problème de l'augmentation des déchets de quelque 4 points de pourcentage depuis 1986.

Tous les déchets sont transportés sur une aire située à l'extérieur de l'enceinte de la scierie. La sciure y est brûlée et les déchets, où l'on trouve toutes les qualités de bois, sont triés et vendus au prix de 7,5 dollars libériens pour un pick-up chargé à ras bord et facturés 5 dollars libériens. Une partie de ces déchets est composée exclusivement de pièces de longueur tout à fait utilisables, qui vont de 0,75 à 2 m. Ces ventes de déchets semblent être effectuées, ou du moins contrôlées, par quatre ou cinq petits entrepreneurs qui paient la société sur la base du prix facturé.

La fermeture de cette décharge au public et la fixation de prix de vente raisonnables, correspondant à la qualité du bois, devraient éliminer tous les obstacles qui empêchent le personnel de la scierie de viser un taux de récupération plus élevé.

Des déchets sont également produits sur les aires de dégagement en forêt où les grumes sont coupées à la longueur souhaitée. Certaines des chutes, qui vont de quelques décimètres à un ou deux mètres, sont justifiées, si on se place du point de vue de la qualité; d'autres semblent être produites pour d'autres raisons.

Il faut d'urgence enquêter en détail sur la question des déchets tout au long de la chaîne de production et mettre au point des procédures d'exploitation ou de gestion afin que la production de déchets soit la plus réduite possible.

Bien que cela soit impossible à quantifier dans le cadre de la présente étude, il est incontestablement possible de réduire sensiblement la production de déchets. Le tableau 7.1.6 montre les incidences de la réduction des déchets sur le volume des ventes et sur le taux de récupération sur la base de la capacité nominale de l'installation, à partir d'un taux d'utilisation des capacités de 80 % et du taux de récupération actuel.

Tableau 7.1.6 : Incidences de la réduction des déchets sur les ventes et sur le taux de récupération

<u>Matières premières (grumes)</u>	<u>Réduction de la production de déchets (en pourcentage)</u>	<u>Production de bois de sciage en m³</u>	<u>Taux de récupération de la matière première (en pourcentage)</u>	<u>Déchets en m³</u>
17 600	0	7 040	40	10 560
17 600	25	9 680	55	7 920
17 600	35	10 740	61	6 860
17 600	45	11 790	70	5 810
17 600	55	12 850	73	4 750

Source : Calculs effectués par la mission.

Si l'on table sur un prix de vente de 250 dollars libériens le m³, les recettes de la société seraient augmentées de 1 715 000 dollars libériens si l'on pouvait réduire la production de déchets de 35 %. Ce scénario est considéré comme tout à fait réalisable et les dépenses supplémentaires seraient négligeables (voir aussi la section 7.1.2, b)).

Coûts et structure des prix

Coûts à la production

Le coût de production des grumes se situe à l'heure actuelle entre 60 dollars libériens et 70 dollars libériens le m³ pour les grumes acheminées à la scierie. Les cours des grumes sur le marché, qui sont déterminés par les prix pratiqués par les grandes exploitations forestières, varient entre 30 dollars libériens et 45 dollars libériens le m³.

Les coûts de production de grumes se répartissent comme suit : 37 % pour l'extraction, 25 % pour les redevances versées à la FDA et 25 % pour le transport de la zone d'abattage à la scierie, 7 % pour les coûts d'abattage et 6 % pour la gestion et l'entretien des routes.

Les coûts très élevés des pièces de rechange et de la maintenance du matériel d'extraction et de transport sont les facteurs qui sont à l'origine de la part excessive de ces opérations dans les coûts de production de grumes.

Les coûts de production de la scierie ont augmenté régulièrement passant de 250 dollars libériens le m³ de bois de sciage livré au client en 1984/85 à 325 dollars libériens le m³ en 1986/87 et 355 dollars libériens le m³ en 1987/88. Ces coûts de production ne tiennent pas compte du coût des grumes.

Les coûts totaux de production du bois de sciage, qui varient actuellement entre 380 et 420 dollars libériens au m³ ne peuvent pas rivaliser avec les prix du marché pour les produits de sciage qui, à l'heure actuelle, se situent entre 250 et 350 dollars libériens au m³. La société vend ses produits à perte depuis 1985.

Le coût du bois d'oeuvre scié est concurrentiel et les produits sont demandés sur les marchés d'exportation. En raison de l'insuffisance des activités de promotion et de marketing, toutefois, on a enregistré une baisse de près de 50 % du volume de bois de sciage exporté en 1988 par rapport à 1987, en dépit du fait que le prix moyen à l'exportation a augmenté de 7,5 % pendant cette période.

Structure des prix

Les prix à l'exportation du bois de sciage sont déterminés par le marché international; les prix locaux sont fonction de la demande locale.

Les opérations comptables ne tiennent pas compte de la production de déchets, à savoir la différence entre la production de la scierie et le volume réel des produits de sciage expédiés aux clients. Ces déchets représentent près de 20 % de la production annuelle de bois de sciage, soit 4 900 m³ de bois de sciage entre 1985 et 1988.

Pour que les prix de la société Bomiwood puissent être concurrentiels, il faut améliorer les techniques de sciage et augmenter le taux de récupération du bois d'oeuvre. De fait, ces mesures devront être associées à une surveillance étroite de la production de déchets, dont il faudra tenir compte dans le mécanisme de fixation des prix des produits.

Dépendance et protection en matière d'importations

La société Bomiwood fournit elle-même sa matière première principale, à savoir les grumes, à partir de sa concession forestière. Toutefois, elle importe toutes ses machines et toutes les pièces de rechange de RFA, mais n'acquiesce pas de droits de douane sur ce matériel.

h) Marchés et concurrence

La production de bois de sciage au Libéria est de 14 000 m³ environ par mois, dont 6 800 m³, soit 45 %, sont produits par la société Bomiwood. Près de 1 700 m³, soit 24 % de la production de Bomiwood, sont exportés vers l'Europe, dont 95 % vers l'Allemagne de l'Ouest et les 5 % restants vers d'autres pays européens.

Les principaux concurrents de la société Bomiwood sont la Maryland Logging Corporation et la Liberian Timber Corporation, qui à elles deux assurent environ 60 % de la production totale du Libéria. Toutefois, elles ne font pas réellement concurrence à la société Bomiwood à l'exportation.

Les ventes totales de Bomiwood ont atteint 1 640 000 dollars libériens en 1986, soit une augmentation de 33 % par rapport aux ventes de 1987. Le budget de 1989 prévoit des ventes de 2 millions de dollars libériens, dont 60 % sur le marché local et 40 % à l'exportation. Ces dernières années, les ventes de bois de sciage ont nettement augmenté sur ces deux marchés. Le principal goulet d'étranglement susceptible de compromettre ces prévisions est le problème du transport de la matière première de la concession jusqu'aux installations, qui a jusqu'à présent empêché les installations de tourner à pleine capacité.

Le service des ventes emploie 18 personnes, dont 3 seulement qui s'occupent directement des ventes. Les 15 autres s'occupent du tri, du classement par qualité, de l'expédition, etc.

En Allemagne de l'Ouest, le plus important marché d'exportation, la société Bomiwood vend ses produits par l'intermédiaire de deux sociétés à qui elle verse une commission de 4 %. Par souci de ne pas devenir trop tributaire d'un seul pays, la société envisage de diversifier ses débouchés à l'exportation. Elle s'efforce pour l'instant d'obtenir une aide à la vente du CDI (Bruxelles) et a demandé à cet organisme d'organiser des contacts avec des acheteurs potentiels en Europe.

La Grèce a manifesté un certain intérêt pour les produits fabriqués à partir de bois rares. Les autres marchés potentiels pour le bois de sciage ou les bois tropicaux seraient le Royaume-Uni et les Etats-Unis, mais aucune prospection n'y a encore été effectuée. Pour tous les marchés d'exportation, en particulier l'Europe, il faut absolument que le séchage du bois soit effectué avec tout le soin nécessaire.

Le Directeur général est convaincu que les pays voisins pourraient devenir un marché d'exportation. Sur le marché local, la société est concurrentielle, même si ses prix sont légèrement plus élevés que ceux de ses concurrents. Cet handicap est comblé par la qualité supérieure des produits qu'elle vend et par la garantie qu'elle offre sur les produits transformés.

La société Bomiwood n'a jamais fait de bénéfice et a des problèmes graves de liquidité. Soucieuse de régler au moins temporairement les problèmes, la direction souhaite être autorisée par les autorités à accroître l'abattage dans les concessions et à exporter des grumes.

C'est là une proposition pour le moins extraordinaire de la part d'une entreprise de sciage créée en vue d'apporter "la preuve (aux autorités libériennes) qu'une installation conçue pour transformer 100 % du bois qui lui sert de matière première en produits finis pouvait être une opération rentable".

On doit même s'étonner que la société n'ait pas été en mesure de produire des résultats globaux satisfaisants, tant sur le plan technique que sur le plan économique. Un repli, à ce stade, remettrait en question fondamentalement la notion même de l'utilisation des ressources naturelles renouvelables comme base de l'industrialisation. Or, dans de nombreuses régions, c'est la seule possibilité de créer des emplois dont profiterait la nation libérienne. Le chômage est un gaspillage de ressources précieuses !

Outre l'étude de marché réalisée par le CDI, dont on a déjà fait mention, aucune dépense d'importance n'est prévue dans le cadre de la promotion des ventes. Approximativement 5 000 dollars libériens par an seraient alloués à cette activité. Le marché étant très actif, rien ne semble justifier d'importantes dépenses de commercialisation tant que le problème du transport des grumes n'est pas réglé.

Le volume de production actuelle n'est pas suffisant pour permettre une augmentation des ventes soit sur le marché local, soit à l'exportation. Les principales contraintes en l'espèce sont liées au transport des matières premières et aux installations d'entreposage dans les ports.

Si l'on excepte l'aide fournie par l'Ambassade du Libéria aux Etats-Unis, les administrations libériennes n'ont absolument pas prêté leur concours à la promotion des ventes à l'exportation. La société a participé toutefois à une foire du bois organisée par l'Ambassade d'Allemagne de l'Ouest à Monrovia.

La société ne dispose d'aucun réseau de distribution, sauf en ce qui concerne le transport des produits finis à destination du port le plus proche pour expédition vers l'étranger. Les ventes locales s'effectuent généralement "à la scierie" où le client prend livraison de la marchandise à un prix légèrement réduit.

i) Contraintes

Gestion et organisation

Le Conseil d'administration est composé d'un trop grand nombre de personnalités de haut niveau. Il faut corriger cette pléthore de cadres dirigeants et supprimer les postes de contrôleur financier et de chef du personnel.

Structure financière

Le problème financier le plus grave est celui de l'insuffisance du capital. L'Etat libérien qui devait à l'origine apporter une contribution de 5 millions de dollars au capital social n'a versé que 20 % de cette somme en 1984. Au 31 décembre 1987, la contribution totale de l'Etat libérien demeurait inférieure à 50 % du capital social. C'est pour cette raison que la société a dû acheter des camions d'occasion dont les coûts d'amortissement et de réparation sont exorbitants. Cette situation a, à son tour, entraîné une érosion rapide des fonds de roulement.

Bâtiments et installations

En raison de la panne de l'un des moteurs de la grue qui alimente la scierie en grumes, on est contraint de limiter la taille des grumes que la grue peut soulever et acheminer vers le convoyeur d'alimentation. Cette situation impose un débitage excessif des grumes dans la zone d'entreposage, ce qui entraîne un nouveau gaspillage avant l'introduction des grumes dans la scierie pour transformation.

La scie principale de l'unité No 1 ne produit pas des planches d'épaisseur égale. Une différence de 3 mm dans l'épaisseur des planches a été constatée pendant la visite de la scierie. Ceci n'est pas acceptable pour des produits destinés à l'exportation et traduit une utilisation inefficace de bois durs précieux. Aucune procédure de contrôle de qualité ne semble s'appliquer après la principale opération de sciage.

La bûveteuse ne produit pas des planches d'une qualité suffisante pour l'exportation en raison de l'absence de ponceuse pour finition. Ce type de produit ne peut donc être écoulé que sur le marché local, qui n'est pas suffisamment important pour que l'on utilise cette machine à sa pleine capacité.

Les pannes constantes des camions grumiers, qui sont à l'origine d'un taux d'utilisation très bas se situant entre 20 et 45 %, pèsent sur l'approvisionnement en grumes de la scierie et donc sur sa production. Les camions ont été achetés d'occasion en Europe, mais leurs caractéristiques n'étaient pas du tout adaptées aux conditions d'exploitation en Afrique.

Faute d'une procédure permettant de faire coïncider les commandes et les différentes tailles de grumes, ce qui serait plus rationnel, on aboutit à une production de déchets excessive à tous les stades du sciage.

L'information en matière de sécurité laisse à désirer dans certaines parties des installations; des accidents graves se sont produits en particulier dans l'atelier de moulurage.

Matières premières

Dans ce domaine, la principale contrainte est liée à l'approvisionnement de la scierie en grumes. Les problèmes rencontrés trouvent leur origine dans les éléments suivants :

- Capacité de débardage insuffisante en raison des heures de main-d'oeuvre excessives consacrées aux réparations,
- Débit insuffisant du transport routier; on estime que le taux d'utilisation du parc de camions se situe aux alentours de 30 %.

Coûts et structure des prix

Le système actuel de fixation des prix ne traduit pas la réalité des coûts de production de l'entreprise et n'incite pas à réduire la production de déchets.

Marchés et concurrence

La contrainte principale est liée au fait que la production ne peut pas faire face à une augmentation des ventes principalement en raison des problèmes de transport de la matière première. Autre contrainte : le nombre réduit des débouchés à l'exportation. Enfin, les possibilités d'entreposage des produits finis dans les ports sont insuffisantes.

7.1.2 Besoins de réhabilitation

a) Structure financière

La réhabilitation de la société Bomiwood n'obligerait pas nécessairement l'Etat libérien à verser le solde de sa contribution au capital social, soit approximativement 3 millions de dollars, si le principal problème qui se pose dans l'installation, à savoir la production trop élevée de déchets, était réglé. Les contraintes financières qui pèsent actuellement sur l'Etat libérien sont telles qu'il y a peu de chance que la société obtienne, dans un avenir proche, un complément de financement de l'Etat. Aussi doit-on sérieusement envisager la privatisation, dans l'intérêt de la société Bomiwood à long terme.

b) Gestion et organisation

La société ne manque pas de cadres. D'ailleurs, deux postes - celui de contrôleur financier et celui de chef du personnel - pourraient être supprimés. Leurs tâches pourraient aisément être exécutées par d'autres cadres. Ainsi, les tâches du contrôleur financier pourraient être confiées au chef comptable et à ses collaborateurs. Les fonctions de chef du personnel pourraient être réparties entre le Directeur général et le chef comptable.

Ces emplois étant très bien rémunérés, les dépenses salariales pourraient être considérablement réduites sans que cela ait d'incidence grave sur la gestion de la société. D'après la direction, le niveau des cadres moyens pourrait être plus élevé. Toutefois, même si on peut aisément se rallier à ce point de vue, l'implantation de la société dans une zone relativement reculée, peut être un frein au recrutement de personnel doté d'une formation de qualité.

Le Conseil d'administration ne travaille pas dans de bonnes conditions parce que le haut niveau de certains de ses membres les empêche de se consacrer à une société d'importance secondaire. N'ayant pas le loisir d'assister aux réunions, ils délèguent leurs responsabilités à des personnes qui ne sont pas informées des problèmes graves que rencontre la société. Il serait préférable que certains membres du Conseil d'administration soient choisis au sein des milieux d'affaires, et possèdent, de préférence, une expérience de l'industrie du bois.

Le matériel informatique a besoin d'un logiciel adapté si l'on veut qu'il puisse servir de système efficace d'information de gestion pour la comptabilité, l'administration, les ventes, les achats et l'inventaire.

c) Les installations

- i) L'état général des camions grumiers est très mauvais, des pannes répétées entraînant un taux extrêmement faible d'utilisation, qui descend parfois jusqu'à 20 % sur certains véhicules. Cette situation a un retentissement direct sur le volume de grumes alimentant la scierie. Dans le cadre de la réhabilitation globale de l'entreprise, l'achat de quatre nouveaux camions grumiers conçus pour les conditions d'exploitation en Afrique est une priorité absolue.
- ii) Le moteur endommagé du pont roulant suspendu de la zone d'entreposage des grumes doit être remplacé afin que les grumes de plus grande taille puissent toujours être soulevées par la grue et transportées dans la scierie, ceci dans le souci de réduire la production de déchets résultant du sciage inutile de grumes.
- iii) La scie principale de l'unité No 1 ne scie pas toutes les planches à la même épaisseur. Ce défaut doit être corrigé par l'acquisition de toutes les pièces de rechange nécessaires et d'un meilleur panneau de commande.
- iv) La bouveteuse doit être dotée d'un système supplémentaire de ponçage afin d'obtenir la finition plus lisse requise pour les commandes à l'exportation.
- v) Il faut ajouter à l'atelier de moulurage une machine pour la fabrication de parquet pour qu'une partie des chutes soit transformée en produit à forte valeur, très exportable.

- vi) On a besoin de pièces de rechange pour les scies, les machines à moulurer et les séchoirs afin d'empêcher que ne se produisent des pannes importantes pendant le programme de réhabilitation.

d) Matières premières

L'approvisionnement en grumes de la scierie à partir des concessions qui sont exploitées actuellement devrait suffire à satisfaire la demande à long terme, sous réserve que l'on continue d'appliquer des méthodes rationnelles de gestion forestière.

Pour que l'approvisionnement en grumes de la scierie soit suffisant, il faut renforcer les moyens d'extraction et de transport des grumes de la forêt à la scierie.

- i) Selon l'état du matériel d'extraction des grumes, deux grandes options se présentent : 1) le remplacer par deux engins neufs, ce qui permettrait de réduire le temps d'immobilisation au minimum; 2) appliquer un programme complet de maintenance prévoyant des révisions complètes et le remplacement des pièces usagées une fois par an pendant la saison des pluies. Si cette variante plus économique est correctement appliquée, on la préférera à l'autre consistant à remplacer le matériel.

Si l'on réussissait à diviser par deux le temps d'immobilisation actuel, la capacité d'extraction devrait être suffisante et offrir même une certaine marge de manoeuvre.

- ii) L'expérience montre clairement que les camions grumiers ne sont pas rentables car ils ne travaillent qu'à 30 % de leur capacité nominale. En outre, le coût des réparations et de la maintenance a atteint un niveau inacceptable.

On pourra garder un camion, celui qui est dans le meilleur état sur le plan technique, et remplacer les autres par quatre nouveaux camions grumiers lourds adaptés à des chaussées parfois défoncées. Ces quatre nouveaux camions devraient avoir une capacité de transport suffisante pour permettre le stockage de grumes à la scierie pendant la saison des pluies. Le vieux camion pourrait aussi être utilisé pour accroître temporairement la capacité de transport avant la saison des pluies.

Ces mesures permettront en outre de réduire le coût des grumes livrées à la scierie.

- ii) Plutôt que de viser l'autosuffisance en grumes, il est possible d'en acquérir ailleurs puisqu'on en trouve à un prix qui est de 40 % inférieur à celui des grumes extraites des concessions de la société. Le reste pourrait être fourni par les concessions forestières de la société. Si l'approvisionnement en matières premières est organisé de cette manière, et qu'un volume suffisant de grumes est livré pour garantir la pleine utilisation de la scierie, la décision concernant les investissements dans les activités d'extraction et de transport interviendra plus tard dans le calendrier de réhabilitation.

L'achat de grumes à des fournisseurs extérieurs est aussi fonction des essences disponibles, qui ont une incidence sur les ventes.

- iv) Si l'on veut conserver, tout en les améliorant, les méthodes d'abat-tage et de transport, on suggère que le niveau d'exploitation soit maintenu à peu près au niveau actuel - 17 000/18 000 m³ par an - et que les 5 000 ou 4 000 m³ manquants de grumes soient achetés, de préférence sur la base de contrats de livraison à la scierie afin de faciliter la planification du travail.
- v) Lors du calibrage des grumes sur des aires de dégagement et à la scierie, des chutes sont produites en grande quantité. Cela entraîne parfois un gaspillage considérable qu'il faut éliminer. Les plans et procédures à cet effet devraient prendre la forme de directives générales de réduction de la production de déchets.

e) Gamme de produits

L'élargissement de la gamme des produits fabriqués, par l'ajout de parquets destinés à l'exportation par exemple, permettrait d'utiliser certaines chutes suffisamment longues et contribuerait à réduire le taux excessif des déchets pendant le sciage.

f) Commercialisation

Aucune contrainte lourde ne pèse sur la commercialisation à la société Bomiwood. Tous les produits transformés sont immédiatement vendus localement ou à l'exportation.

La contrainte principale qui pèse sur les ventes est l'approvisionnement irrégulier en matière première qui empêche la scierie de fonctionner à pleine capacité et d'atteindre des ventes optimales.

Une fois réglés ces problèmes du côté de l'approvisionnement, on pourra apporter certaines améliorations du côté des ventes. On pourrait commencer par une étude de marché en Europe. En s'appuyant sur les résultats de cette étude, des mesures complémentaires pourraient être prises tel que le recrutement des représentants. Si l'on veut améliorer les ventes à l'exportation, il faut absolument améliorer la finition des produits.

L'agrandissement des installations portuaires d'entreposage fait partie également des mesures nécessaires, mais elle échappe presque totalement au contrôle de la société Bomiwood. Les installations actuelles ne sont pas suffisantes pour l'entreposage des produits pendant la saison humide.

Les difficultés économiques que connaît le Libéria ajoutées à un exode massif des capitaux ces dernières années fait qu'il est difficile d'imaginer des investisseurs y financer des projets industriels sur une grande échelle. La seule possibilité envisageable à court terme est une participation étrangère importante.

7.2 West African Agricultural Corporation (WAAC)

7.2.1 La situation actuelle

a) Historique de l'entreprise

En 1967, la West African Investment and Finance Corporation a reçu une concession pour l'exploitation du palmier à huile, de la noix de coco et de plantes vivaces, autorisant la production et la commercialisation de produits dérivés de ces plantes. Le contrat de concession a entraîné la création en 1969 d'une société privée d'exploitation appelée West African Agricultural Corporation (WAAC). A partir d'une zone d'exploration de 40 000 hectares, on a réservé 4 000 hectares pour l'exploitation agricole. En 1969, on a commencé à planter sur 1 400 hectares et une deuxième phase de 200 hectares a été engagée en 1974. Depuis cette date, la plantation a cessé. La vie productive d'un palmier à huile étant en moyenne de 25 ans, le rendement des plantations commencera à baisser à partir de 1990 lorsque les arbres auront 20 ans. Les installations de production ont été construites en 1975 par la société Van de Kerckhoven (Belgique), la capacité de transformation étant de 5 tonnes de régimes de fruits frais par heure. Une deuxième presse d'une capacité de 10 tonnes de régime de fruits frais par heure a été installée en 1978.

Depuis que la famille Sherman a repris la direction de la société après le coup d'Etat de 1980 ^{1/}, la plantation n'a plus été entretenue régulièrement et le débroussaillage et l'élagage se sont peu à peu réduits pour ne plus couvrir que 9 % de la plantation. En 1983, la société, qui ne disposait même pas d'un ingénieur qualifié à l'huilerie, avait quasiment cessé toute activité. De 1980 à 1983, les livres comptables n'ont pas été vérifiés car les honoraires du vérificateur extérieur des comptes ne lui ont pas été versés.

En 1982, dans le cadre de la restructuration financière de la société, la International Trust Company (ITC) a reçu des parts d'une valeur au pair de 2 875 075 dollars en échange desquelles elle renonçait à toutes ses créances sur la société au 30 juin 1982. La différence entre le montant de ces créances et la valeur au pair des parts a été considérée comme une prime. Les parts reçues par la société ITC en plus des parts qu'elle détenait déjà ont été cédées à l'Etat libérien (en guise d'impôts), ce qui fait de celui-ci l'actionnaire majoritaire de la société avec 68,89 % des parts. Des participations minoritaires étaient détenues par la WAIFC (13,8 %) et par 122 actionnaires privés.

En octobre 1983, la société a conclu un accord de gestion décennal avec la société belge Socfin Consultant Services (Socfinco) en vertu duquel la Socfinco assumait l'entière responsabilité de la gestion de la société et s'engageait à mobiliser approximativement 500 000 dollars libériens pour permettre la relance de l'activité. La Socfinco devait recevoir en échange 50 % des bénéfices bruts de la WAAC, avec un paiement annuel minimum de 7,5 % des recettes nettes provenant des ventes.

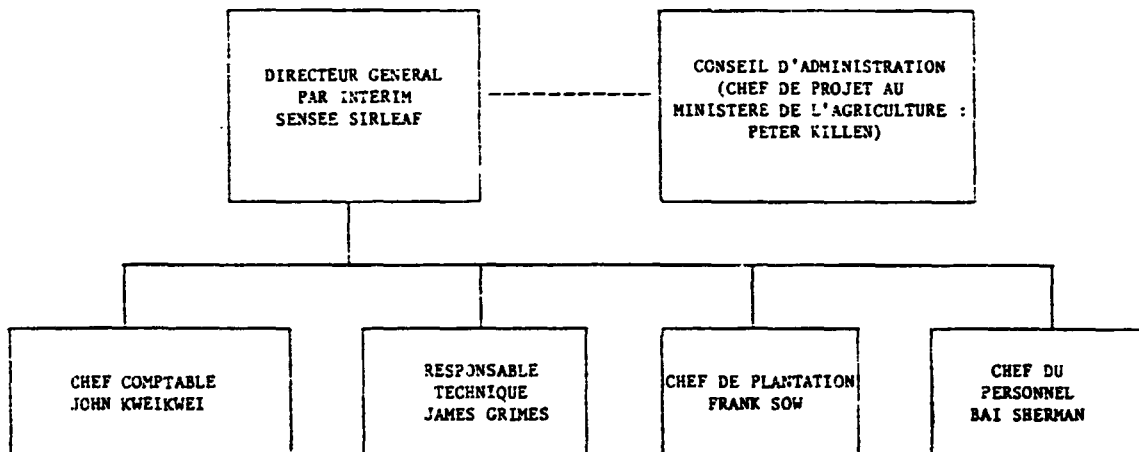
^{1/} M. Sherman a été Président de la West African Investment and Finance Corporation.

Le Directeur général par intérim ne siège pas au Conseil d'administration et n'a pas eu connaissance de la moindre réunion depuis quatre mois qu'il occupe son poste. Cette situation est tout à fait inhabituelle car lorsqu'un directeur général est remplacé, on convoque généralement une réunion du Conseil d'administration et on procède à un contrôle de gestion. Cela n'a pas été le cas, sans doute parce qu'il est difficile de réunir toutes ces personnalités importantes.

Conformément aux statuts de la société, une réunion annuelle des actionnaires doit se tenir le premier lundi de juillet de chaque année. Le même jour, après la clôture de la réunion des actionnaires, doit se tenir une réunion du CA. Aucun budget ni programme d'activités de la société n'a été établi pour 1989.

Il serait souhaitable que le Conseil d'administration compte parmi ses membres des personnes expérimentées appartenant aux milieux d'affaires locaux plutôt que des ministres et autres personnalités de haut niveau. Le Conseil d'administration actuel ne semble pas fonctionner de la manière dont un conseil d'administration efficace doit fonctionner.

Figure 7.2 : Direction et organigramme de la WAAC



M. Sirleaf, le Directeur général par intérim, est un citoyen libérien titulaire d'une licence de sciences économiques de l'Université du Libéria. Il est entré au Ministère de l'agriculture en 1981 et a occupé divers postes à la WAAC depuis 1984, avant de devenir directeur général par intérim en septembre 1988. Le Directeur général par intérim commence sa journée de travail à 7 heures du matin. Entre 7 heures et 8 heures, il envoie les ouvriers dans la plantation et leur assigne leurs tâches. Il les suit sur le terrain et y reste jusqu'à environ 10 heures. De 11 heures jusqu'à l'heure du déjeuner, à midi, il est de retour dans son bureau où il s'entretient avec des clients ou des représentants. De 14 heures à 17 heures, il s'acquitte de diverses tâches administratives et effectue des visites d'inspection dans l'huilerie.

Le Directeur général par intérim a la formation requise pour ce poste, mais est très jeune et encore inexpérimenté. Pour relever le défi de redressement d'une société assaillie de problèmes, il faut une personne très compétente et très expérimentée qui devra en outre bénéficier de l'appui résolu d'un conseil d'administration lui aussi compétent.

L'absence de tout soutien venant des actionnaires pose aussi un grave problème. Il ne semble pas y avoir de dialogue entre la direction et le Ministère de l'agriculture en ce qui concerne la gestion de la société.

La sous-qualification des cadres est aussi un problème grave. Aucun d'entre eux n'a les qualifications requises pour s'acquitter de ses fonctions. Ce problème est particulièrement aigu en ce qui concerne la direction technique et la comptabilité où le personnel expérimenté fait cruellement défaut. L'organigramme compte en outre plusieurs postes superflus tels que ceux de chef du personnel et de son assistant, ainsi que celui d'agent chargé des relations dans le travail. Ces trois postes pourraient être supprimés et les responsabilités correspondantes être réparties entre le Directeur général et le chef comptable.

Le service technique a besoin de toute urgence d'un ingénieur compétent et expérimenté pour faire face aux problèmes que pose la maintenance de l'huilerie. Trop souvent, ces services doivent être assurés par des entreprises extérieures.

Le chef comptable, en plus de la comptabilité, est responsable des ventes et il n'est qualifié pour aucune de ces tâches. La société a besoin de toute urgence d'un comptable expérimenté. Les ventes peuvent et devraient être confiées au Directeur général jusqu'à ce qu'un chef des ventes soit recruté.

Le droit du travail interdit à une société de licencier un employé en l'absence de motif grave, ce qui rend particulièrement difficile le licenciement d'un cadre moyen, cette décision appartenant en dernier ressort au Conseil d'administration. En tout état de cause, une indemnité doit être versée, que le licenciement vise un cadre ou un ouvrier. La société ne dispose pas de fonds à cette fin, aussi est-elle contrainte de conserver de nombreuses personnes dont l'emploi est superflu.

Le capital et les ressources sont très mal gérés, essentiellement parce que les actionnaires répugnent à apporter de nouveaux capitaux ou à exiger de la direction qu'elle fasse la preuve de sa compétence.

Entre 1980 et le début de 1989, six directeurs généraux ont essayé de gérer efficacement la WAAC et ont échoué dans cette tâche.

c) Structure financière

La WAAC est une société à responsabilité limitée créée le 27 novembre 1969. Le capital-actions autorisé initialement était de 200 000 parts d'une valeur de 25 dollars la part, dont 20 000 parts ont été émises. En juillet 1982, la société a été restructurée; à la suite de cette restructuration, l'Etat libérien détient une participation très importante dans la société comme le montre le tableau ci-après :

Tableau 7.2.1 : Répartition du capital-actions de la WAAC

	<u>Parts</u>	<u>Capital versé</u>	<u>Pourcentage</u>
Etat libérien	133 550	3 338 750	65,89
W.A.I.F.	28 000	700 000	13,81
Actionnaires privés	41 135	1 028 375	20,30
Total	202 685	5 067 125	100,00

La mission n'a pas pu prendre connaissance de l'étude de faisabilité initiale qui lui aurait permis de recueillir des renseignements sur les besoins initiaux en capitaux. En l'absence de ces informations, la mission a dû se fonder sur les états financiers pour pouvoir déterminer le niveau des capitaux permanents.

Le tableau 7.2.2 montre la structure financière de la société (disponibilités, exigibilités, capital employé et fonds propres).

Tableau 7.2.2 : Bilan pour les années 1977 à 1986
(en dollars libériens)

	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>
Disponibilités à court terme	130 510	249 643	295 171	277 577	53 106	219 757	188 372	197 996
Exigibilités à court terme	579 358	576 411	59 644	624 879	460 910	704 749	654 445	725 677
Endettement à court terme	1 859 497	2 130 275	2 961 216	3 450 166		136 198	700 801	810 595
Capital fixe	1 592 972	1 523 093	1 572 899	1 432 203	1 181 667	1 254 919	1 180 929	1 112 710
Avoir totaux	3 066 596	3 044 215	2 930 556	2 717 997	2 198 837	2 390 302	2 366 942	2 182 120
Capital employé	1 144 124	1 196 325	1 272 426	1 084 901	773 863	769 927	714 856	585 029
Capital-actions (fonds propres)	5 000 000	337 529	(624 304)	(1 357 048)	1 737 927	1 685 553	1 712 497	1 456 443

Source : Etats financiers de la WAAC (où ne figurent ni 1979 ni 1982).

Notes : Liberian Bank for Development and Investment (LBDI) \$ 178 514
Prêt Vanderkerckhove (VDK) 164 782
International Trust Company (ITC) 1 516 201

Le seul taux d'amortissement cité dans les pièces comptables de la WAAC était présenté comme une estimation se situant à 2 % pour les bâtiments. En dépit du fait que tous les taux d'amortissement doivent être fixes en vertu du Code libérien des impôts, la mission n'a obtenu aucune confirmation à propos d'éventuels taux utilisés par la WAAC. Il est donc impossible de formuler des observations sur ce point.

Analyse financière

Le tableau 7.2.3 présente des données sur les fonds de roulement et les coefficients financiers. Sur la base de l'analyse du tableau 7.2.3, le coefficient de liquidité réduite (rapport entre les disponibilités à court terme et les exigibilités à court terme) se situe très en deçà des normes acceptables puisqu'il s'établit en moyenne à 0,32 sur le total des années examinées. Les fonds de roulement (différence entre les disponibilités à court terme et les exigibilités à court terme) sont exprimés par des chiffres négatifs fluctuants. Par exemple, -448 848 dollars, -347 302 dollars et -527 711 dollars, présentés comme étant les fonds de roulement en 1977, 1981 et 1986. Les coefficients d'endettement (rapport capitaux empruntés/avoirs totaux) étaient respectivement de 80 %, de 150 % et de 70 % en 1977, 1981 et 1986. L'analyse financière montre clairement que les actionnaires, avec aujourd'hui à leur tête l'Etat, n'ont fourni aucun fonds de roulement pour financer les opérations courantes. En l'absence d'états financiers pour 1987 et 1988, ces années ne peuvent pas être prises en considération dans la présente évaluation, mais des informations fournies par la direction révèlent que depuis septembre 1986 des arriérés se sont accumulés sur les traitements et salaires, s'élevant aujourd'hui à 175 955 dollars. Ces éléments indiquent clairement que la société souffre à l'heure actuelle d'une crise aiguë de trésorerie.

Tableau 7.2.3 : Fonds de roulement et coefficients financiers, de 1977 à 1986
(en dollars libériens)

	1977	1978	1980	1981	1983	1984	1985	1986
Fonds de roulement	-448 848	-326 768	-300 473	-347 302	-407 804	-484 992	-466 073	-527 711
Coefficient de liquidité réduite	0,22	0,43	0,50	0,44	0,12	0,31	0,29	0,27
Coefficient d'endettement (en pourcentage)	80	89	121	150	21	35	57	70

Source : Etats financiers.

On trouve au tableau 7.2.4 le compte de pertes et profits pour la période de 1977 à 1986. La société n'a pas cessé d'enregistrer des pertes depuis sa création; par exemple, des pertes de 312 999 dollars et de 365 848 dollars ont été enregistrées en 1977 et 1986 respectivement.

Tableau 7.2.4 : Compte de pertes et profits pour les années 1977 à 1986
(en dollars libériens)

	1977	1978	1980	1981	1983	1984	1985	1986
Ventes	670 597	957 545	1 768 787	818 330	799 569	662 583	616 077	428 189
Dépenses d'exploitation	983 596	1 209 508	2 680 149	1 581 161	1 969 806	853 957	1 153 736	794 037
Pertes d'exploitation	312 999	251 963	911 362	762 831	1 170 237	191 374	537 659	365 848

Source : Etats financiers (hormis 1979 et 1982).

Comme on l'a indiqué précédemment, la société a restructuré son capital en 1982. Elle avait auparavant réglé l'essentiel de sa dette à ses créanciers initiaux - la Liberian Bank for Development and Investment (LBDI), la International Trust Company (ITC) et la Société Vanderkerckhove (VKD) Liberia Ltd. La dette envers VKD a été entièrement remboursée, mais certaines sommes sont encore dues aux deux autres créanciers.

Devises

Lorsque la société était gérée par la Socfinco, des pièces de rechange ont été importées de Belgique. Depuis 1987, le niveau d'activité se situe à un niveau extrêmement bas. Les ventes couvrent difficilement la masse salariale mensuelle qui s'élève à 15 000 dollars. Pour toutes ces raisons, la société ne demande pas à la National Bank of Liberia de lui attribuer un contingent de devises. D'après la direction actuelle, la société manque de fonds pour se procurer des pièces de rechange localement. Toutefois, la WAAC aura besoin de devises pour acheter des pièces de rechange et autres articles de remplacement pour son unité de production et diverses autres installations pour pouvoir faire face à ses besoins de réhabilitation. Pour l'instant, la société n'a pas de recettes en devises, devises qui lui permettraient de financer ces achats.

Impôts et taxes

Actuellement, la WAAC n'acquitte que les taxes sur les véhicules à moteur. Elle n'acquitte pas l'impôt sur les sociétés en raison de ses pertes.

d) Bâtiments et installations

L'huilerie de la société WAAC est la plus ancienne du Libéria; elle a été construite par la société belge Van de Kerckhoven en 1975 et la capacité de production nominale était à l'origine de 5 tonnes de régimes de fruits frais par heure (RFF/h). On avait construit une petite usine-pi'ote avant 1975 dont la capacité était de 1,5 tonne de RFF/h, mais cette installation a été démontée lorsque l'huilerie de 5 tonnes de RFF/h a été mise en service. Cette capacité a été portée en 1978 à une capacité nominale maximum de 15 tonnes de RFF/h grâce à l'installation d'une deuxième presse d'une capacité de 10 tonnes de RFF/h. Toutefois, en raison de goulets d'étranglement au stade des convoyeurs de déchets fibreux, les deux presses n'ont jamais pu opérer simultanément. La

capacité nominale maximum n'a été portée en fait qu'à 10 tonnes de RFF/h, chiffre qui n'a jamais été atteint en réalité. La presse de 5 tonnes a été endommagée en 1982 et a été démontée. Faute de pièces de rechange, elle n'a jamais été réparée. Aussi la capacité de l'huilerie est-elle limitée au chiffre théorique de 10 tonnes de RFF/h; cette capacité pourrait être augmentée si la presse de 5 tonnes était réparée et si des modifications étaient apportées aux convoyeurs de déchets fibreux et aux broyeurs.

i) Bâtiments

Le bâtiment qui abrite l'huilerie, d'une superficie de 1 345 m², est un bâtiment à charpente métallique en forme de L dont le toit et une partie des côtés sont en tôle ondulée. De grandes ouvertures sont ménagées sur les côtés du bâtiment qui assurent une ventilation naturelle. Le bâtiment est en bon état et ne nécessite aucune réparation importante.

Le bâtiment qui abrite l'atelier d'entretien des véhicules et un magasin est une construction en parpaings d'une surface de 162 m²; on y trouve une seule fosse de réparation. Le bâtiment qui abrite le magasin de pièces détachées, le magasin de matériel électrique et des bureaux occupe une surface de 171 m². Il est en bon état et nécessite un entretien réduit. Les magasins sont dotés de nombreux espaces de rangement pour les pièces de rechange, mais on n'y trouve à l'heure actuelle que quelques pièces de rechange importantes.

ii) Installations

Le matériel de transformation des régimes de fruits frais en huile de palme brute est le suivant :

1) Stérilisateurs

Les régimes de fruits frais du palmier à huile sont acheminés par des camions de la plantation à l'huilerie. Les remorques sont déchargées au sol et leur contenu est transféré dans les conteneurs de stérilisation, appelés "cages". On dénombre 69 cages, six d'entre elles peuvent tenir dans les deux unités Van de Kerckhove de stérilisation par vapeur. Chacune des cages de stérilisation contient entre 60 et 80 régimes de fruits frais pesant entre une et deux tonnes. Le stock régulateur de fruits contenus dans les 63 cages restantes se situe donc approximativement à 77 tonnes, selon le poids moyen des régimes.

A partir du stock régulateur, les cages sont transférées par chariot élévateur sur des chariots transporteurs montés sur rails alimentant les unités de stérilisation. Des lots de trois cages sont chargés dans chacune des unités de stérilisation où elles demeurent pendant un cycle de stérilisation à la vapeur de 45 à 60 minutes (pression de vapeur : 3 kg) en fonction du degré de maturation des régimes. Les régimes verts sont toujours laissés dans les unités pendant plus de 60 minutes afin d'assurer une stérilisation parfaite. Un cycle complet, y compris le chargement et le déchargement, dure approximativement 70 minutes.

Les stérilisateurs sont en bon état, sauf pour les joints et deux soupapes de vapeur (type 1502-NDIO) qui devront être changés. Un système de traction par câble avait été installé à l'origine dans l'huilerie pour assurer le déplacement des chariots chargés, mais il n'y a plus aujourd'hui

de câble dans l'huilerie; aussi, bien qu'en état de fonctionner, le treuil ne peut-il pas être utilisé. Un câble d'une longueur de 5 mètres environ est nécessaire pour remettre ce système en service. On se sert actuellement d'un chariot élévateur Caterpillar pour pousser les chariots dans les unités de stérilisation et pour les en retirer. Les chariots élévateurs ne sont pas conçus pour effectuer ce genre de travail; la remise en état du treuil permettrait d'utiliser le chariot élévateur à d'autres tâches et réduirait les risques d'un endommagement du moteur du chariot élévateur. Celui-ci a été acheté d'occasion en 1983 et ne dispose pas pour l'instant de démarreur, présente une fuite hydraulique et a besoin de pneus neufs. D'autres pièces sont nécessaires pour son moteur Perkins. Elles sont disponibles localement, mais les fonds manquent.

Les unités de stérilisation sont l'un des goulets d'étranglement de l'huilerie, d'une part, en raison du nombre insuffisant de cages pendant la période de forte production et, d'autre part, en raison de la durée du cycle moyen de stérilisation qui est de 70 minutes pour les fruits normaux et de 55 minutes pour les fruits mûrs (la moyenne générale s'établit aux alentours de 63 minutes).

Pour faciliter la cuisson, on s'efforce généralement de stériliser le fruit un jour avant le broyage, la cuisson et la pression, mais cela n'est pas toujours possible. Pendant un poste de travail de 8 heures, il est possible de traiter en moyenne 45 cages (55 tonnes), sous réserve que l'unité de cuisson soit lancée auparavant. La capacité maximum de stérilisation en période de pointe, en 3 x 8, est donc de 137 cages (167,1 tonnes ou 6,96 tonnes par heure). Pendant la saison creuse, toutefois, la durée du travail peut être portée à 9 heures par jour sans heure supplémentaire, en assurant une rotation du personnel pendant l'heure du déjeuner. Grâce à cela, on obtient une capacité maximum de stérilisation de 51 cages (62,2 tonnes) pour une équipe, ce qui est suffisant pour alimenter le broyeur à sa capacité maximum de 7,3 tonnes par heure pendant 8 heures de fonctionnement. Le stock régulateur de 63 cages est donc suffisant pendant la saison creuse, mais pendant la saison de pointe, les fruits doivent être déposés à même le sol en raison du nombre insuffisant de cages, ce qui entraîne une manutention supplémentaire des fruits et des frais de main-d'oeuvre accrus. Il existe une méthode plus efficace de manutention des fruits livrés à l'huilerie consistant pour les camions à vider leur chargement à partir d'une rampe directement dans les cages ou dans un conteneur de stockage équipé d'un convoyeur à bande.

Pendant la saison de pointe, l'huilerie doit fonctionner 24 heures par jour (3 x 8). Ce sont alors les unités de stérilisation qui constituent des goulets d'étranglement pour l'huilerie car la capacité de production est réduite à 7 tonnes de RFP par heure, alors qu'avec une ou deux équipes, les goulets d'étranglement se situent au stade du broyeur et de l'unité de cuisson.

Il convient de se pencher sur la pratique consistant à stériliser le fruit la veille du traitement. Elle vise principalement à faciliter la cuisson et à augmenter la production; mais pendant cette période de 24 heures, il y a nécessairement un risque de recontamination du fruit. On devrait s'efforcer de déterminer si le fruit a été correctement stérilisé et s'il demeure stérile.

2) Pont roulant

Ce pont roulant Verlinde (France), d'une capacité de 5 tonnes, est utilisé pour soulever les cages stérilisées et les placer au-dessus du broyeur. La procédure normale consiste à amener six cages en même temps au-dessus du broyeur; ces cages étant ensuite vidées par une équipe de quatre ouvriers qui font tomber les fruits dans le broyeur. Cette grue est opérationnelle, mais un certain nombre de pièces de rechange électriques, telles que minuterie et contact sont nécessaires, si l'on veut éviter les pannes. Cette méthode de manutention nécessite une main-d'oeuvre abondante; un système de bande transporteuse permettrait d'alimenter le broyeur de manière beaucoup plus efficace.

3) Broyeur

Le broyeur détache les fruits des régimes au moyen d'une unité rotative cylindrique dotée d'un certain nombre de barres de broyage en fonte. Cette machine peut à l'heure actuelle traiter le contenu de deux cages en 20 à 30 minutes, avec une équipe de quatre personnes. Avec un chargement par le haut et un maximum de 80 régimes par cage et un poids moyen par régime de 15,3 kg 1/, on obtient une capacité maximum de traitement d'environ 7,3 tonnes par heure (c'est-à-dire six cages x 1-2 tonnes) dans les conditions actuelles. Le broyeur était à l'origine doté d'un convoyeur à bande qui acheminait les régimes vides vers un bac de stockage pour mise au rebut. Cette installation a été supprimée par les consultants belges, qui envisageaient, semble-t-il, d'installer un convoyeur à bande plus long pour jeter les déchets dans le fleuve. Outre qu'elle est totalement irresponsable sur le plan de la protection de l'environnement, l'élimination du convoyeur d'origine s'est traduite par l'emploi à plein temps de deux personnes chargées d'évacuer les déchets produits par le broyeur. On devrait installer un nouveau convoyeur à bande alimentant un bac de stockage afin d'éliminer ces déchets et de supprimer deux postes de travail inutiles.

4) Unités de cuisson

Du broyeur, les fruits passent dans un élévateur à godets Van de Kerckhoven (type 72016, 1973) et sont ensuite introduits dans une hélice transporteuse horizontale située au-dessus des deux unités de cuisson pour la presse de 5 tonnes et la presse de 10 tonnes. Seule l'unité de cuisson de 2 900 litres pour la presse de 10 tonnes (type VDK-DP-10-10/OMS 4021814 - 1978) est en service à l'heure actuelle, bien que l'unité de cuisson de 2 000 litres (type Olier) de la presse de 5 tonnes soit en état de fonctionner.

Pour ces deux unités de cuisson, une pression minimum de vapeur de 4 bars est nécessaire si l'on veut arriver à une efficacité maximum, mais il arrive que cette pression ne soit pas disponible car l'alimentation de la chaudière en combustible est parfois insuffisante. Dans les conditions actuelles, l'unité de cuisson de 2 900 litres traite l'équivalent de deux cages de RFF en 20 minutes environ (6 cages par heure, soit 7,3 tonnes par heure), si la stérilisation des fruits a été effectuée la veille. On tombe à 4 cages par heure, soit 4,9 tonnes par jour, si la stérilisation

1/ Source : Données de 1988 sur le poids effectif des régimes.

a été effectuée le jour même. Malheureusement, on ne dispose d'aucune donnée sur le poids réel moyen de fruits par régime; aussi le tonnage exact des fruits introduits dans l'unité de cuisson n'a-t-il pas pu être déterminé.

Le schéma de l'unité de cuisson de 2 900 litres montre que six jeux de bras rotatifs devraient y être installés afin de brasser les fruits qui y cuisent. Toutefois, le jeu supérieur n'a jamais été installé dans cette machine et les cinq jeux restants ont été cassés les uns après les autres. Le jeu inférieur de quatre bras a été réparé, mais le cinquième jeu (supérieur) est toujours manquant. Il en résulte que plus d'un tiers de la hauteur de l'unité de cuisson n'est pas brassé et que cela rallonge la période de cuisson. Tout programme de réhabilitation devra prévoir la réparation de cette machine. En outre, les indicateurs de température et de pression dont est équipée cette machine sont hors service et doivent être remplacés. L'opérateur de la machine ne dispose d'aucune information sur d'éventuelles variations de température ou de pression; dans ces conditions aucun contrôle précis n'est possible.

5) Presses

La presse Olier de 5 tonnes de RFF/h installée à l'origine, de type 5-SP-2VB, est toujours hors service depuis sa panne en 1982. L'achat des pièces de rechange nécessaires suppose un investissement voisin de 50 000 dollars E.-U., somme dont la société n'a jamais pu disposer.

La presse de 10 tonnes (type VDK) est en état de marche, mais certaines pièces sont usées et faute de baguettes d'apport en acier inoxydable, la réparation est impossible. Aussi, le taux d'extraction est-il tombé à 17-18 %, alors qu'avec une machine en bon état, le taux d'extraction peut atteindre 21 %. La baisse de rendement étant très sensible, la remise à neuf de cette machine devra être l'une des priorités de tout programme de réhabilitation. Cette machine a une capacité maximum nominale de 10 tonnes de RFF par heure mais, dans la pratique, ce niveau ne peut pas être atteint en raison des contraintes évoquées plus haut - la capacité maximum effective est d'environ 7,3 tonnes par heure lorsque le travail se fait avec une ou deux équipes et de 7 tonnes par heure lorsque le travail s'effectue en 3 x 8. Outre les pièces d'usure, la presse a besoin d'un nouvel enregistreur, appareil qui permet de relever la pression hydraulique pendant le fonctionnement. L'opérateur dispose d'une jauge de pression qui indique 50 bars pour un fonctionnement normal, mais aucun enregistrement n'est effectué qui pourrait aider les agents de production et de maintenance à déterminer l'efficacité de la machine.

Les tourteaux qui sortent de la presse sont évacués par une hélice transporteuse horizontale vers une hélice transporteuse inclinée à 28 degrés qui, à son tour, les déverse via une vis transporteuse horizontale suspendue dans l'unité de séparation des fibres et des amandes. La vis inclinée pose sans cesse des problèmes car, même si une seule presse est en service, elle tend à s'engorger. Lorsque la presse de 5 tonnes fonctionnait, il était impossible d'utiliser les deux presses simultanément, notamment en raison du problème de l'évacuation des tourteaux. Il faudra peut-être installer de nouveaux systèmes de transport des tourteaux s'il n'est pas possible d'accélérer le débit de ceux qui sont en place.

6) Séparateur des fibres et des amandes

Cette unité se compose d'un tambour rotatif équipé d'un extracteur au niveau du sol et alimenté par l'hélice transporteuse suspendue. Les fibres sont soufflées vers l'unité de cuisson et les amandes sont acheminées vers un bac de stockage de 24 tonnes par un convoyeur à godets incliné. Le bac de stockage est dans un état satisfaisant, mais certaines barres de renfort situées à l'intérieur devront être remplacées. Le séparateur ne pose apparemment aucun problème.

7) Unité de craquage et de tri

Un élévateur à godets achemine les amandes du bac de stockage vers une double unité de craquage et de tri. Les grosses amandes sont recyclées à partir du tambour séparateur vers l'unité de craquage et les amandes craquées sont déversées dans un bac de stockage d'une contenance de 24 tonnes. Les amandes craquées sont déchargées via une balance Avery et ensuite conditionnées pour la vente. Les coques provenant de l'unité de craquage alimentent l'unité de cuisson. On notera qu'à l'heure actuelle tout ce dispositif ne fonctionne pas car il n'y a apparemment pas de clients pour les amandes craquées. Tout est donc brûlé dans la chaudière.

8) Décantation de l'huile

L'huile qui sort de la presse filtre à travers un tamis vibrant et est recueillie dans un petit réservoir (1 m x 2 m) d'où elle est pompée vers l'un des trois réservoirs de décantation, d'une capacité voisine de 16 000 litres chacun. La décantation se fait simplement par mélange avec de l'eau et par déposition. L'huile décantée est soit débitée directement aux clients, soit déversée dans un des deux grands réservoirs de stockage d'huile, d'une capacité de 150 tonnes pour l'un (750 fûts x 200 litres) et de 450 tonnes pour l'autre. L'huile industrielle, qui contient un peu d'eau, est tirée du fonds des réservoirs et est vendue pour la fabrication du savon. Si le client l'exige, il est possible de procéder au blanchiment de l'huile, mais le matériel qui permet cette opération est rarement utilisé à l'heure actuelle.

9) Chaudière

La chaudière, de marque Babcock Atlantic (1973), a explosé en 1986 à la suite d'une erreur de manipulation, qui a provoqué l'endommagement de l'un des flancs de la chaudière. Des réparations ont été effectuées et la chaudière fonctionne, mais certaines canalisations de vapeur font défaut, l'indicateur de niveau est cassé, l'une des pompes (type KSB) doit être remplacée, du ciment réfractaire est nécessaire pour les réparations à l'intérieur de la chaudière, qui doit en outre être mieux isolée. Elle devra bientôt être réformée et donc remplacée dans le cadre d'un éventuel programme de réhabilitation. L'alimentation de la chaudière en bois se fait de manière irrégulière, ce qui entraîne des chutes de la pression de vapeur, uniquement parce que l'alimentation en bois est insuffisante. Elle fonctionne normalement à une pression de 18 à 20 bars, mais on descend très fréquemment en dessous de 17 bars, qui est la pression minimum de fonctionnement pour la turbine à vapeur. Celle-ci doit donc être arrêtée et l'alimentation des unités de cuisson et de stérilisation à vapeur cesse, ce qui entraîne l'arrêt complet de la chaîne de production. Un encadrement plus efficace des agents d'exploitation permettrait d'éliminer ces problèmes.

Le thermomètre gradué de 0 à 300 degrés centigrades qui équipe le surchauffeur annexe ne fonctionne pas et devra être remplacé. Une section de quatre mètres de la cheminée de la chaudière s'est écroulée il y a près d'un an et le reste de la cheminée est, selon toute vraisemblance, en mauvais état et fortement corrodé. Il faudra donc construire une nouvelle cheminée pour la nouvelle chaudière.

10) Adoucisseur d'eau

Cet appareil ne fonctionne pas et l'eau est simplement filtrée à travers du charbon de bois. Lors de l'installation d'une nouvelle chaudière, il faudra aussi installer un adoucisseur d'eau pour éviter tout encrassement des tuyaux de la chaudière.

11) Matériel annexe

Groupe électrogène Caterpillar d'une puissance de 60 kVA
Groupe électrogène Caterpillar d'une puissance de 69 kVA
Groupe électrogène Caterpillar d'une puissance de 105 kVA.

Les groupes de 50 et 69 kVA sont en état de marche, mais le groupe de 105 kVA n'a plus de moteur et a besoin de rebobinages. On trouve dans l'atelier d'entretien le matériel suivant :

Une perceuse verticale
Une machine à couper l'acier Peddinghaus 5RP/13
Une cintruse
Un tour type N425
Une rectifieuse double.

Si l'on veut que l'entreprise puisse effectuer elle-même un plus grand nombre de réparations, il faudra faire l'acquisition d'un étau-limeur et d'une fraiseuse, ainsi que d'un outillage à main et d'outils de tour. Tout plan de réhabilitation devra prévoir ce matériel.

On trouve dans l'atelier de réparation des véhicules le matériel suivant :

- Un groupe électrogène Alister, qui est hors service depuis 1983 et qui est devenu inutile;
- Un compresseur Atlas Copco (10 kg/cm²) qui ne fonctionne pas pour l'instant car on est en train d'en rebobiner le moteur;
- Un compresseur d'air bicylindre (modèle inconnu) en état de marche.

Six personnes travaillent dans cet atelier, mais elles disposent de très peu d'outils. Deux outillages complets au moins sont nécessaires.

L'entreprise possède les véhicules suivants :

- a) Deux tracteurs Deutz type D6202 (tous les deux hors service)
- b) Un tracteur Deutz type D6507 (en état de marche)
- c) Un tracteur Deutz type D5072 (hors service)
- d) Un chariot élévateur Caterpillar

- e) Deux véhicules tout terrain Toyota (1339-RC)
- f) Un camion Toyota de 8 tonnes, type 430 BT (pour le transport des ouvriers).

Les trois tracteurs hors service ont tous besoin de nouveaux pneus. On trouve deux autres tracteurs sur place mais ils sont bons pour la casse. Il est évident que l'entreprise ne peut pas fonctionner avec un seul tracteur et que les pièces détachées qui sont nécessaires pour les trois autres devront être achetées dans le cadre de tout programme de réhabilitation.

Pour la production comme pour la maintenance, l'entreprise dispose d'un personnel capable et expérimenté mais, faute de pièces de rechange, leur activité se limite à quelques travaux mineurs d'entretien, qu'ils effectuent avec les rares pièces disponibles localement. Pour les gros travaux d'entretien, qui nécessitent systématiquement l'importation de pièces de rechange, l'argent fait défaut depuis de nombreuses années et tout programme de réhabilitation devra nécessairement prévoir la fourniture de pièces de rechange en quantité suffisante.

Sur la base de l'approvisionnement de l'huilerie en matière premières présenté ci-dessous, sur les 15 prochaines années, les jours de fonctionnement de l'huilerie pendant une année avec une capacité nominale de 7,3 tonnes de RFF/heure avec une et deux équipes et 7 tonnes de RFF/heure au taux de 87,5 % d'efficacité seront les suivants :

Tableau 7.2.5 : Approvisionnement total estimatif en RFF, 1990-2005

Année	Tonnes de RFF	Plus récoltants extérieurs en tonnes de RFF	Total opérationnel	
			Tonnes de RFF	Jours (8 heures) par an
1990	9 600	-	9 600	188
1991	9 600	1 500	11 100	217
1992	9 600	1 500	11 100	217
1993	9 600	1 500	11 100	217
1994	10 200	1 500	11 700	228
1995	11 500	1 500	13 000	254
1996	12 900	1 500	14 400	281
1997	15 600	1 500	17 100	334
1998	19 800	1 500	21 300	416
1999	23 600	1 500	25 100	514*
2000	32 700	1 500	34 200	700*
2001	36 200	1 500	37 700	772*
2002	39 000	1 500	40 500	830*
2003	40 900	1 500	42 400	869*
2004	41 500	1 500	43 000	881*
2005	42 600	1 500	44 100	903*

* Fonctionnement en 3 x 8, sauf en saison creuse.

Sur la base des estimations ci-dessus, des installations de production supplémentaires seront nécessaires à partir de 1999 environ en période de pointe.

e) Matières premières

La plantation

L'approvisionnement de l'huilerie en fruits de palmier à huile provient de la concession de la WAAC. Les plantations se situent au nord-ouest, à l'ouest et au sud-ouest de l'huilerie et la distance moyenne de transport est de 7 km environ. Les zones qui ne sont pas encore exploitées se situent principalement au sud et en partie au nord de l'huilerie, à une distance moyenne similaire. La superficie totale de la concession est de 4 045 hectares.

Les plantations Wangekor ont été créées en 1969 lorsque 375,1 hectares ont été plantés de palmiers à huile. 1 057,3 hectares supplémentaires ont été transformés en plantation de palmiers à huile en 1970 et 168,7 hectares sont venus s'y ajouter en 1971. Depuis cette date, on n'a plus rien planté. La superficie totale des plantations de Wangekor couvre donc 1 600 hectares, 2 445 hectares restent encore à exploiter. Bien que la société soit en droit d'exploiter cette terre pour des plantations futures, des problèmes se sont posés à la suite de l'installation dans cette région d'un grand nombre de familles de fermiers (plusieurs centaines, selon certaines informations). Ces familles résident dans cette zone depuis 10 à 15 ans ou plus et il est impossible de les expulser sans leur proposer d'autres terres à cultiver.

En 1984, pendant la période où l'entreprise était gérée par la Socfinco, une exploitation voisine comptant 8 hectares de plantations de palmiers à huile a été louée. Ce bail prend fin en 1994. Tous les arbres de la plantation Wangekor ont entre 18 et 20 ans; il leur reste donc entre 5 et 7 années de vie productive. Les plantations ont été très mal entretenues pendant de nombreuses années : très peu de défrichage ou de débroussaillage sous les palmiers, pas d'élagage, pas d'utilisation d'engrais, etc. En résumé, les plantations ne sont pas dans un bon état d'exploitation à l'heure actuelle; toutefois, on a commencé en 1988 à débroussailler sous les palmiers et à les tailler.

En novembre 1988, 16 hectares ont été épandus d'engrais potassique à raison d'environ 170 kg par hectare, soit au total un peu moins de 3 tonnes. En fait, aucun échantillon de sol n'ayant été analysé depuis les années 70 et aucune analyse de feuilles n'ayant été effectuée depuis 1985, on connaît très mal les carences en éléments nutritifs, d'où la nécessité d'utiliser des engrais. Toutefois, d'après le responsable de la plantation, des symptômes de carence potassique et magnésique ont été observés sur les arbres à certains endroits.

Gestion des plantations

Les plantations n'ont pas été gérées convenablement depuis 1980. En 1983, on s'est efforcé d'améliorer la situation en faisant appel à une société belge, la Socfinco, à qui on a confié la responsabilité de gérer la WAAC. Cette tentative a tourné court et les gestionnaires Socfinco ont été remerciés en juin 1986.

La direction actuelle, nommée en septembre 1988, est la troisième depuis le départ de la Socfinco. Les changements fréquents de direction et l'absence apparente de plan à long terme et de directives du Ministère de l'agriculture ou de toute autre autorité de tutelle ont sensiblement contribué à l'état actuel de délabrement de la plantation. En outre, les propriétaires de la plantation avant 1980 n'ont pas été en mesure de planifier à long terme l'approvisionnement de l'huilerie en fruits de palmiers à huile car aucune plantation supplémentaire n'a été entreprise depuis 1971.

En décembre 1987, l'exploitation a été entièrement fermée et les activités n'ont repris qu'en mai 1988. L'exploitation est maintenant placée sous la tutelle directe du Ministère de l'agriculture.

La plantation est divisée en 10 parcelles afin de faciliter la planification de toutes les activités. Le tableau 7.2.6 montre le nombre de palmiers à huile et la taille des parcelles, qui devaient être débroussaillées en 1988 conformément au programme d'entretien de la plantation.

Tableau 7.2.6 : Programme d'entretien de la plantation, 1988
débroussaillage à la main, première phase

<u>Numéro de parcelle</u>	<u>Nombre de palmiers</u>	<u>Hectares</u>	<u>Coût par arbre</u>	<u>Total en dollars libériens</u>
1	23 787	169	0,05	1 189,35
2	28 744	205	0,05	1 437,20
3	26 134	186	0,05	1 306,70
4	29 981	214	0,05	1 499,05
5	12 110	86	0,05	605,50
6	33 362	238	0,05	1 668,70
7	19 334	138	0,05	966,70
8	42 102	300	0,05	2 105,10
9	15 271	109	0,05	763,55
10	4 470	32	0,05	223,50
	<u>235 295</u>	<u>1 677</u>		<u>11 764,75</u>

Source : Direction de la plantation, WAAC.

On notera que la superficie totale de la plantation indiquée au tableau 7.2.6 est supérieure de 77 hectares au chiffre donné précédemment.

En 1988, seules les parcelles No 1, 2, 3, 6 et 8, soit un total de 1 098 hectares ont été effectivement incluses dans l'exploitation. Ceci serait dû à une pénurie de main-d'oeuvre, résultant de l'absence de fonds pour la rémunérer. En outre, bien que la cueillette ait été effectuée dans cette zone, celle-ci n'a été débroussaillée et élaguée que partiellement.

Le tableau 7.2.7 indique le nombre de cueilleurs recrutés en 1988 et la quantité de régimes fruits frais cueillis (RFF). Le rendement moyen des cueilleurs de fruits est calculé sur la base de 26 journées de travail par mois et sur la base d'un poids moyen de 12 kg pour chaque RFF, ce qui est assez faible.

Selon la direction de la WAAC, les cueilleurs récoltent de 60 à 80 régimes de fruits frais par jour. Ces chiffres sont également utilisés pour divers calculs. En réalité, comme le montre le tableau 7.2.7, chaque cueilleur n'a jamais dépassé 46 régimes de fruits frais par jour et, six mois sur huit, la productivité n'atteint au mieux que 22 % du chiffre le plus bas escompté, à savoir 60 régimes de fruits frais par jour.

Tableau 7.2.7 : Récolte 1988

<u>Mois</u>	<u>Effectifs cueilleurs</u>	<u>RFF kg</u>	<u>Cueilleurs kg/jour</u>	<u>Rendement RFF/jour</u>
Mai	39	387 614	382	31,9
Juin	33	475 467	504	46,2
Juillet	51	207 737	157	13,0
Août	36	61 822	66	5,5
Septembre	34	39 096	44	3,7
Octobre	33	67 683	79	6,6
Novembre	35	146 260	161	13,4
Décembre	28	95 985	132	11,0
Total		1 481 664		

Source : Etabli à partir de données fournies par la WAAC.

Tableau 7.2.8 : Récolte 1985

<u>Mois</u>	<u>Effectifs cueilleurs</u>	<u>RFF kg</u>	<u>Cueilleurs kg/jour</u>	<u>Rendement RFF/jour</u>
Janvier	59	325 355	212	17,6
Février	68	288 825	163	13,6
Mars	64	629 620	378	31,5
Avril	58	800 272	531	44,2
Mai	59	1 103 121	719	59,9
Juin	62	854 016	530	44,1
Juillet	57	190 400	128	10,7
Août	58	106 560	71	5,9
Septembre	55	221 681	155	12,9
Octobre	50	309 540	238	19,8
Novembre	49	452 480	355	29,6
Décembre	52	512 000	379	31,6
Total		5 743 920		

Source : Etabli à partir de données fournies par la WAAC.

Le tableau 7.2.8 présente les résultats obtenus en 1985. La récolte moyenne cette année-là est elle aussi loin d'être satisfaisante, même si elle est légèrement meilleure qu'en 1988.

Le mauvais état actuel de la plantation entraîne un faible rendement estimé à 1 270 kg par hectare pour les huit mois de l'année 1988 pendant lesquels la cueillette est possible. Pendant la même période de 1985, la production moyenne était de 2 313 kg par hectare. Si l'on part de l'hypothèse

que le rapport entre le rendement en RFF de janvier à avril et de mai à décembre 1985 est semblable à celui de 1988, le rendement total moyen en 1988 est estimé à 2 300 kg par hectare alors qu'il était de 3 590 kg en 1985. Ces chiffres traduisent vraisemblablement les quantités cueillies plutôt que la production effective en RFF.

Ces mauvais résultats peuvent s'expliquer, en grande partie, par l'absence de tout mécanisme de stimulation des cueilleurs. Ils touchent 6 cents par RFF en saison de pointe, de mars à août, période pendant laquelle le cueilleur, aidé d'une personne, doit récolter 80 RFF par jour. Cette rémunération doit donc être partagée entre deux personnes. Si la cueillette a été précédée d'une période sèche, qui entraîne généralement un plus faible rendement, les cueilleurs touchent jusqu'à 10 cents par RFF. Pendant le reste de l'année, de septembre à décembre, les cueilleurs reçoivent 12 cents par RFF, mais ne bénéficient d'aucune aide pour rassembler en tas les RFF qui sont ensuite transportés à l'huilerie. Le mode et le niveau de rémunération sont inchangés depuis 1985. En outre, les ouvriers ne sont pas payés tous les mois; ils doivent attendre, parfois de deux à trois mois, ou plus, pour être payés, faute de fonds. Au vu des rendements indiqués au tableau 7.2.8, la rémunération des ouvriers est tout à fait insuffisante. Cette situation, auquel s'ajoute un manque de confiance apparent dans la société WAAC et dans sa direction, a fait perdre toute motivation aux ouvriers.

Le débroussaillage entre les allées d'arbres progresse lentement et ne couvre pas de grandes zones de la plantation. L'une des deux débroussailleuses semi-portées de la société est actuellement hors service et l'autre ne dispose pas des roues d'appoint arrière permettant d'ajuster la hauteur de débroussaillage entre les arbres.

La capacité de ces engins est estimée à 2 à 4 hectares par jour, selon le type de terrain, et leur utilisation améliorerait très sensiblement l'entretien des plantations et permettrait d'affecter d'autres ouvriers à l'élagage. Toutefois cela ne semble pas avoir été le cas en 1988.

Transport

Les RFF récoltés sont rassemblés sur des remorques tractées. Bien que la société dispose de six tracteurs Deutz, un seul est encore en service. Deux tracteurs sont presque entièrement démontés, les trois autres ont besoin de deux pneus neufs au moins chacun et doivent en outre subir quelques réparations.

On utilise à l'heure actuelle une remorque, dont la charge utile est de 2 tonnes, pour transporter les RFF de la plantation à l'huilerie. Deux autres remorques sont en très mauvais état et n'ont pas de pneus. La plus grosse des deux pourrait probablement transporter 5 tonnes de RFF. On estime donc la capacité de transport disponible à 1 tonne par heure, étant donné la distance moyenne de 7 km, l'état de la route et le temps nécessaire au chargement et au déchargement à la main. Si les trois unités tracteur/remorque étaient réparées, la capacité de transport moyenne dans les conditions actuelles pourrait atteindre 30 tonnes par jour avec des écarts de plus ou moins 10 tonnes.

On en conclut que l'efficacité et les moyens des équipes de débroussaillage, de traitement, de cueillette, etc., et de transport des fruits frais à l'huilerie sont tout à fait insuffisants.

Il faut entreprendre une réorganisation de la gestion et des procédures, des programmes et des méthodes, et relancer les activités délaissées jusqu'à présent, à savoir la préparation et la plantation de nouvelles zones, ce qui rend nécessaire une remise en route de la pépinière.

Evaluation de la production totale

Si toutes les plantations étaient correctement entretenues, en particulier débroussaillées, élaguées et épandues d'engrais en fonction des analyses de sol et des analyses de plantes, on pourrait compter sur une récolte moyenne annuelle de l'ordre de 6 tonnes par hectare pour l'année suivante. Ultérieurement, vers 1995, la production totale devrait baisser au fur et à mesure que les arbres arriveront au terme de leur vie productive.

Sur la base de ce scénario et d'une capacité quotidienne de 100 tonnes par jour avec une équipe pour l'huilerie réhabilitée de la WAAC, la matière première issue de la plantation de Wangekor suffirait pour alimenter l'huilerie pendant trois à quatre mois.

Si l'on veut assurer la continuité de l'entreprise, il faut de toute urgence lancer de nouvelles plantations. D'un point de vue pratique, on a tout intérêt à diviser les travaux de préparation et la plantation en parcelles de 540 hectares, une par an, pendant cinq années consécutives. En 1995, les 2 700 hectares qui ne sont pas exploités actuellement seront plantés et un programme de plantation dans les vieilles parcelles encore exploitées pourra commencer. Vers la fin des années 90, lorsque les premières plantations nouvelles commenceront à être productives, les problèmes critiques d'approvisionnement de l'huilerie en matière première auront presque totalement disparu.

Le tableau 7.2.9 montre l'évolution de la plantation. Il part de l'hypothèse que le programme de plantation décrit ci-dessus sera adopté et que les rendements des différentes plantations seront approximativement les suivants :

Rendements escomptés par hectare en tonnes

	<u>Vieilles plantations</u>		<u>Nouvelles plantations</u>	
1990-1993	6	Nombre	4	4
1994-1998	5	d'années	5	6
		(à partir	6	7
		de la	7	8
		date de	8	10
		plantation)		

**Tableau 7.2.9 : Production totale estimative
de régimes de fruits frais, 1990-2005**

Année	Plantation, en hectares		Production, en tonnes		Total
	Ancienne	Nouvelle	Vieux arbres	Nouveaux arbres	
1990	1 600	540	9 600	-	9 600
1991	1 600	1 080	9 600	-	9 600
1992	1 600	1 620	9 600	-	9 600
1993	1 600	2 160	9 600	-	9 600
1994	1 600	2 700	8 000	2 200	10 200
1995	1 225	3 075	6 100	5 400	11 500
1996	735	3 565	3 700	9 200	12 900
1997	422	3 878	2 100	13 500	15 600
1998	186	4 112	900	18 900	19 800
1999	-	4 298	-	23 600	23 600
2000	-	4 298	-	28 500	28 500
2001	-	4 298	-	31 700	32 700
2002	-	4 298	-	36 200	36 200
2003	-	4 298	-	39 000	39 000
2004	-	4 298	-	40 900	40 900
2005	-	4 298	-	41 500	41 500

Les estimations ci-dessus sont peut-être prudentes, mais elles sont en grande partie liées au niveau de gestion future. La production totale devrait augmenter à partir de 1995 et atteindre son niveau maximum après l'an 2000, lorsque les nouveaux palmiers à huile commenceront à être productifs sur l'ensemble de la plantation Wangekor.

Les chiffres donnés ci-dessus sont indicatifs et non absolus et sont calculés en vue de déterminer les besoins de réhabilitation de l'huilerie. Il ressort du tableau 7.2.9 que l'huilerie sera sous-utilisée pendant presque toutes les années 90. Il faudra donc rechercher d'autres sources de fruits de palmier à huile et y faire appel le plus possible.

Autres sources de fruits de palmier à huile

D'après des études réalisées dans le cadre d'une demande de prêt présentée à la LBDI par la Socfinco en mai 1984, la superficie totale des petites exploitations de palmier à huile dans le comté de Grand Cape Mount est de 400 hectares. Des entretiens avec la direction de la WAAC ont confirmé que la production de la majorité, voire de la totalité, des petits exploitants pourrait servir à approvisionner la société, une fois celle-ci réhabilitée. Ces petites exploitations de palmiers à huile auraient été créées vers 1975, ce qui signifie qu'elles seront productives jusqu'après l'an 2000.

Les plants de ces petites exploitations ont été fournis par la plantation Wangekor. On estime généralement que la gestion de ces petites exploitations n'est pas très efficace, ce qui a des effets néfastes sur le niveau de production. On pourra en améliorer la gestion au moyen de services de vulgarisation qui seraient assurés par la direction de la plantation de la

société WAAC, une fois celle-ci réhabilitée. Les prix payés aux petits exploitants devraient être calculés sur la base du coût réel de production, auquel s'ajouterait une marge raisonnable, ce qui constituerait une incitation à produire en quantité de plus en plus grande. C'est là une considération importante, en particulier dans la perspective à moyen terme, à partir des années 1992-1993.

Si l'on part de l'hypothèse que 75 % des petits exploitants accepteraient de vendre leurs fruits à la WAAC, près de 1 500 tonnes de fruits frais par an pourraient provenir de ces récoltants extérieurs. Cet élargissement des sources de matière première n'aura pas d'incidence très sensible sur la gestion de la société WAAC, mais contribuera néanmoins à améliorer un peu la situation.

En fonction des réactions des petits exploitants de la région, on s'efforcera de les persuader de créer de nouvelles plantations très rapidement. On aurait ainsi une huilerie centrale, une exploitation principale produisant l'essentiel de la matière première et des récoltants extérieurs exploitant une superficie de bonne taille. Ce plan présente de nombreux avantages, en particulier du point de vue des investissements. L'une des conditions préalables à sa réalisation, toutefois, est que la WAAC réhabilitée se forge la réputation d'honorer tous ses accords et de régler rapidement le prix des services et des livraisons. Il faut en outre que la WAAC ait une stratégie de développement à long terme qui permette de donner des garanties suffisantes pour l'avenir.

f) Gamme de produits

La WAAC produit trois types d'huile de palme : l'huile de palme de première qualité, l'huile industrielle et, depuis 1985, l'huile décolorée. Les renseignements dont dispose la WAAC sur la manière dont se répartit la production totale d'huile de palme entre ses trois catégories sont très insuffisantes. Même après avoir consulté les données du Ministère de l'agriculture, il est impossible de se faire une idée précise de la situation. Le tableau 7.2.10 présente des données pour les années 1984 à 1988 établies sur la base des renseignements disponibles.

La transformation des fruits du palmier à huile produit en outre des amandes (environ 3 à 5 % en moyenne de la matière première en fruits frais). Ces amandes n'étant pas vendues par la WAAC, elles ne font pas partie de sa gamme de produits. Elles sont donc brûlées en dépit de leur haute teneur en protéine et de leur valeur marchande élevée potentielle.

g) Résultats de l'entreprise/coûts et structure des prix

Résultats de l'huilerie

Construite en 1972, l'huilerie a une capacité installée d'extraction de l'huile de 15 tonnes de RFF par heure, soit 55,6 % de la capacité totale installée au Libéria et 94 % de la capacité dans le secteur public. Elle n'a jamais été utilisée à pleine capacité.

Tableau 7.2.10 : Gamme des produits manufacturés
et production, 1984-1988

<u>Production a/</u>	<u>Années</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>
Production totale, en tonnes d'huile de palme extraite		1 324,2	1 078,8	b/ 944,9	409,1	239,6
dont :						
- huile de palme de première qualité		1 271,0	n.d.	n.d.	395,0	230,0
- huile industrielle		53,2	n.d.	n.d.	12,0	9,6
- huile décolorée		-	-	20	2,1 c/	-

Source : Compilation faite par l'ONUDI à partir d'informations fournies par la WAAC.

N.B. : a/ On ne sait toujours pas si ces chiffres représentent la production réelle de l'huilerie ou les ventes.

b/ Dont 448,3 tonnes ont été exportées vers les Etats-Unis. Les seules autres exportations ont été réalisées en 1980 (677,4 tonnes d'huile de palme expédiées aux Etats-Unis).

c/ Estimations.

En dépit de plusieurs périodes de fermeture depuis 1984, le matériel a été régulièrement entretenu et réparé. Dans son état actuel, l'huilerie devrait pouvoir produire facilement de 1 500 à 2 000 tonnes d'huile brute par an. Toutefois, comme le montre le tableau 7.2.10, 409 tonnes d'huile seulement ont été extraites en 1987 et 240 en 1988. Le taux de transformation des fruits en huile brute a fluctué entre 14 et 18 % pendant les années 1985 à 1988.

Selon le Ministère de l'agriculture, les taux de transformation étaient plus élevés dans les autres huileries d'Etat (Butaw : 22 %; Decoris : 20 % en 1987/88).

L'unité de blanchiment d'une capacité de 5 tonnes par poste, qui a été installée en 1985 dans le but d'élargir la gamme de produits de la WAAC n'a quasiment pas fonctionné depuis. Elle a produit moins de 25 tonnes d'huile décolorée depuis sa mise en service; la société cite le niveau élevé des frais généraux qu'entraîne le blanchiment et le prix de vente peu élevé du produit sur le marché local pour justifier cet échec.

Coûts et structure des prix

Le Ministère de l'agriculture fixe, par circulaire, les prix saisonniers de l'huile de palme (correspondant à la saison creuse et à la saison pleine pour la récolte des fruits du palmier à huile). On trouvera ci-après les niveaux de prix fixés en 1987-1988.

**Tableau 7.2.11 : Prix de vente au détail des huiles de palme
(en dollars la tonne)**

Période	Type d'huile de palme		
	Première qualité	Industrielle	Décolorée
1987 - moyenne annuelle	663,00	469,60	635,36
1988 - saison creuse	540,69	475,00	n.d.
- saison pleine	825,00	600,00	n.d.

Source : Ministère de l'agriculture, Division des services techniques.

Le coût de production de l'huile de palme extraite par la WAAC est supérieur au prix du marché local et les ventes se sont faites à perte, au moins depuis 1980/81.

L'estimation des coûts de production n'a pu être effectuée que pour 1985, année pour laquelle tous les renseignements sur les coûts étaient disponibles et où la production a atteint 1 078,8 tonnes d'huile de palme brute. Cette estimation des coûts et leur ventilation par principaux facteurs présente, toutefois, un certain intérêt pour 1989. Dans l'intervalle, toute l'exploitation de la société WAAC s'est dégradée et la production n'a pas cessé de diminuer.

**Tableau 7.2.12 : Estimation des coûts de production
de l'huile de palme brute en 1985**

	Dollars libériens/tonne huile brute	Pourcentage du total
<u>Coûts d'exploitation</u>	<u>146,48</u>	<u>16,3</u>
dont : entretien de la plantation	56,38	6,3
cueillette des fruits	0,69	6,7
transport et manutention	29,40	3,3
<u>Coûts d'exploitation de l'huilerie</u>	<u>140,40</u>	<u>15,6</u>
<u>Coûts de gestion et d'administration</u>	<u>130,97</u>	<u>14,5</u>
<u>Dépenses courantes</u>	<u>119,82</u>	<u>13,3</u>
<u>Amortissement</u>	<u>188,52</u>	<u>20,9</u>
Total	900,53	100,0

Source : Rapport du vérificateur extérieur des comptes, 1985.

Il est clair que la société a bien des difficultés à équilibrer des dépenses d'exploitation et de transformation par les ventes d'huile de palme brute et qu'elle n'est pas en mesure de dégager une marge de financement ou de s'acquitter de ses obligations financières.

La WAAC ne pourra survivre en tant qu'entreprise que si les coûts de production des huiles brutes deviennent compétitifs sur le marché local, où la concurrence est déjà très vive, pour les raisons suivantes :

- Faible consommation résultant de la baisse du pouvoir d'achat au Libéria;
- Augmentation de l'offre de l'huile de palme pour la consommation humaine provenant de petits exploitants et vendue à bas prix (de 200 à 360 dollars libériens la tonne);
- Concurrence d'autres grands producteurs locaux qui ne peuvent pas exporter leur production en raison du niveau très bas des cours sur le marché international et qui donc développent leurs ventes locales;
- Concurrence des importations d'huile de palme de Côte d'Ivoire et de Guinée;
- Importations d'huile de palme raffinée à bon marché depuis 1985.

Dépendance vis-à-vis des importations

La dépendance vis-à-vis des importations est totale pour les pièces de rechange, les petits outils, les produits chimiques et les engrais.

Protection

En ce qui concerne les importations, aucun droit de douane n'est prélevé sur les pièces de rechange, les outils, les produits chimiques ou les engrais. L'huile de palme raffinée est importée librement, sans être frappée de droits de douane.

Marchés et concurrents

Il est impossible d'évaluer le marché total de l'huile de palme au Libéria car le Ministère de l'agriculture ne dispose pas de statistiques fiables.

En 1984, la Liberian Bank for Development and Investment a estimé que le marché total se situait entre 25 000 et 30 000 tonnes par an. La production locale étant d'environ 20 000 tonnes par an, près de 5 000 tonnes doivent être couvertes par les importations. Sur les 20 000 tonnes produites localement, on estime que 15 000 tonnes par an sont produites par des méthodes traditionnelles dans les villages et que les 5 000 tonnes restantes se répartissent entre les trois grands producteurs : LIBINC, BUTAW et WAAC. Dans des conditions normales de production, on estime la production de la WAAC à 20 % de la production industrielle totale et à 5 % de la production totale du pays.

L'emplacement qu'occupe la WAAC sur la nouvelle route qui relie Monrovia à la frontière avec la Sierra Leone, à environ 110 km de Monrovia, présente beaucoup d'avantages pour les ventes locales. Le principal marché local est Monrovia et le lieu d'implantation de la WAAC la place dans une position très favorable par rapport à ses concurrents, qui sont pour la plupart implantés dans des régions géographiques reculées de la partie sud du pays. Cela a conduit les autres sociétés à axer leurs ventes davantage sur les marchés d'exportation; aussi ne sont-elles pas des concurrentes sérieuses pour la société WAAC sur le marché local (même si elles sont mieux placées en ce qui concerne l'approvisionnement en matières premières, leur matériel est de qualité médiocre et, comme celui de la WAAC, doit de toute urgence faire l'objet d'un programme de réhabilitation).

Le marché local de l'huile de palme raffinée est loin d'être négligeable, mais il n'y a pour l'instant pas de production locale et toute l'huile raffinée doit être importée. Une raffinerie pourrait être implantée sur les terrains de la WAAC, de préférence dotée d'une capacité de raffinage totale au moins équivalente à l'ensemble des besoins du pays en huile raffinée. Une raffinerie suffirait à raffiner l'huile produite par la WAAC et par ses deux principaux concurrents.

La WAAC n'a pas de réseau de distribution propre; les clients viennent faire leurs achats sur place. Il n'y a pas de point de vente à Monrovia, ni ailleurs dans le pays.

Le marché est fondamentalement dominé par les vendeurs et devrait le rester dans un avenir proche. Cela signifie que le marketing n'est pour l'instant pas une nécessité. Toutefois, cette situation changera une fois effectuée la réhabilitation.

Quelques petites quantités d'huile ont été exportées vers la Hollande il y a quelques années. A l'heure actuelle, toutefois, on n'envisage pas d'exporter tant que la demande locale n'est pas complètement satisfaite.

i) Contraintes

Gestion et organisation

La société a pâti d'une gestion non professionnelle qui, doublée d'une insuffisance de capitaux, a entraîné une situation très délicate. Les cadres sont inexpérimentés et n'ont pas les qualifications qu'exigent leurs postes. Cela est particulièrement vrai de l'ingénieur et du chef comptable.

Le Directeur général par intérim a la formation voulue, mais ne possède pas les qualités de chef requises dans les circonstances actuelles.

Certains postes d'encadrement sont de toute évidence superflus dans une société de cette taille; on citera notamment le chef du personnel, son assistant et l'agent chargé des relations dans le travail.

Structure financière

La principale contrainte en la matière est l'absence totale de fonds de roulement. Le Gouvernement libérien, qui détient 66 % du capital, n'a pas pu fournir ces fonds en raison de ses propres difficultés financières.

Bâtiments et installations

1. Les unités de stérilisation ont une capacité horaire maximum de 7 tonnes de RFF et il n'y pas suffisamment de cages de stérilisation pour permettre le fonctionnement en 3 x 8 lors de la saison pleine.
2. Le broyeur et les unités de cuisson peuvent assurer un débit horaire qui ne dépasse pas 7,3 tonnes de RFF alors que la presse a une capacité nominale de 10 tonnes de RFF par heure.
3. Le broyeur n'a pas de bande transporteuse pour l'évacuation des régimes vides et pas de bac de stockage pour ces déchets, ce qui entraîne une augmentation des dépenses de main-d'oeuvre.
4. L'acheminement par grue des fruits jusqu'à la partie supérieure du broyeur emploie trop de main-d'oeuvre et se fait très lentement. Une méthode plus simple et plus efficace consisterait à installer une bande transporteuse.
5. L'unité de cuisson dont les systèmes de brassage sont cassés est moins efficace, ce qui allonge le temps de cuisson et réduit le débit de la presse.
6. Faute de lames de rechange pour la presse ou de baguettes de soudure en acier inoxydable permettant de les réparer, la pression de l'huile est inefficace puisque les taux d'extraction se situent aux alentours de 17-18 %, alors qu'un taux de 21 % serait possible. Cela entraîne une perte substantielle de recettes.
7. Le transporteur de tourteaux s'engorge régulièrement car il est trop petit pour la presse de 10 tonnes, ce qui accroît encore les dépenses de main-d'oeuvre.
8. La chaudière a été endommagée et devra bientôt être remplacée.
9. Faute de matériel et d'outils adaptés pour la maintenance, l'équipe de maintenance ne peut effectuer son travail convenablement.
10. L'absence de tracteurs en état de marche pèse sur l'approvisionnement en fruits frais de l'huilerie.
11. L'absence totale de pièces de rechange a pour corollaire l'impossibilité totale d'assurer des travaux de maintenance importants.
12. Faute d'une gestion adaptée et d'une coordination entre les services, la main-d'oeuvre disponible est utilisée de manière tout à fait inefficace.

Gamme de produits

L'étroitesse de la gamme des produits, qui se résument à l'huile industrielle et à l'huile de qualité supérieure, freine sensiblement la pénétration du marché local. Parce que l'huile n'est conditionnée que dans des fûts, les ventes ne peuvent être faites qu'aux grossistes et aux PME fabriquant du savon.

Résultats de l'entreprise/coûts et structure des prix

- Approvisionnement insuffisant de l'huilerie en matière première (RFF);
- Absence de motivation et d'intérêt pour la productivité de la part des ouvriers;
- Absence de personnel comptable qualifié;
- Part élevée des dépenses de personnel et des dépenses courantes dans les coûts de production totaux.

Matière première et facteurs de production

- i) La mauvaise gestion de toutes les plantations pendant de longues années en a sensiblement fait baisser le rendement. Par mauvaise gestion, on entend également le fait de ne pas avoir planté de nouveaux palmiers ou de ne pas avoir entretenu les vieilles plantations, qui ont en moyenne de 18 à 20 ans.
- ii) Moyens inadaptés à la planification, à la mise en oeuvre et à la supervision de l'entretien de la plantation.

Commercialisation

A l'heure actuelle, le marché local et les marchés d'exportation peuvent absorber la totalité de la production de la WAAC. Les principales contraintes en matière de ventes d'huile de palme sont d'ordre interne - problèmes de production et approvisionnement insuffisant en matières premières.

7.2.2 Structure financière

La société souffre d'une grave pénurie de fonds de roulement à laquelle il faut remédier. La meilleure solution est vraisemblablement la privatisation car l'actionnaire principal, l'Etat libérien, est confronté à des graves difficultés financières qui lui interdisent d'injecter les moindres fonds dans l'entreprise.

a) Gestion et organisation

L'organisation souffre de graves faiblesses à tous les niveaux d'encadrement, tant en ce qui concerne la formation que l'expérience. Le Directeur général par intérim a la formation requise, mais n'a pas l'expérience de la gestion d'une société comme la WAAC. Cela est particulièrement manifeste étant donné les difficultés que connaît actuellement la société et cela est aggravé par l'absence de soutien de la part des propriétaires. En outre, la direction a des contacts très espacés, voire inexistants, avec le CA.

L'encadrement doit être restructuré et amélioré. Trois postes sont superflus et doivent être éliminés, à savoir le poste de chef du personnel, le poste de son assistant et le poste d'agent de relations dans le travail. Leurs fonctions peuvent être réparties entre le Directeur général et le chef comptable.

Le chef comptable n'a pas non plus la formation théorique ni l'expérience qu'exige ce poste difficile. Il est en outre responsable des ventes, poste pour lequel il n'est ni qualifié, ni expérimenté. Un comptable qualifié et expérimenté doit être recruté d'urgence. Dans le service technique, le responsable par intérim n'a pas la formation technique requise et doit être encadré. Lorsque se posent des problèmes graves, on est obligé de faire appel à un ingénieur extérieur à l'entreprise.

Dans la situation actuelle, étant donné les graves problèmes de maintenance et les autres problèmes techniques qui se posent, l'entreprise a besoin de toute urgence d'un ingénieur qualifié et expérimenté. Les ventes devraient être confiées au Directeur général et non au comptable.

Autre point sensible : le service médical qui emploie une infirmière bien rémunérée, ainsi qu'un aide-soignant. Selon le Directeur général par intérim, l'existence de ce service est contestable. Ses fonctions pourraient être assurées par une personne dotée d'une formation de secouriste qui pourrait traiter les accidents bénins. Les accidentés graves doivent de toute façon être transportés à Monrovia. Ce service médical représente une charge relativement lourde pour les finances de la société. Ces recommandations ne devraient pas mettre en péril le fonctionnement de la société, mais au contraire contribuer à réduire sensiblement ses frais généraux.

b) Installations

La presse de 10 tonnes de fruits frais par heure est limitée en capacité à 7,3 tonnes de RFF par heure en raison des problèmes que posent les unités de stérilisation, le broyeur et l'unité de cuisson ainsi que le transporteur de tourteaux. De toute façon, l'huilerie n'a même jamais atteint ce niveau de production. On recommande donc que l'huilerie soit réhabilitée afin d'atteindre une capacité horaire maximum de transformation de 7,3 tonnes de RFF au moyen de l'achat d'une quantité limitée de matériel neuf et de toute une gamme de pièces de rechange pour tout l'équipement, qui resteront après réhabilitation. Les principaux matériels ci-après devront être fournis :

- i) Nouvelle chaudière d'une capacité accrue (9 tonnes d'eau minimum par heure), dotée d'un adoucisseur d'eau et d'une cheminée. En attendant que soit installée cette nouvelle chaudière, certaines fournitures devront être acquises pour la chaudière existante, telles que ciment réfractaire, jauges et conduites de vapeur de tailles diverses.
- ii) Construction d'une rampe prolongée par une trémie et une bande d'alimentation afin que les tracteurs puissent verser les fruits frais directement dans les cages de stérilisation ou dans la trémie.
- iii) Quarante nouvelles cages de stérilisation pour faire face à la demande en période de pointe.
- iv) Installation d'un convoyeur d'alimentation à bande au sommet du broyeur et changement de pièces dans le broyeur.
- v) Réparation de l'unité de cuisson de 2 900 litres pour que tous les systèmes de brassage soient réparés et que toutes les jauges de température et de pression soient remplacées.

- vi) Réparation de la presse de 10 tonnes de RFF par heure afin d'obtenir le taux d'extraction le plus élevé possible. Pendant la réhabilitation initiale, la presse de 5 tonnes ne serait pas réparée en raison du coût élevé que cela entraînerait. Cette unité pourrait éventuellement être réparée par la suite avec les bénéfices tirés de la presse de 10 tonnes réhabilitée.
- vii) Augmentation de la capacité de l'hélice de transport des tourteaux par l'accélération de son fonctionnement, ou bien l'installation d'un modèle de plus forte capacité.
- viii) Utilisation des amandes comme produit commercialisable et non comme déchet servant de combustible à la chaudière. On pourrait envisager de recourir à l'unité d'extraction de l'huile de palmiste située dans la zone portuaire et qui ne fonctionne pas pour l'instant; cette installation est dotée d'une unité d'extraction mécanique à rouleaux.
- ix) Réparation du moteur du groupe électrogène Caterpillar de 105 kVA.
- x) Fourniture d'un étau-limeur, d'une fraiseuse, d'outils à main et d'outils de tour, nécessaires aux travaux de maintenance qui doivent être effectués dans l'installation.
- xi) Réparation de tous les tracteurs et des remorques, petites et grandes, en vue d'augmenter l'approvisionnement en fruits frais de l'huilerie.
- xii) Lancement d'un plan détaillé de maintenance préventive une fois que toutes les pièces de rechange nécessaires auront été installées sur les machines.
- xiii) Amélioration en matière de gestion, de surveillance des chaînes de production et de coordination des services dans la production et la maintenance afin d'utiliser plus rationnellement le personnel de l'entreprise.

Les bâtiments sont tous en bon état et aucune réparation importante n'est requise.

c) Matière première

Les diverses questions que soulèvent l'approvisionnement en matière première ont été examinées à la section 7.2.1 c) où l'on a en particulier insisté sur les besoins et les propositions axées sur l'amélioration de l'approvisionnement en matière première.

Les besoins de réhabilitation sont les suivants :

- i) Renforcement sensible des compétences de la direction en matière de planification des activités; qualités de chef nécessaires pour pouvoir stimuler et mobiliser les employés, et supervision de toutes les activités.
- ii) Réactivation de la pépinière et achat de semences améliorées de palmier à huile de diverses essences, importées si besoin est.
- iii) Mise en place, le plus rapidement possible, de nouvelles plantations de palmiers à huile, selon un plan opérationnel détaillé, suivi d'un programme de plantation dans les anciennes parcelles devant démarrer au plus tard en 1995.

- iv) Remise en état du parc de tracteurs et de remorques pour le transport des fruits frais, ainsi que des débroussailleuses montées sur tracteur; adoption d'un programme rigoureux de maintenance pour tout le matériel; modification des remorques afin de porter leur charge utile à 5 tonnes de RFF.
- v) Réhabilitation, le plus rapidement possible, de toutes les plantations, notamment débroussaillage et élagage, et classification des sols (échantillonnage et analyses) devant faciliter l'épandage d'engrais correspondant aux besoins.
- vi) Elaboration détaillée d'un système d'achat de fruits auprès de récoltants extérieurs (responsabilités et obligations de chacun, système de fixation des prix et procédures de paiement en fonction de la qualité).
- vii) Recensement de petits exploitants, etc., susceptibles de fournir des fruits de palmier à huile, suivi par des propositions et la négociation, le cas échéant, d'accords de fourniture liant les petits récoltants et la WAAC.
- viii) Amélioration de l'organisation des transports, une fois le parc réhabilité, pour faire face au volume accru à transporter. Cela nécessitera l'acquisition de nouveaux tracteurs et de nouvelles remorques d'une capacité qui ne sera pas inférieure à 5-6 tonnes et équipées de préférence d'un système de bascule hydraulique.

d) Résultats de l'entreprise/coûts et structure des prix

L'unité de blanchiment devrait être utilisée de manière plus intensive afin d'accroître la part d'huile décolorée à forte valeur ajoutée dans les ventes totales de l'entreprise. Le volume de la production d'huile décolorée par rapport à la production d'huile de première qualité et d'huile industrielle dépendrait des coûts de production relatifs et des prix de vente relatifs.

La pénurie actuelle de données sur les coûts de production est une contrainte qui pèse lourdement sur le fonctionnement de la WAAC. Il convient de créer dans les plus brefs délais un mécanisme de contrôle mensuel des coûts.

e) Commercialisation

La WAAC opère dans un marché dominé par les vendeurs et n'a donc pas jugé nécessaire d'engager d'importantes activités de commercialisation. Toute l'huile de palme produite a été écoulee facilement. La responsabilité des ventes est assurée par le chef comptable. La taille du marché local est telle que lorsque l'huilerie aura été réhabilitée, il y faudra mettre en place des points de vente dans la capitale, voire engager des agents commerciaux à l'étranger.

Le marché de l'huile est un marché concurrentiel. Toutefois, les concurrents sont peu efficaces et opèrent à pleine capacité. Si la concurrence réussissait à améliorer son rendement, la WAAC devrait être en mesure de faire face à cette concurrence grâce à une organisation performante des ventes, axée sur le marché local et sur les marchés internationaux.

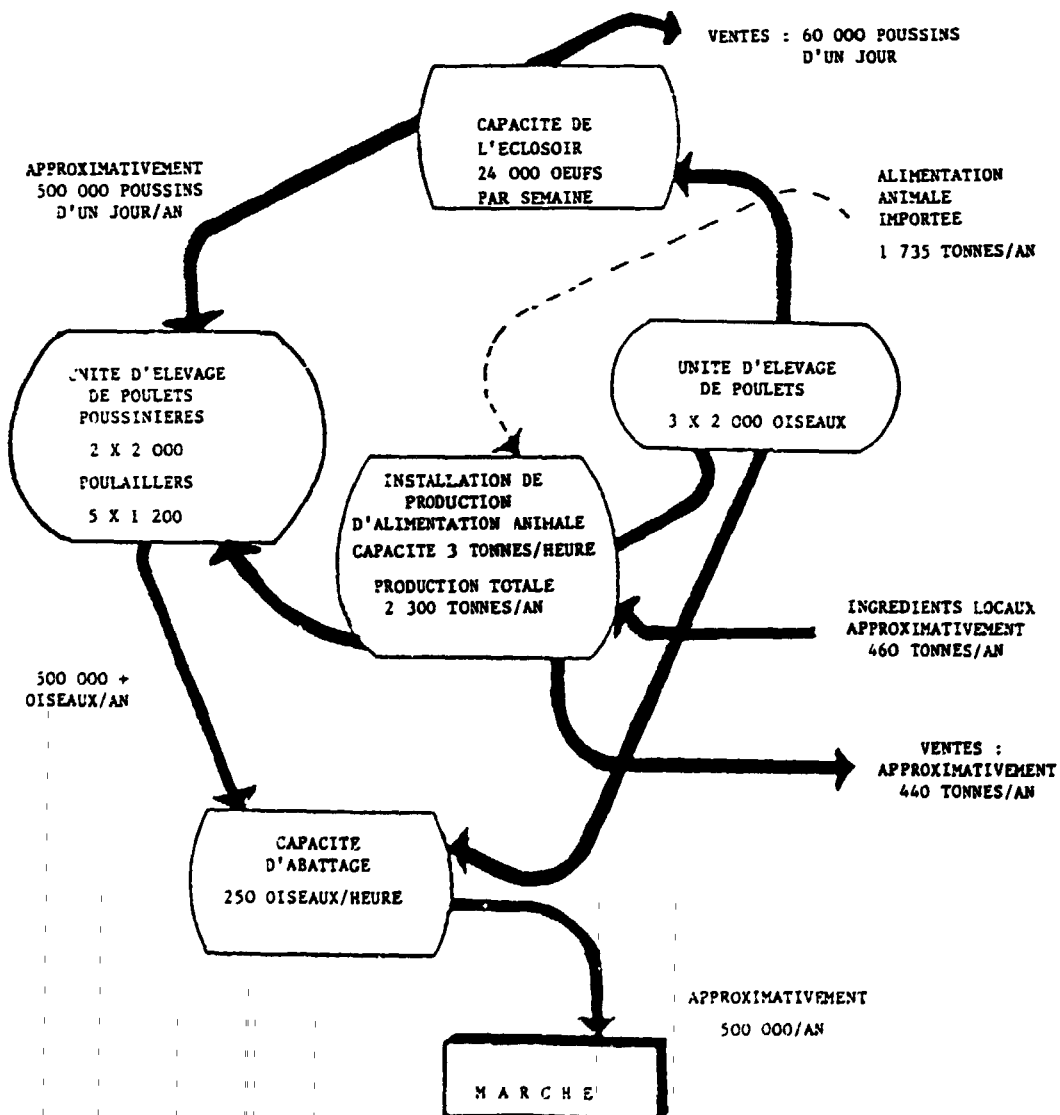
7.3 Baker Homegrown Poultry Farms, Inc. (BHPF)

7.3.1 Situation actuelle

a) Caractéristiques générales

La Baker Homegrown Poultry Farms, Inc. (BHPF) est une exploitation intégrée d'élevage de poulets de chair pour le marché libérien. Elle a été créée en 1972 et s'est développée jusqu'en 1974, date à partir de laquelle toutes les installations nécessaires à un élevage intensif étaient achevées. La production maximale a été atteinte en 1979/80. Lors du coup d'Etat de 1980, certaines des installations clefs, les unités de multiplication ont été pillées et tous les oiseaux ont été tués. On s'est efforcé de poursuivre l'élevage de poulets de chair en utilisant des poussins d'un jour importés. Toutefois, l'approvisionnement en aliments est devenu irrégulier et divers incidents ont obligé la société BHPF à cesser toute activité en 1985.

Figure 7.3.1



A l'origine, les oeufs de table et la viande de porc figuraient dans la liste des produits. Aujourd'hui, la réhabilitation ne portera que sur l'élevage intégré de poulets de chair. Les installations nécessaires existent, mais doivent faire l'objet de travaux plus ou moins poussés de remise en état. On trouve dans la figure 7.3.1, les éléments du projet, les liaisons entre eux et des estimations sur les capacités et/ou la production.

b) Gestion et organisation

La Baker Homegrown Poultry Farms, Inc. est une société privée créée en 1972 par M. Christian E. Baker qui en était le Président.

Les actionnaires actuels sont la famille Baker qui détient 80 % des parts; la société VISCONE, une société panaméenne dont les membres du Conseil d'administration sont basés en Suisse, et la société Santos détiennent les 20 % restants.

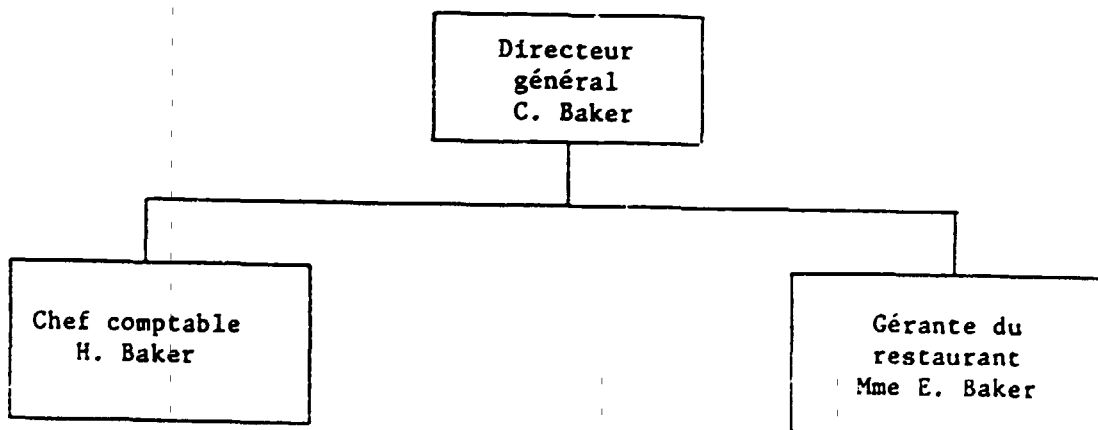
Siègent au Conseil d'administration les personnes suivantes :

- M. Christian Baker (Président)
- M. Henry Baker (son fils)
- Mme Emilia Baker (épouse de M. C. Baker)
- M. Len Superwood
- M. Christoph Wurz, VISCONE, (Suisse)
- M. Len Schmiege, VISCONE, (Suisse)

La Baker Homegrown Poultry Farms, Inc. a cessé ses activités en 1983, ayant été rudement touchée par le coup d'Etat de 1980. La société a été pillée, le matériel partiellement ou totalement détruit et 15 000 oiseaux tués ou volés.

Selon ses propres dires, M. C. Baker a été contraint de quitter le pays après le coup d'Etat car il craignait pour sa vie.

Figure 7.3.2 : Direction et organigramme de la Baker Homegrown Poultry Farms, Inc. (jusqu'en 1983)



La société est gérée dans un cadre familial et le restera. M. C. Baker a l'intention de laisser la gestion quotidienne de la société à l'un de ses fils, mais envisage de demeurer président de la société et d'en être le conseiller. Il songe à recruter des personnes qualifiées en dehors de sa famille pour des postes tels que celui de chef des ventes et celui de chef de production. M. Baker est un citoyen libérien, titulaire d'un diplôme d'agronomie de la South Carolina State University (Etats-Unis) et d'un doctorat en médecine vétérinaire de la Michigan State University aux Etats-Unis. Il a été directeur de recherche au Central Agricultural Research Institute de Monrovia, Président du Cuttington University College et Président de la Chambre de commerce de Monrovia. Il a aussi siégé au Conseil d'administration de plusieurs sociétés au Libéria. Selon M. Baker, il y a au Libéria une pénurie grave de cadres qualifiés, tant en ce qui concerne les cadres de direction que les cadres moyens. La plupart des personnes les plus qualifiées ont quitté le pays au moment du coup d'Etat et seules quelques-unes d'entre elles sont revenues. Cette situation pèsera peut-être sur la société réhabilitée, lorsque l'on cherchera des personnes qualifiées pour occuper des postes d'encadrement.

M. Baker estime qu'il faudra faire venir un certain nombre de conseillers techniques de l'étranger avant que ne commence la réhabilitation car il a conscience du fait qu'un certain nombre de progrès techniques ont été accomplis dans l'élevage avicole depuis qu'il a cessé ses activités dans ce secteur.

c) Structure financière

La Baker Homegrown Poultry Farms, Inc. est une société de droit libérien, qui compte quelques actionnaires minoritaires étrangers. Ayant cessé toute activité en 1983, son capital de 10 000 actions n'a pas de valeur nominale. Selon M. Baker, les parts se répartissent comme suit :

- M. Christian E. Baker	4 620 parts
- Mme Emilia Baker	1 650 parts
- M. Henry Baker	330 parts
- VISCONE, Inc.	1 700 parts
- Santos	1 700 parts
	<hr/>
	10 000 parts

Documents de base

De nombreux documents retraçant l'histoire de la société n'ont pas pu être examinés car ils ont été détruits lors du coup d'Etat. L'analyse ci-après s'appuie sur des états financiers non vérifiés pour 1980 et 1981.

Tableau 7.3.1 : Bilan pour les années 1980 et 1981

	1980 (en dollars)	1981 (en dollars)
1. Disponibilités à court terme	1 797 267	1 022 431
2. Exigibilités à court terme	176 001	1 470 621
3. Endettement à long terme	2 241 069	2 612 465
4. Capital fixe	926 752	904 261
5. Avoirs totaux	3 022 336	1 938 603
6. Capital employé	2 548 018	456 071

Analyse financière

Tableau 7.3.2 : Fonds de roulement et ratios financiers
(dollar libérien/pourcentage)

	<u>1980</u>	<u>1981</u>
1. Fonds de roulement	1 621 266	- 448 190
2. Coefficient de liquidité réduite	10,2 %	0,69 %
3. Coefficient d'endettement	79 %	210 %

Le tableau 7.3.2 montre que les fonds de roulement sont passés de 1 621 266 dollars à moins 448 190 dollars entre 1980 et 1981. Le coefficient de liquidité réduite a chuté de 10,2 à 0,69 tandis que le coefficient d'endettement passait de 79 % à 210 % pendant la période considérée. Il ressort de l'analyse qu'en 1980, la position de liquidité était tout à fait favorable. La situation a changé du tout au tout en 1981 lorsque la société s'est trouvée face à un problème de liquidité et de service de la dette lié aux incidences néfastes du coup d'Etat. On peut en conclure que l'entreprise disposait de capitaux suffisants, tant en ce qui concerne les fonds de roulement que le capital fixe en 1980, même si l'essentiel du financement provenait d'emprunts.

Il ressort du tableau 7.3.3 que la société a subi des pertes de 328 695 dollars en 1980 et de 1 613 488 dollars en 1981.

Tableau 7.3.3 : Compte des pertes et profits - 1980 et 1981

	<u>1980</u> (en dollars)	<u>1981</u> (en dollars)
1. Ventes	1 273 118	1 807 761
2. Coût des ventes	1 362 738	2 376 522
3. Dépenses d'exploitation	101 881	1 044 727
4. Dépenses diverses	178 664	
5. Autres recettes	41 470	
6. Pertes nettes	328 695	1 613 488

Les taux d'amortissement appliqués aux bâtiments (2,5 %), aux installations de production et aux machines (16,67 %), aux véhicules (33,33 %) et au matériel de bureau (10 %) correspondent tous aux conditions en vigueur au Libéria et à la durée de vie productive des avoirs. Les taux d'amortissement sont conformes aux taux légalement autorisés par le Code des impôts du Libéria.

d) Bâtiments et installations

Les principales installations sont situées à Paynesville, à 20 km de Monrovia, et sont constituées des éléments suivants :

Installation de production d'aliments

Le bâtiment qui abrite cette installation est construit en parpaings et est coiffé d'un toit en tôle d'acier; il semble être en bon état général. Le bâtiment est divisé en deux sections, un magasin pour le grain de 13 m x 10 m et une zone de production de 34 m x 10 m, où se trouve aussi un magasin de 5 m x 9 m. On trouve à proximité immédiate de l'installation de production d'aliments trois silos en acier d'un diamètre de 9 m, de marque Brock, d'une capacité de 550 tonnes de grain chacun, soit une capacité de stockage totale de 1 650 tonnes de grain. Les silos sont tous dotés d'unités d'aération par le bas, ce qui permet d'éviter que le grain ne se gâte; ils semblent être en bon état et ne nécessiter que quelques travaux de remise en état. Le grain livré était déchargé dans une fosse réception et ensilé par hélice transporteuse mobile. Une autre hélice transporteuse acheminait le grain du silo vers le magasin à grain du bâtiment abritant la production d'aliments pour les besoins quotidiens de l'exploitation.

Une vis élévatrice placée à l'intérieur de ce magasin alimente le silo intermédiaire de la zone de production qui, à son tour, alimente via une balance le concasseur à marteaux de marque Kelly Duplex (Ohio). Les autres ingrédients des aliments tels que le calcium, les sels minéraux et les anti-corps sont pesés et introduits dans le concasseur au moyen de deux plateaux d'alimentation situés à la base de l'unité. Ce concasseur, qui est en bon état, a une capacité de 3 tonnes par heure; aussi la production pour huit heures de fonctionnement à 87,5 % de la capacité est-elle de 21 tonnes. Toutefois, dans le passé, on ne faisait fonctionner le concasseur que cinq heures par jour pendant six jours, soit une production hebdomadaire voisine de 79 tonnes.

On trouve aussi dans cette zone les matériels suivants :

- a) Un petit concasseur, qui servait à broyer les coquilles d'huitres fournissant le calcium. Les circuits électriques de cette machine semblent être en mauvais état et le moteur de la soufflante a disparu; toutefois, le concasseur pourrait être utilisé dans une installation réhabilitée, sous réserve que des précautions soient prises pour stériliser les coquilles afin d'éviter toute contamination par salmonelle.
- b) Deux broyeurs portables Mulmix, dotés chacun de deux plateaux pour additifs. Leur capacité nominale est d'une tonne par heure, mais ils n'étaient utilisés que de manière épisodique avant la fermeture de l'installation, la machine de 3 tonnes par heure pouvant facilement faire face aux besoins ordinaires. Aucune de ces machines portables ne serait utilisée dans le cadre d'un programme de réhabilitation, bien qu'elles soient toutes les deux en état de marche. A l'extérieur au bâtiment abritant le concasseur se trouvent deux silos de stockage d'aliment, d'une capacité de 6 m³ chacun. Ils ont été érigés sur une plate-forme en béton afin de faciliter le chargement des véhicules. La production d'aliments était en outre destinée aux autres éleveurs avicoles et aux animaux tels les porcs et les chevaux.

Bâtiments abritant l'abattoir et les installations de production

L'abattoir et la section de production occupent tout le rez-de-chaussée d'un bâtiment dont les cotes sont de 25 m x 12 m (300 m²). A l'étage au-dessus, occupant approximativement la moitié de cette superficie, se trouvent cinq bureaux et, au deuxième étage, deux appartements qui ne sont pas encore achevés. Le bâtiment est construit en béton armé, les murs sont en parpaings et le toit en tôle ondulée. Le gros oeuvre est en bon état, mais des réparations mineures doivent être apportées aux murs, aux sols et au toit.

On trouve à un bout de l'abattoir un enclos à poulets de 5 m x 9 m comportant une section distincte pour l'accrochage et l'égorgeage des poulets. Les poulets ne sont pas étourdis avant l'égorgeage, ce qui est contraire aux normes internationales. Un transporteur à chaîne équipé de crochets transporte les volailles dans l'abattoir principal à travers un saignoir et une cuve d'échaudage vers le plumage. Une fois plumés, les oiseaux sont nettoyés sur la chaîne. Après le nettoyage, ils sont emballés sous plastique et sont, pour la plupart, immédiatement congelés dans une installation de congélation à air pulsé dotée de deux congélateurs de 5 tonnes. Ce système pourrait produire 272 kg de volailles en quatre heures, le premier lot étant chargé dans le congélateur vers 10 heures tous les jours, le deuxième à 14 heures et le troisième à 18 heures pour congélation nocturne. On pourrait donc produire un total de 816 kg de viande congelée, soit 4 080 kg pour une semaine de cinq jours.

Des chambres froides, d'une capacité totale de 120 tonnes de poulets congelés, ont été construites dans l'unité de production principale; il s'agit de deux chambres froides de 7,5 tonnes et de trois chambres froides de 10 tonnes. Les deux petites chambres froides sont en bon état, mais les trois autres devront être entièrement rénovées car le toit est totalement effondré.

La chaîne d'abattage est dans un état général tout à fait déplorable, des travaux considérables devront être effectués sur l'unité de plumage et le bac d'échaudage devra être remplacé. Une fois réhabilitée, la chaîne d'abattage devra vraisemblablement être équipée d'un système d'étourdissement. La plupart des crochets sont fortement corrodés et devront donc être remplacés.

Une nouvelle chaudière à vapeur (de marque Cleaver Brooks, Monitor - 150 ps; 1 046 000 BTU/heure) a été achetée pour produire la vapeur nécessaire à l'échaudage, mais elle n'a jamais été utilisée en raison du coût du combustible.

Un réservoir suspendu en acier a donc dû être utilisé pour fournir la vapeur pour l'échaudage. Le chauffage de ce réservoir se faisait initialement au butane, mais ce combustible a été remplacé par le bois, jugé moins cher, et ce jusqu'au moment de la fermeture de l'installation. Toutefois, une petite chaudière à bois serait nécessaire dans une exploitation réhabilitée afin de réduire la consommation de combustible et d'assurer une alimentation plus régulière en vapeur.

L'unité de congélation à air pulsé ne fonctionne plus car certaines pièces comme le compresseur ont été volées. Le condensateur étant toujours en état de marche, il ne sera pas nécessaire de remplacer ce matériel en totalité.

Les murs et les sols étant en béton, il est impossible d'appliquer des normes d'hygiène comparables à celles qui sont en vigueur en Europe. Dans le cadre de la réhabilitation, tous les sols devront être enduits de résine époxy et tous les murs devront être carrelés jusqu'à une hauteur de 2 m. Cela facilitera le nettoyage quotidien de l'abattoir.

Poulaillers

L'entreprise dispose de six poulaillers, dont trois sont doubles. Ils ont les cotes suivantes :

- 1) 13 m x 86 m = 1 118 m² (magasin au niveau du sol)
- 2) 12 m x 120 m = 1 440 m²
- 3) 12 m x 160 m = 1 920 m² (divisé en deux unités)
- 4) 12 m x 130 m = 1 560 m² (divisé en deux unités)
- 5) 12 m x 83 m = 996 m² (une section supplémentaire de 12 m x 30 m doit être enclose et couverte)
- 6) 10 m x 109 m = 1 090 m²

La superficie totale disponible est de 7 034 m². Chacune des unités de base peut contenir de 9 000 à 12 000 oiseaux. Les poulaillers sont construits en parpaings sur lesquels reposent des grillages qui forment enclos et le toit est en tôle ondulée. Chaque poulailler a son propre réservoir d'eau (d'une contenance suffisante pour 3 jours de consommation) et son propre silo d'aliments. L'eau contenue dans les réservoirs était traitée immédiatement après le remplissage afin que soient réduits au minimum les risques de contamination des poulets.

Chaque poulailler était équipé de deux dispositifs d'alimentation dotés de bacs circulaires espacés d'un mètre sur toute la longueur du poulailler. Des éleveuses de forme circulaire et chauffées électriquement (de marque A.R. Wood) étaient placées dans la partie centrale de certains des poulaillers pour les poussins d'un jour venant du couvoir. Lorsque les poussins atteignaient l'âge de 6 jours environ, on procédait au débecquage afin de réduire au minimum les dommages causés par les coups de bec.

Le cycle normal d'élevage était le suivant :

- | | |
|-------------------|----------------|
| - Elevage | 6 - 8 semaines |
| - Nettoyage | 1 - 2 semaines |
| - Cycle d'élevage | 10 semaines |

Le nettoyage des éléments était auparavant effectué à la main, mais tout plan de réhabilitation devra prévoir l'utilisation d'un tracteur par souci d'efficacité.

De nombreux tubes d'alimentation ont été endommagés et certaines éleveuses ne fonctionnent plus. La société qui a fourni ces éleveuses n'étant plus en activité, des unités entièrement nouvelles devront être achetées. On conseillera en outre l'achat de nouvelles unités d'alimentation pour plusieurs poulaillers.

Couvoir

Cette unité est aussi située à Paynesville, mais se trouve à environ 6 km des poulaillers. Le couvoir est un bâtiment de 12 m x 30 m (360 m²) construit solidement en parpaings, dont les murs sont crépis et dont le toit est en tôle ondulée. Il a été bien entretenu et ne nécessite aucune grosse réparation. On trouve aussi à cet endroit deux logements, un pour le responsable du couvoir et l'autre pour deux familles.

Le couvoir, dont la capacité est de 24 000 à 25 000 poussins par semaine, se subdivise en quatre sections :

a) Unité de réchauffage des oeufs

Il s'agit de plateaux sur lesquels des oeufs sont entreposés sur des boîtes chauffantes équipées d'ampoules de 150 watts. Les oeufs sont généralement déposés sur ces plateaux pendant environ une semaine afin que les oeufs non fécondés puissent être repérés et rejetés.

b) Incubateurs

Les oeufs fécondés sont placés dans l'un des deux incubateurs à trois compartiments de marque Robbins, dont chaque compartiment peut contenir 14 000 oeufs au total. La capacité totale des incubateurs est donc de 84 000 oeufs. L'incubation dure 19 jours; il est donc possible d'atteindre une production moyenne de 4 421 oeufs par jour sur une base continue de 24 heures, ce qui est indispensable pour l'exploitation d'un couvoir.

c) Éclosoir

L'éclosoir Robbins, d'une capacité de 14 000 oeufs, a un cycle d'éclosion de 2,5 jours à 3 jours. L'entreprise effectuait donc deux éclosions par semaine, soit une production brute de 28 000 poussins par semaine et une production nette (après déduction des oeufs non fécondés et des pertes) de l'ordre de 24 000 à 25 000 poussins par semaine.

Des problèmes s'étaient posés avec l'humidificateur de l'éclosoir Robbins avant la fermeture du couvoir en 1984, ainsi que quelques problèmes occasionnels avec l'unité de circulation d'air à double ventilateur. Les pièces de rechange pour ce matériel risquent d'être très difficiles à trouver. Tout le matériel de marque Robbins était entretenu par une société hollandaise qui n'a plus de représentant en Afrique de l'Ouest. Toutefois, ce matériel (éclosoir et incubateur) est généralement robuste et des électriciens locaux compétents devraient pouvoir entretenir le matériel de commande de ces unités. Si le matériel de commande tombait en panne, on pourrait facilement le remplacer par du matériel neuf.

d) Zone de stockage et d'expédition des poussins

Les poussins qui sortent de l'éclosoir sont entreposés dans des plateaux avant d'être enlevés par le client ou d'être expédiés vers l'élevage avicole.

Pour prévenir toutes maladies, on vaccinait tous les poussins et le couvoir était désinfecté trois fois par semaine. En période de production maximum, six personnes étaient employées à l'exploitation de ces installations.

Parce que l'alimentation électrique est irrégulière, le couvoir dispose d'un groupe électrogène de 69 kVA, qui est aujourd'hui encore en très bon état.

Elevage de multiplication

L'entreprise a aussi un élevage de multiplication situé dans la région de Monrovia et qui fournissait des oeufs au couvoir. Ces installations se composaient de deux bâtiments de reproduction d'une capacité de 1 000 oiseaux chacun et de cinq bâtiments de reproduction d'une capacité de 1 200 oiseaux chacun.

Le système d'exploitation consistait à commencer l'élevage d'une nouvelle basse-cour dans l'un des bâtiments d'élevage et à diviser la basse-cour après quatre semaines. La capacité de l'exploitation de multiplication était de 800 000 oeufs par an.

Les cotes des bâtiments étaient les suivantes :

Deux bâtiments d'élevage	12 m x 9 m = 108 m ²
Trois bâtiments de multiplication	45 m x 10 m = 450 m ²
Un bâtiment double de multiplication	91 m x 10 m = 910 m ²

Ces installations ont été complètement dévastées lors du coup d'Etat de 1980, ce qui a entraîné la fermeture immédiate du couvoir faute d'oeufs en provenance de l'unité de multiplication. La société a donc poursuivi ses activités jusqu'en 1985 en important des poussins d'un jour.

Outre ces installations situées dans la région de Monrovia, l'entreprise disposait aussi d'une unité de ponte située à Meleike, près de Gbarnga, mais cette unité a été fermée en 1980, peu de temps après le coup d'Etat. On n'envisage pas de la réhabiliter.

e) Matières premières

Les matières premières dont a besoin l'exploitation intégrée de la société Baker Homegrown Poultry Farms, Inc. sont les suivantes : ingrédients divers pour la production d'aliments et poussins d'un jour de multiplication. Ces poussins et la plupart des ingrédients pour aliments doivent être importés. Les principaux intrants pour le couvoir, l'unité d'élevage de poulets de chair et l'abattoir sont, pour la plupart, fournis par l'entreprise elle-même (liaisons intra-entreprises).

Une fois réhabilitée, la BHPF pourrait disposer d'environ 6 000 reproducteurs produisant environ 600 000 poussins d'un jour pour l'élevage de poulets de chair. On en commercialiserait 500 000 après abattage et il en resterait au moins 50 000 pour la vente de poussins d'un jour, si l'on tient compte des pertes dues à la mortalité.

Aliments et ingrédients

La demande totale d'aliments est estimée à 1 890 tonnes par an à pleine capacité et sur la base de pertes de l'ordre de 3 %. En fonction de l'évolution à court terme en ce qui concerne les restrictions commerciales pour l'alimentation animale, des aliments composés, ou des ingrédients céréaliers et des concentrés doivent être achetés à la société National Milling.

A l'heure actuelle, la société National Milling a le monopole de la production d'aliments pour l'aviculture. Aucune réglementation n'est réellement appliquée qui garantirait à l'acheteur que les produits dont il a besoin répondent aux exigences d'un élevage avicole industrialisé. Lorsqu'une minorité est le seul producteur et le seul distributeur d'aliments pour élevage avicole, on retrouve invariablement dans sa production des quantités excessives de son de blé. Les volailles qui consomment ces aliments ont un mauvais rendement et le coefficient de transformation des aliments est peu élevé.

La société BHPF aurait intérêt à importer directement les ingrédients nécessaires à ajouter aux matières premières locales, essentiellement des drèches de brasserie et de l'huile de palme.

On trouvera ci-après au tableau 7.3.4 les besoins totaux en ingrédients pour les unités de multiplication et d'élevage, calculés sur la base des formules utilisées par la société BHPF dans le passé.

Tableau 7.3.4 : Besoins en ingrédients
pour aliments de la société BHPF/par an

<u>Ingrédients</u>	<u>En tonnes/an</u>
Aliments concentrés	260
Tourteaux de soja	380
Maïs jaune	760
Huile de palme	390
Drèches de brasserie	92
Additifs	8
Total	1 890

Les ingrédients importés peuvent facilement être achetés sur le marché international, sous réserve que la BHPF se voit attribuer des devises.

A long terme, on ne peut pas accepter que 25 % seulement des besoins en aliments soient couverts par la production locale. On pourrait, par l'application d'une stratégie à long terme de développement de la production locale d'ingrédients pour aliments composés, changer le rapport entre production locale et importations et l'amener à 4 pour un, voire plus. Les déchets divers de poisson pourraient être transformés en farine de poisson si l'industrie de la pêche se développait et se tournait vers l'exportation de produits transformés. Les coquilles d'huîtres pourraient être nettoyées, stérilisées et broyées dans le but de fournir des compléments minéraux à un élevage avicole en pleine expansion. Des ingrédients énergétiques, comme le maïs jaune et le manioc

pourraient très facilement être cultivés au Libéria, à condition que des mesures d'incitation soient prises, éventuellement comme culture secondaire du riz d'altitude. Pour un élevage avicole intégré comme l'entreprise BHPF, par exemple, environ 160 hectares de maïs jaune suffiraient, sur la base d'un rendement de 5 tonnes à l'hectare.

L'unité de production d'aliments de la société BHPF a une capacité nominale de production de 3 tonnes par heure. Si l'on veut mieux exploiter cette installation, on pourra produire 440 tonnes d'aliments en plus des besoins de la société et les vendre à d'autres élevages avicoles.

Le tableau 7.3.5 présente une estimation des besoins totaux d'ingrédients pour la production d'aliments.

Tableau 7.3.5 : Estimation des besoins en ingrédients pour aliments/par an

<u>Ingrédients</u>	<u>Tonnes</u>
Concentré	320
Fèves de soja	470
Maïs jaune	935
Huile de palme	480
Drèches de brasserie	115
Additifs	10

Stock de reproducteurs, oeufs et poussins d'un jour

On peut facilement se procurer le stock de reproducteurs auprès d'un certain nombre d'entreprises avicoles d'Europe ou des Etats-Unis. Les besoins annuels seront d'environ 5 000 poules reproductrices et du nombre requis de coqs (15 % du nombre de poules), soit un nombre total de 5 750 volailles.

Les poules reproductrices devront produire approximativement 800 000 oeufs par an pour approvisionner le couvoir. Si l'on prend l'hypothèse d'un taux d'éclosivité et d'un taux de pertes de 5 %, la production annuelle devrait s'établir à 600 000 poussins d'un jour pour l'approvisionnement de l'unité d'élevage de poulets de chair.

Dans les années 70, lorsque la société BHPF était une entreprise intégrée, la mortalité moyenne dans les unités d'élevage était de 7 %. On peut raisonnablement estimer que les résultats de l'entreprise réhabilitée se situeront à un niveau similaire. Aussi l'approvisionnement total en poussins d'un jour de l'unité d'élevage devrait-il s'établir à 540 000 par an. La différence, soit 60 000 poussins d'un jour, sera vendue aux élevages avicoles.

A ce niveau de production, le taux d'utilisation de l'éclosoir est de 65 %. Le couvoir devant constituer un centre de profit dans l'entreprise intégrée, le taux d'utilisation de la capacité devra être porté à 80 %, voire plus. Cela permettrait d'augmenter les ventes de poussins d'un jour de 150 000 unités par an.

Pour pouvoir atteindre cet objectif, on devra disposer de 1 400 reproducteurs de plus. On pourrait aussi envisager de sous-traiter l'accoupage, mais cela présenterait des problèmes sur le plan de l'hygiène. Si les précautions nécessaires sont prises, cette possibilité devra être sérieusement envisagée.

Poulets de chair

La production annuelle est estimée à 500 000 oiseaux, soit une moyenne hebdomadaire de 9 600. L'abattoir réhabilité aura la même capacité nominale qu'à l'heure actuelle, à savoir 250 oiseaux par heure, sous réserve que l'abattage se fasse sur 30 à 40 heures par semaine. Une modification sensible des modes de culture aura vraisemblablement des effets néfastes sur les pratiques en vigueur et devra être évitée.

f) Gamme de produits

L'entreprise a l'intention de vendre 500 000 poulets, 50 000 poussins d'un jour et 440 tonnes d'aliments composés par an. Les ventes d'aliments seront principalement constituées d'aliments composés de type divers pour élevage avicole correspondant aux besoins nutritifs propres à chaque stade de développement des poulets.

g) Résultats de l'entreprise/coûts et structure des prix

Les résultats de l'entreprise ne pourront être déterminés que lorsque les activités auront démarré. Le taux d'utilisation des capacités sera étroitement lié aux importations des matières premières principales, à savoir le maïs jaune, les animaux reproducteurs, les tourteaux de soja et le maïs fourrager.

D'emblée, les prix des poulets et des aliments vendus par la Baker Homegrown Poultry Farms, Inc. devront concurrencer ceux qui sont pratiqués sur le marché local. Les prix de vente de la viande de poulet, qui est considérée comme un produit de première nécessité, sont contrôlés par le Ministère de l'agriculture.

A l'heure actuelle, le prix au détail de la viande de poulet est de 3,85 dollars libériens le kg, soit un prix de gros de 3,30 dollars libériens le kg et un prix de 3,20 dollars libériens à la ferme pour les poulets de chair parés. Les prix de vente des poules réformées peuvent atteindre 7 dollars libériens l'unité en raison de la pénurie de poulets frais sur le marché. Cette situation évoluera, bien entendu, lorsque la société BHPF aura été réhabilitée. Les prix c.a.f. des aliments pour élevage avicole varient entre 20,5 dollars libériens le sac pour les poules pondeuses et 22 dollars libériens le sac pour les poulets de chair.

Les importations sont exonérées de droits de douane, mais des frais d'inspection doivent être acquittés (1,5 % de la valeur c.a.f. des marchandises), ainsi qu'une taxe portuaire et de manutention (0,65 dollar libérien le sac), auxquels il faut ajouter les frais de transport (environ 0,025 dollar libérien le sac pour un mile). Les coûts de production des poulets de chair et des animaux reproducteurs dépendent principalement du coût des aliments, dont la plupart des ingrédients sont aujourd'hui importés.

Matières premières et dépendance vis-à-vis des importations

Près de 80 % des matières premières qu'utilisera la Baker Homegrown Poultry Farms, Inc. pour la production d'aliments sont importés (maïs jaune, tourteaux de soja, vitamines et additifs et concentrés minéraux, sel et farine de poisson). Plus de 90 % des machines et des pièces détachées sont aussi importés.

Protection

Les produits de la société ne sont pour l'instant pas protégés sur le marché libérien. De fait, les pouvoirs publics envisagent d'abaisser de 15 à 10 % les droits prélevés sur les poulets surgelés importés.

Les entreprises d'élevage avicole ne paient pour l'instant pas de droits sur les importations de matières premières, de machines et de pièces de rechange, l'élevage avicole étant considéré comme une branche d'activité prioritaire au Libéria.

h) Marché et concurrents

Une fois réhabilitée, la société produira principalement des poulets de chair, des poussins d'un jour et des aliments pour élevage avicole. Le marché des poussins d'un jour est très difficile à estimer car on ne dispose pas de statistiques fiables sur la demande. Le marché total pour les poulets de chair est estimé à 1 200 000 unités. Le marché de l'alimentation avicole est estimé à 4 460 tonnes.

Le marché a évolué lentement ces dernières années. En raison de la baisse des activités dans les mines de Nimba, ce marché régional particulièrement important où l'on dénombrait beaucoup d'expatriés a lui aussi baissé. En revanche, la croissance du marché de Monrovia a été inversement proportionnelle à la baisse du marché de Nimba, ce qui fait que le marché total est resté presque inchangé.

La société détenait 42 % du marché du poulet de chair avant 1980 et elle pourrait très vraisemblablement reconquérir cette part de marché après sa réhabilitation. La seule concurrence réelle à l'heure actuelle est constituée par les importations de poulets de chair et de poussins d'un jour. La production locale de ces deux produits est marginale. Dans le même temps, le marché se développe progressivement.

En ce qui concerne les aliments composés, on estime que l'entreprise pourrait capturer 52 % du marché, y compris les aliments nécessaires à la satisfaction de ses besoins propres, estimés à 42 %. Son seul concurrent dans ce domaine est la société National Milling Co. (NMC), qui lui fournit des céréales. La BHPF pourrait trouver d'autres fournisseurs, au besoin.

M. Baker a une idée commerciale intéressante qui consisterait à conclure des marchés globaux avec des fermiers. Il envisage de combiner la vente de poussins d'un jour avec la vente de médicaments et d'aliments composés, le tout devant être proposé par des agents commerciaux ayant des solides notions d'agronomie.

La société étant une maison réputée d'élevage de poulets et de production d'aliments, elle sera aussi en mesure de prodiguer aux fermiers conseils et avis et de leur fournir des médicaments, etc. Cette approche rendra nécessaire le renforcement du personnel de vente de la société car des spécialistes devront être envoyés dans les zones agricoles pour y fournir des services. Le Libéria compte plusieurs établissements susceptibles de former de jeunes techniciens aux diverses disciplines agricoles et de satisfaire cette demande de personnel qualifié.

Un autre créneau a été ouvert suite aux lois et règlements promulgués récemment par les pouvoirs publics interdisant strictement la chasse au Libéria. La quasi-totalité des espèces sont désormais protégées et il est interdit de les chasser. De ce fait, un grave problème de carences en protéines est apparu chez les populations des zones rurales dont les sources de protéines ont disparu. Cette situation nouvelle crée un marché en pleine expansion pour les poussins d'un jour et les aliments.

Peu avant le coup d'Etat de 1980, la famille Baker a lancé le Rooster Restaurant qui est rapidement devenu le marché et le débouché le plus important des poulets de la société, puisqu'il absorbait presque 25 % de la production. Après la réhabilitation, la famille Baker a l'intention de rouvrir le restaurant.

Les nombreuses "échoppes à viande" que l'on trouve à Monrovia et alentour pourraient aussi constituer un débouché pour les poulets de chair. Ces échoppes vendent de la viande et de la volaille bon marché, en provenance principalement d'Europe de l'Est. Toutefois, elles pourraient épargner des devises et s'assurer un approvisionnement plus régulier en achetant leur marchandise à la société Baker. Avant 1980, la société exportait de petites quantités de poussins d'un jour et de poulets de chair vers la Sierra Leone. Ce marché et le marché guinéen pourraient à nouveau constituer des débouchés lorsque l'entreprise sera réhabilitée. La principale contrainte qui pèse sur le développement de ces marchés d'exportation est le coût du transport, qui doit être frigorifique.

La société utilisait la radio et la télévision pour promouvoir ses produits; ces supports, ainsi que les panneaux d'affichage, seront aussi les supports de la promotion des ventes à l'avenir. Les produits d'exportation ne faisait l'objet d'aucune promotion commerciale. Le seul organisme public auquel on a fait recours pour l'exportation était l'Union du fleuve Mano qui avait aidé la société à se faire payer une livraison en Sierra Leone.

Pour la distribution des poulets, la société disposait de deux camions de 6 tonnes livrant des poussins d'un jour dans un rayon de 11 km. Les clients situés au-delà de cette zone et dans les zones rurales devaient prendre livraison des poussins d'un jour au couvoir. Cette méthode de vente n'est pas satisfaisante du point de vue de l'hygiène; aussi aura-t-on besoin d'une fourgonnette pour que la société contrôle entièrement toutes les livraisons et que les risques d'infection soient réduits au minimum. Les poulets de chair étaient généralement livrés tôt le matin aux supermarchés, restaurants, et autres clients de la région de Monrovia. Pour les livraisons à Buchanan et à Nimba, deux marchés importants, les livraisons étaient faites par camion. Pour les autres régions du pays, on faisait appel au fret aérien. Ce système de livraison devrait à nouveau fonctionner une fois l'entreprise réhabilitée.

i) Contraintes

Gestion et organisation

On estime que la principale contrainte est liée à la difficulté de recruter des cadres compétents et qualifiés.

Commercialisation

Les importations à bas prix provenant de marchés subventionnés d'Europe de l'Est ont provoqué une contraction du marché des poulets élevés localement. Le coût élevé de l'achat et de l'entretien de camions frigorifiques pour la distribution de poulets de chair et de poussins d'un jour hors de la région de Monrovia pose également un problème.

Bâtiments et installations

Les contraintes en la matière sont les suivantes : absence d'équipement mobile pour la livraison d'aliments et de poussins, problèmes de fonctionnement des hélices transporteuses pour le désilage et absence de pièces de rechange pour les hélices élévatrices et le matériel de production.

Le matériel de l'abattoir n'est plus en état de fonctionner et ne satisfait pas aux normes internationales d'abattage tant pour l'hygiène que pour la méthode d'abattage. L'unité de réfrigération à air pulsé, indispensable pour congeler les poulets parés, ne fonctionne plus. Le toit de la plus grande chambre froide s'est totalement effondré et en interdit l'utilisation. Les équipements servant à l'alimentation des volailles dans le poulailler ont été endommagés ou se sont détériorés et ne pourront être utilisés qu'après avoir été réparés ou remplacés. Les éleveuses ont besoin de pièces de rechange mais le fabricant de ce matériel a cessé ses activités. Il faut donc acquérir de nouvelles unités. Les installations pour la reproduction ne sont plus en état de marche; aussi est-il impossible d'approvisionner le couvoir en oeufs.

Matières premières pour la production d'aliments composés

La société National Milling étant actuellement le seul producteur d'aliments composés pour volailles, cette situation de monopole exerce une contrainte sur les producteurs potentiels. Autre contrainte : le choix réduit des sources d'approvisionnement en ingrédients pour aliments composés.

Résultats de l'entreprise/coûts et structure des prix

A l'heure actuelle, le rendement de la BHPF serait fonction des éléments suivants : 1) "dumping" de poulets importés sur le marché local, 2) pénurie des devises nécessaires à l'acquisition des principaux intrants, 3) manque de dynamisme de la Poultry Farmers Association, ce qui affaiblit son audience auprès des pouvoirs publics.

7.3.2 Besoins de réhabilitation

a) Gestion et organisation

Etant donné que M. C. Baker souhaite se retirer progressivement de la gestion quotidienne de la société et que l'on ne sait pas si son fils Henry prendra sa succession, il faudra s'intéresser de très près à la direction de la société.

Celle-ci devant mettre en place un réseau de vente, il faudra en priorité trouver un chef des ventes compétent et expérimenté.

L'entreprise étant intégrée, il serait bon qu'un chef de production soit recruté pour l'ensemble des opérations. On devra également recruter un responsable financier.

b) Installations

Unité de production d'aliments

Dans la section de production d'aliments, le système utilisé pour ensiler le maïs à partir d'une fosse de plein air était peu pratique pendant la saison des pluies et les hélices élévatrices mobiles ont posé de nombreux problèmes et doivent aujourd'hui être remises à neuf. On pourrait se doter d'un système plus pratique utilisant un véhicule de transport de vrac tel qu'un ensemble tracteur/remorque doté de son propre compresseur. Avec ce genre de véhicule, on peut livrer du grain par tous les temps et le chargement est en outre mieux protégé (le grain en sac est plus facile à voler). L'achat d'un véhicule de transport en vrac est donc recommandé pour tout programme de réhabilitation de l'installation de production d'aliment. On devra aussi faire l'acquisition de toute une série de pièces de rechange pour le concasseur afin d'assurer quotidiennement une production de 21 tonnes avec une seule équipe. Une telle quantité, qui est supérieure aux besoins de l'unité de reproduction et de l'unité d'élevage, offre des perspectives de vente accrue d'aliments composés à d'autres élevages.

Le système de décharge reliant les silos aux bâtiments où se trouve le concasseur devra être amélioré; à cette fin, on pourra utiliser des hélices transporteuses plus courtes alimentant un transporteur à bande acheminant le grain vers la zone de stockage. On devra construire un abri au-dessus de la fosse de livraison afin de la protéger des intempéries. On s'efforcera d'améliorer le système d'alimentation des silos en utilisant un élévateur à godets alimentant des transporteurs à bande raccordés à chacun des trois silos. On s'efforcera en outre d'améliorer le système d'acheminement des grains concassés du concasseur au silo d'expédition.

Abattoir

L'abattoir ne peut pas fonctionner dans son état actuel et doit être entièrement remis à neuf, ce qui suppose le remplacement intégral de l'unité d'échaudage et de tous les rails aériens. Un système d'étourdissement devra être installé dans le cadre de tout programme de réhabilitation afin que l'abattoir réponde aux normes internationales sur les méthodes d'abattage.

L'unité de congélation à air pulsé devra être rénovée en même temps que la chaîne d'abattage et de conditionnement, car le marché impose la congélation de l'essentiel de la production. Bien que le condensateur soit toujours en état de marche, d'autres pièces comme le compresseur ont été volées et devront être remplacées. Toutes les unités de réfrigération des chambres froides devront être vérifiées soigneusement et des pièces de rechange devront être achetées pour ces unités dans le cadre de tout programme de réhabilitation de l'abattoir. Le toit de la plus grande des chambres froides s'étant effondré, il faudra le reconstruire pour que les installations réhabilitées disposent d'un volume suffisant d'entreposage frigorifique. Autre solution : on pourrait faire l'acquisition de conteneurs réfrigérés et installer ces unités dans le bâtiment de production. S'agissant d'unités autonomes, elles pourraient se révéler plus économiques. Afin d'améliorer les normes d'hygiène dans l'abattoir et d'en faciliter le nettoyage quotidien, il faudra réparer et vitrifier les sols en béton et carreler tous les murs jusqu'à une hauteur de 2 m.

On s'efforcera d'améliorer les conditions de travail des ouvriers en installant des climatiseurs ou des ventilateurs dans la principale zone de production.

Poulaillers

Les charpentes des poulaillers sont dans un état satisfaisant, mais il faudra réparer ou remplacer les grillages qui font office de murs pour pouvoir utiliser les poulaillers. Le système d'alimentation dans tous les poulaillers devra être vérifié soigneusement et remis en état. Il faudra remplacer certaines conduites et certaines hélices transporteuses et de nouvelles éleveuses chauffées électriquement devront être achetées afin de remettre les poulaillers en service. Près de 50 % des conduites pourront être gardées pour certains poulaillers, mais la moitié des poulaillers devront être dotés de systèmes entièrement nouveaux.

Le nettoyage à la main des poulaillers entre deux basse-cours est trop long et mobilise trop de main-d'oeuvre. On veillera, dans tout programme de réhabilitation, à faire l'acquisition d'un petit tracteur équipé d'une benne frontale grâce auquel on pourra sortir le fumier de manière beaucoup plus efficace. Ce tracteur pourra aussi être utilisé à d'autres tâches sur l'exploitation, comme par exemple la livraison en vrac du grain.

Couvoir

La réhabilitation du couvoir passe impérativement par l'achat de pièces de rechange pour l'éclosoir et les incubateurs Robbins, en particulier en ce qui concerne les panneaux de commande, le système humidificateur et l'unité de ventilation. Le fabricant de ce matériel aurait cessé toute activité, aussi sera-t-il difficile de se procurer des pièces de rechange. Toutefois, des articles comme les régulateurs peuvent facilement être remplacés par d'autres modèles, si les régulateurs d'origine cessaient définitivement de fonctionner.

Unité de multiplication

L'unité de multiplication ayant été totalement détruite, les installations devront être entièrement remises à neuf si l'on veut pouvoir fournir des oeufs au couvoir. Tous les systèmes d'alimentation devront être remplacés.

Coût de la réhabilitation

Au stade actuel, il n'est pas possible d'avancer des coûts précis, mais on trouvera ci-après les coûts indicatifs par section :

	<u>Dollars E.-U.</u>
Matériel pour la production d'aliments	18 000
Matériel pour l'abattoir et rénovation du bâtiment	100 000
Matériel pour les poulaillers	60 000
Matériel pour le couvoir	5 000
Matériel pour l'unité de multiplication	10 000
Tracteur équipé d'une benne frontale et d'un compresseur pour les aliments en vrac	70 000
Réparation du toit et des bâtiments - pour l'ensemble de l'installation	15 000
	<hr/>
Total	178 000

c) Intrants

Le succès et la viabilité de la société BHPF réhabilitée dépendra en grande partie de la sûreté et de la régularité de l'approvisionnement en reproducteurs, en poussins d'un jour et en ingrédients adaptés pour aliments composés.

Une fois que les éléments du projet intégré auront été remis en état, les approvisionnements importés ne devraient pas poser de problème majeur du moment que les devises nécessaires à ces importations sont à la disposition de l'entreprise. Pour que la société BHPF et l'élevage avicole libérien dans son ensemble se développe de manière satisfaisante, on devra examiner et appliquer les mesures suivantes :

A court terme

- Mettre un terme au monopole actuel en matière de production d'aliments composés pour volailles;
- Elaborer et appliquer une réglementation régissant la qualité des aliments commercialisés afin de s'assurer que tous ces aliments correspondent aux besoins des élevages avicoles industriels.

A long terme

- Etudier les liaisons importantes qui peuvent être mise en place à travers des plans stratégiques de développement de l'agriculture et des industries agro-alimentaires. Il ne sera possible de développer l'industrie des aliments pour animaux que si l'on s'appuie sur un approvisionnement local suffisant en ingrédients de base, en particulier énergétiques et azotés.

Les insuffisances de l'offre locale de ces produits constituent une contrainte pour cette industrie au Libéria. Dans le cadre d'une réhabilitation globale, il faudra, par exemple, que se développe une industrie locale de production de farine de poisson, s'accompagnant d'un développement de l'élevage

avicole, de la transformation et du recyclage des abats volaillers et de la culture de céréales fourragères ou de féculents se prêtant à la production d'aliments pour animaux.

d) Résultats de l'entreprise

Il convient d'élaborer un système rationnel de protection de l'élevage avicole libérien pour qu'il soit mis fin aux importations de poulets subventionnés d'Europe de l'Est (sauf en cas d'urgence), et de développer les élevages locaux.

e) Commercialisation

Le premier impératif, par rapport à la situation antérieure à 1980, sera la création d'un véritable service des ventes confié à un chef des ventes. Il sera responsable de la mise en place d'un réseau commercial desservant Monrovia et les zones rurales.

Le chef des ventes sera en outre responsable du service après-vente dans la zone couverte par son réseau. Cela signifie que ses responsabilités seront étendues à l'encadrement des agents technico-commerciaux vendant un produit complet (poussins d'un jour, aliments et médicaments). Il devra en outre organiser le réseau de distribution, en s'intéressant tout particulièrement au conditionnement et à l'étiquetage des produits, qui sont des activités souvent négligées dans les pays en développement.

CHAPITRE 8

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS D'ORDRE GENERAL

8.1 Recommandations macro-économiques

Finances publiques

Le Gouvernement libérien s'emploie avec sérieux à régler la crise économique dans laquelle est plongé le pays. A l'occasion du message annuel du Président à la Nation, le Président Doe a déclaré le 27 janvier 1989 qu'"il fallait veiller à ce que les dépenses restent dans les limites du budget. Nous devons faire en sorte de ne dépenser que ce que nous avons".

La mission estime que l'économie libérienne se trouve à un tournant à cet égard. Des mesures vigoureuses devront être prises si l'on veut que les propos du Président se traduisent en réalité.

Politique industrielle

La réhabilitation et la promotion de l'industrie manufacturière, en particulier des activités qui s'appuient sur les ressources naturelle renouvelables, l'agriculture, l'exploitation forestière et la pêche, nécessitent un cadre directeur cohérent comportant les mesures suivantes :

- Politique de protection, tant pour les ressources que pour les produits transformés,
- Politique fiscale,
- Politique du crédit,
- Politique des taux de change,
- Politique des taux d'intérêt.

Le nouveau Code des investissements, en cours d'examen, consacre la volonté des pouvoirs publics de soutenir la création d'industries de transformation secondaire. Il s'agit là d'un élément fondamental et indispensable pour l'industrialisation.

L'attrait du Libéria en tant que pays d'accueil pour les investissements étrangers privés devrait être renforcé par la section du Code des investissements intitulée "Sécurité des investissements". En vertu de cette section, les investissements locaux et étrangers sont garantis par l'Etat et jouissent de la pleine protection de la loi. On trouve en outre dans cette section des dispositions stipulant que les entreprises privées ne peuvent en aucun cas être nationalisées.

Emploi

La création et la protection de l'emploi sont parmi les mécanismes les plus efficaces de redistribution des avantages découlant du développement, en particulier pour les femmes et les habitants des zones rurales.

Dans la région des Bomi Hills, les sociétés Bomiwood et WAAC jouent un rôle crucial de protection de l'emploi existant et de création d'emplois nouveaux. L'existence de ces deux sociétés, qui assurent des revenus aux employés locaux, contribue à compenser les pertes qu'à subies cette région du fait de la fermeture de la mine. La réhabilitation de la société WAAC est importante du point de vue social car elle est le seul gros employeur de la partie sud du comté de Grand Cape Mount.

Dans le comté de Nimba, qui a une frontière avec la Guinée au nord-est, la société Lamco devrait prochainement cesser ses activités. Cette entreprise est l'un des plus gros employeurs du Libéria et en est de loin le plus gros importateur. La disparition d'emplois qui va en découler aura des incidences socio-économiques graves sur cette région. Aussi doit-on s'efforcer de créer des emplois en remplacement.

La réhabilitation des sociétés Bomiwood et WAAC jouera un rôle clef dans la lutte contre la disparition des emplois et la création de nouveaux emplois dans l'industrie de transformation primaire et secondaire, utilisant les ressources naturelles renouvelables.

Protection des ressources renouvelables

L'agriculture, l'exploitation forestière et la pêche ne peuvent assurer des emplois, une production et des revenus que si la productivité de la base de ressources est assurée.

Dans ces conditions, négliger le développement de l'agriculture, la protection des forêts naturelles par un aménagement concerté ou la sauvegarde des ressources halieutiques revient à violer la déclaration faite par l'OUA en prélude à la Décennie du développement industriel de l'Afrique, déclaration à laquelle souscrit le Libéria.

On peut tirer de l'expérience d'entreprises comme la Bomi Hills Mines, et aujourd'hui Lamco, l'enseignement que si un pays exporte des ressources non renouvelables non transformées et qu'il n'assure pas la protection de ses ressources naturelles renouvelables, il constatera un jour que ces ressources sont épuisées.

La mission est en désaccord total avec la FDA et la société Bomiwood selon lesquelles on pourrait exporter des grumes pour financer le fonctionnement de la scierie de Bomiwood. La mission estime que le gouvernement ne doit pas souscrire à de telles initiatives qui iraient à l'encontre de la raison d'être de l'entreprise. Il devrait au contraire veiller de plus près à l'application des réglementations favorisant le développement d'une industrie manufacturière fondée sur l'exploitation des forêts domaniales.

Formation des cadres

Dans les entreprises visitées, on a constaté de graves carences de l'encadrement, tant en ce qui concerne les cadres de direction que les cadres moyens. Cela semble être une faiblesse généralisée de l'industrie manufacturière libérienne et c'est un problème qui doit être traité à l'échelon national.

La formation de cadres à la University of Liberia, au LIDA, à l'école Polytechnique et dans d'autres établissements devrait être axée sur les besoins propres au Libéria. On trouve dans les recommandations tendant à la revitalisation de l'industrie agro-alimentaire libérienne une idée de projet touchant l'élaboration d'un programme approprié de formation de cadres au Libéria.

8.2 Observations d'ordre financier

Observations générales

Toutes les entreprises visitées ont enregistré des pertes depuis leur création pour les raisons suivantes :

1. Insuffisance des fonds de roulement et du capital fixe;
2. Coefficient d'endettement extrêmement élevé, dont il découle que l'exploitation est financée essentiellement par les créanciers;
3. Problèmes aigus de liquidités, résultant de l'insuffisance des capitaux et des échéances rapprochées de l'endettement à long terme.

Recommandations

La réhabilitation des entreprises nécessitera l'injection de capitaux, notamment pour les fonds de roulement, dans des proportions au moins équivalentes à l'insuffisance de capitalisation. Cette mission incombera aux actionnaires. Dans l'hypothèse où ils ne seraient pas en mesure d'injecter les fonds requis du fait de leur propre situation financière, on devra envisager une restructuration du capital.

8.3 Gestion, organisation et commercialisation

Observations générales

Toutes les entreprises en activité visitées souffrent d'importantes carences de cadres. Ce problème se pose aussi pour les cadres de direction dans de nombreux cas. La société WAAC, par exemple, a eu six directeurs généraux depuis 1980. Cette situation suscite de graves préoccupations car elle semble s'être généralisée à toute l'activité industrielle. L'exode des cerveaux qui a commencé après le coup d'Etat de 1980 et s'est poursuivi depuis a fortement contribué à cette carence de dirigeants d'entreprise. En outre, la confiance des milieux d'affaires a elle aussi été durement entamée.

Les systèmes de gestion, de formation et d'information sont généralement mal adaptés aux tâches répétitives telles que la comptabilité, l'administration, les inventaires, les achats et les ventes.

Toutes les entreprises visitées fonctionnent aujourd'hui dans le cadre d'un marché dominé par les vendeurs et, par conséquent, aucune d'entre elles ne dispose d'un véritable réseau de vente.

Pour pouvoir exporter, les entreprises devront transporter elles-mêmes leurs produits dans le port le plus proche pour expédition. Dans le cadre de la réhabilitation et de l'expansion, il faudra améliorer à la fois l'organisation des ventes et des réseaux de distribution, en particulier en ce qui concerne la distribution dans les zones rurales et l'exportation.

Les organismes qui jouent un rôle dans la promotion des exportations sont le Ministère du commerce et de l'industrie et la Chambre de commerce du Libéria. Toutefois, leur activité est très marginale car chaque entreprise semble assurer elle-même la promotion de ses exportations, sans l'aide des pouvoirs publics. Il n'y a pas au Libéria d'organisme permanent de commerce chargé de la promotion des exportations. Toutefois, dans certains cas, les ambassades libériennes ont joué un rôle utile. L'Union du fleuve Mano a aussi prêté son assistance à certaines occasions pour le recouvrement de paiements.

Recommandations

Il faudra examiner avec soin la question de la formation des cadres et des moyens correspondants. Il faudra tout particulièrement soigner la formation des cadres moyens et éliminer certains postes afin de maîtriser les dépenses et d'éviter la pléthore de cadres supérieurs dans les organigrammes. Au besoin, il faudra introduire des systèmes informatisés et assurer la formation voulue.

On s'efforcera d'améliorer les programmes de formation de cadres à l'université et dans les établissements d'enseignement technique, mais on pourra aussi envisager la création d'un établissement spécialisé dans la formation des cadres.

Toutes les entreprises visitées devront améliorer leur réseau de commercialisation et de distribution, ainsi que la formation dans ces domaines, lorsque la réhabilitation aura été effectuée.

A moyen et à long terme, il faudra créer des missions commerciales à l'étranger, ciblées sur certains marchés d'exportation. Elles pourraient être créées au sein des groupements régionaux comme la CEDEAO et l'UFM, ou sur le terrain, dans la Communauté européenne, par exemple, où les exportations libériennes ont d'importants débouchés dans le cadre des dispositions de la Convention de Lomé.

8.4 Installations et bâtiments

Observations de caractère général

Dans toutes les entreprises visitées, l'état des bâtiments était relativement satisfaisant, seuls quelques travaux mineurs de réparation étant nécessaires pour les murs et les toits. Dans un cas, une remise en état du bâtiment était nécessaire pour des raisons d'hygiène.

L'état des machines variait considérablement selon les entreprises. Toutefois, on a constaté une absence systématique de programme de maintenance due à l'impossibilité de se procurer les pièces de rechange nécessaires. Ceci est imputable à la pénurie de devises pour l'acquisition des pièces de rechange

importées et à la pénurie de fonds pour l'acquisition des pièces de rechange locales. Certaines machines étaient totalement inutilisables faute de pièces de rechange et, partant, de maintenance régulière. La plupart des entreprises ont utilisé leurs machines en se contentant de réparer les pannes, sans appliquer de programme de maintenance préventive. Ce n'est que lorsque la machine tombe en panne que l'on commence à s'y intéresser sérieusement. Même dans les cas où la direction avait conscience des inconvénients d'une telle méthode et de ses incidences sur la production et sur les résultats financiers de l'entreprise, l'absence de pièces de rechange et le manque de fonds de roulement pour l'entretien normal de l'outil industriel les contraignaient à utiliser les machines jusqu'à ce qu'elles tombent en panne.

De nombreuses entreprises, mais pas toutes, disposaient d'un personnel d'entretien expérimenté; toutefois, la plupart des agents de maintenance ont besoin d'une formation complémentaire portant sur l'organisation de programmes de maintenance planifiée et tireraient un grand parti de cours de recyclage. L'absence d'outils, de matériel d'atelier et de produits d'entretien consommables comme l'acier, l'oxygène et l'acétylène, en plus des pièces de rechange nécessaires aux machines et au parc de véhicules, a souvent empêché le personnel d'entretien de travailler efficacement.

Recommandations

Pour presque toutes les entreprises visitées, la réhabilitation entraînerait la fourniture d'une assistance technique visant à améliorer la formation du personnel d'entretien, en particulier en ce qui concerne l'organisation de programmes de maintenance préventive. Toutefois, cela ne suffirait pas à revitaliser une entreprise. Dans le cadre du programme d'assistance technique, on fournirait un nombre réduit d'outils à main, de pièces pour machines-outils et de pièces de rechange pour les machines et on s'efforcera d'aider les entreprises à mobiliser les fonds nécessaires à l'acquisition de nouvelles machines pour les ateliers et pour la production.

Dans la plupart des cas, cette assistance technique au personnel d'entretien devra être associée à une assistance complémentaire pour la formation de personnel d'encadrement et de production afin que tous les employés soient parfaitement familiarisés avec les nouvelles méthodes de maintenance.

8.5 La dimension régionale

Le Libéria est membre de la CEDEAO et de l'Union du fleuve Mano (UFM). Ces deux organisations régionales ont pour vocation de promouvoir le commerce intra-régional par l'harmonisation des tarifs douaniers et l'élimination progressive de tous les obstacles aux échanges. L'industrialisation doit aussi être encouragée par la définition et l'implantation de projets dans les Etats membres qui ont le plus grand avantage comparé. Cette approche devrait aboutir à l'élargissement du marché dans la région.

Au fil des années, les efforts visant à développer la coopération régionale dans ce sens n'ont pas porté leurs fruits. La multiplicité des monnaies, dont la plupart ne sont pas convertibles, a toujours constitué un obstacle de taille, ce qui a freiné les échanges entre les Etats membres, qui sont devenus des partenaires commerciaux de l'Europe et des Etats-Unis. Les échanges intra-régionaux dans la région en pourcentage des échanges totaux sont tout à fait

modestes (moins de 4 %). Autre facteur expliquant l'insuccès de la coopération régionale : l'absence de stratégies efficaces de mise en oeuvre des politiques industrielles. La quasi-totalité des Etats membres produisent des types de marchandises similaires qui, par conséquent, ne peuvent pas facilement trouver de débouchés dans les autres Etats membres. En plus des éléments qui viennent d'être cités, il convient de préciser que ces organisations n'ont pas reçu un soutien financier suffisant en raison des problèmes économiques et financiers rencontrés par la plupart de ces pays, d'où un niveau de contributions faible.

8.6 Matières premières

Observations de caractère général

Les installations de production pouvant techniquement être utilisées à pleine capacité, l'insuffisance de l'approvisionnement en matières premières est une contrainte lourde. Les raisons de cette situation sont résumées ci-après :

- a) Moyens de transport insuffisants en raison des carences en matière de maintenance préventive et de l'absence de pièces de rechange faute de fonds, en particulier de devises;
- b) Manque de fonds qui entraîne des difficultés d'approvisionnement en matières premières. Ces difficultés, à leur tour, empêchent une pleine utilisation des matières premières disponibles;
- c) Faible productivité des employés résultant du versement tardif de leur salaire et de l'absence quasi totale d'incitation au rendement;
- d) Dégradation des plantations due à l'âge et aux problèmes d'entretien, entraînant des rendements faibles; absence de programmes de plantation et, surtout, incapacité à créer de nouvelles plantations sur les terrains disponibles pour remplacer les plantations dont le rendement n'est aujourd'hui plus suffisant;
- e) Pour la production d'aliments, impossibilité de se procurer la plupart des ingrédients locaux, y compris les céréales fourragères, les graines de légumineuse et le manioc séché.

Recommandations

- a) Adopter des programmes de maintenance préventive régulièrement contrôlés; redoubler d'efforts pour se procurer les pièces de rechange nécessaires, en recherchant des concours financiers extérieurs si nécessaire;
- b) Améliorer la gestion financière pour permettre le financement des matières premières de base;
- c) Veiller à payer régulièrement et en temps opportun les salaires; mettre en place des mécanismes d'incitation pour améliorer le rendement des ouvriers;
- d) Lancer, le plus rapidement possible, un programme de création de nouvelles plantations et replanter les anciennes;

- e) Démarrer la culture du maïs, des légumineuses et autres cultures fourragères qui sont indispensables si l'on veut que se développe une industrie libérienne des aliments pour animaux;
- f) A moyen terme, transformer localement les protéines animales contenues dans les abats et disponibles localement, c'est-à-dire les sous-produits des conserveries de poissons et des abattoirs futurs, et en faire des ingrédients azotés pour aliments composés.

8.7 Le secteur manufacturier

Observations de caractère général

Le secteur manufacturier a vu sa production chuter brutalement après 1980. Sa part dans le PIB en 1985 était tombé à 8,2 % alors qu'elle se situait à 10 % cinq ans auparavant. Cette situation est attestée par des taux d'utilisation des capacités installées étonnamment faibles. Selon le Ministère du commerce et de l'industrie, le taux d'utilisation des capacités ne dépasse pas 30 % pour l'ensemble du secteur manufacturier. De ce fait, les coûts de production ont augmenté et les produits locaux ont perdu toute compétitivité face aux marchandises importées équivalentes.

Le secteur manufacturier est lourdement tributaire des importations de matériel, de biens intermédiaires et de matières premières. Les droits d'importation, prévus en particulier sur les machines et les pièces de rechange, entraînent de nouvelles augmentations des coûts de production dans de nombreux cas. La pénurie croissante de devises fait qu'il est très difficile de financer les achats d'intrants, ce qui pèse sur le fonctionnement de la majorité des entreprises.

L'insuffisance généralisée des fonds de roulement et les difficultés à obtenir des prêts commerciaux à des taux intéressants ont entraîné la fermeture provisoire ou définitive de plusieurs entreprises. Le non-paiement de la main-d'oeuvre ou des retards chroniques dans le versement des salaires, en particulier dans les entreprises du secteur public, ont entraîné une désaffection générale vis-à-vis du secteur producteur.

Faute de politiques et d'objectifs de développement clairement définis pour chacune des branches manufacturières, le secteur productif fonctionne de manière aléatoire et anarchique et les produits libériens ont perdu des parts de marché à l'exportation. Dans les entreprises, la main-d'oeuvre qualifiée manque, en particulier en ce qui concerne la comptabilité et la fixation des prix.

Recommandations

- Il convient de définir des politiques et de mettre en place des mesures d'incitation visant à une meilleure utilisation des ressources naturelles locales et à renforcer l'offre de matières premières locales susceptibles de remplacer les marchandises importées.

- Il faut mettre en place un système efficace de répartition des devises afin que les entreprises manufacturières puissent importer des machines et des pièces de rechange.
- Il faut institutionnaliser et renforcer au niveau national la formation de comptables.
- Il faut mettre en place des programmes de formation spécialisée pour la main-d'oeuvre industrielle.

CHAPITRE 9

RESUME DES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS POUR CHAQUE ENTREPRISE

9.1 Bomiwood

9.1.1 Gestion et organisation

Constatations

La société Bomiwood a un Conseil d'administration très impressionnant qui compte deux ministres et le Gouverneur de la National Bank of Liberia. Hélas, un tel Conseil d'administration est souvent très difficile à réunir. Les cadres, en particulier les cadres moyens, sont pléthoriques. Deux postes sont superflus, à savoir celui de contrôleur financier et celui de chef du personnel.

Recommandations pour le court terme

- Au Conseil d'administration devraient siéger des représentants du secteur privé. Il serait souhaitable que davantage de membres du Conseil aient une formation technique et une expérience avérée de l'industrie du bois.
- Il convient d'éliminer les deux postes de contrôleur financier et de chef du personnel. Les tâches du contrôleur financier peuvent être transférées au chef comptable et à ses adjoints et les tâches du chef du personnel peuvent être réparties entre le Directeur général et le chef comptable.
- Il faut moderniser les systèmes informatiques en faisant l'acquisition de logiciels appropriés et les utiliser de manière plus efficace pour l'administration, la comptabilité, les achats et les ventes. L'autre solution consisterait à faire l'acquisition d'un système plus moderne.

9.1.2 Commercialisation

Constatations

Le marché des produits de la transformation primaire du bois est en pleine expansion tant au Libéria qu'à l'étranger, aussi n'a-t-on pas jugé nécessaire de faire du marketing. Les ventes locales s'effectuent généralement "à l'usine"; les ventes à l'exportation sont confiées à deux représentants en République fédérale d'Allemagne qui prélèvent une commission de 4 % sur les ventes.

En dehors du transport des produits d'exportation vers le port pour expédition, il n'y a pas de réseau de distribution.

Le principal obstacle au développement des ventes est le manque de matières premières.

La finition des produits transformés suffit pour le marché local, mais ne garantit pas les ventes abondantes sur les marchés d'exportation très exigeants d'Europe et des Etats-Unis.

Recommandations pour le court terme

- Il faut améliorer la qualité des produits par l'installation de nouvelles unités de finissage sur la machine à moulurer, par l'élimination des problèmes mécaniques qui se posent sur la première machine à scier et par la formation des ouvriers, notamment pour tout ce qui touche au contrôle de qualité.
- Une fois éliminées les contraintes du côté de l'approvisionnement, il faut recruter des agents commerciaux à Monrovia pour développer les ventes sur le marché local.
- Il faut effectuer une étude de marché en Europe afin de trouver de nouveaux débouchés à l'exportation et donner suite à cette étude par les mesures appropriées.
- Il faut évaluer avec soin le service des ventes afin de déterminer si ses effectifs sont suffisants.

Recommandations pour le moyen et le long terme

- Il faut créer un réseau de distribution efficace pour les produits transformés.

9.1.3 Installations de production

Constatations

La scierie et tous les bâtiments sont en bon état. Les besoins portent principalement sur les pièces de rechange indispensables pour la quasi-totalité des machines. Toutefois, l'état des véhicules de transport des grumes pose un grave problème car ils sont constamment en panne et leur très faible taux d'utilisation a une incidence directe sur la quantité de matières premières qui peut être acheminée à la scierie.

Recommandations pour le court terme

- Il faut faire l'acquisition d'une nouvelle machine pour transformer certaines pièces de bois mises au rebut en parquets à forte valeur ajoutée.
- Il faut faire l'acquisition, dans le cadre de tout programme de réhabilitation, des pièces de rechange dont ont besoin la quasi-totalité des équipements importants, en particulier le pont roulant suspendu et les principales unités de sciage.
- Il faut acheter un certain nombre d'accessoires pour la bouveteuse afin de fabriquer des produits de qualité export.

- Il faut impérativement améliorer la formation à l'utilisation des machines car certaines insuffisances en matière de sécurité ont été relevées dans la scierie où des accidents se sont déjà produits.

9.1.4 Matières premières

Constatations

L'approvisionnement en grumes de la scierie est insuffisant et, dans une certaine mesure, aléatoire. Cela est dû essentiellement à l'insuffisance des moyens de transport qui servent à acheminer les grumes de la forêt à la scierie, en plus du temps d'immobilisation inacceptable des deux engins de débusquage servant à l'extraction des grumes. Les camions grumiers sont en nombre suffisant, mais en raison de pannes fréquentes et de l'immobilisation qu'entraînent les réparations, leur taux moyen d'utilisation est de 30 %.

Recommandations pour le court terme

- i) Il faut remettre en état le matériel d'abattage et d'extraction soit en remplaçant les débusqueuses, soit en adoptant un programme complet de maintenance préventive accompagné d'une révision complète et du remplacement des pièces usagées afin que la capacité d'extraction des grumes atteigne un niveau adéquat. La deuxième solution semble être la plus économique et devrait donner toute satisfaction.
- ii) Il faut conserver le camion grumier qui est le meilleur sur le plan technique et remplacer quatre vieux camions afin d'éliminer le goulet d'étranglement qui ralentit l'approvisionnement de la scierie en grumes.
- iii) Il faut maintenir l'exploitation au niveau actuel (17 000 à 18 000 m³) et acheter des grumes à l'extérieur, de préférence dans le cadre de contrats de livraison pour pouvoir utiliser la scierie à pleine capacité.

9.1.5 Coûts et structure des prix

Constatations

Le système de fixation des prix dans son ensemble doit être restructuré; cette opération devra commencer par les prix du bois après extraction, puis par la fixation du prix des déchets de bois et par le calcul de ses incidences sur le prix des autres produits de sciage.

Recommandations pour le court terme

L'entreprise devrait suivre l'évolution des cours mondiaux des produits de sciage et des prix proposés par les concurrents des pays africains voisins qui écoulent des produits similaires en bois dur.

9.2 West African Agricultural Corporation (WAAC)

9.2.1 Gestion et organisation - WAAC

Constatations

L'organigramme de la WAAC est pléthorique au sommet et certains postes de cadres moyens sont superflus. Le Directeur général par intérim manque d'idées créatrices et ne possède aucune des qualités qui font les chefs d'entreprise.

Recommandations pour le court terme

Il faudra le plus rapidement possible supprimer les postes de chef du personnel, d'assistant du chef du personnel et d'agent de relations dans l'entreprise.

Le responsable de la plantation devra être remplacé par une personne qualifiée et expérimentée. Le poste vacant de directeur général devra être pourvu par une personne ayant la formation et l'expérience requises et ayant des idées novatrices.

9.2.2 Commercialisation

Constatations

Pour l'instant, la société WAAC ne fait aucun effort de commercialisation car elle écoule ses produits sur un marché dominé par les vendeurs; les ventes sont la responsabilité du chef comptable. Les problèmes dont souffre la société se situent en amont, à savoir au stade de l'approvisionnement en matières premières et de la production.

Recommandations pour le court terme

Le marché de l'huile de palme ayant toutes les chances de demeurer un marché dominé par les vendeurs dans les années à venir, il n'est pas nécessaire de promouvoir activement les ventes. La responsabilité des ventes et de la commercialisation devrait être confiée au Directeur général, dès qu'une personne qualifiée aura été nommée à ce poste.

9.2.3 Installations de production

Constatations

- 1) Les installations de production de la société WAAC ont été totalement négligées depuis un certain nombre d'années, faute de devises pour l'acquisition de pièces de rechange. Le personnel de maintenance semble être compétent et expérimenté et a effectué des réparations mineures à chaque fois que les pièces nécessaires étaient disponibles. Faute de pouvoir importer les pièces de rechange nécessaires, il lui a été impossible d'entretenir correctement les installations ou d'appliquer un calendrier de maintenance programmée.

- 2) En raison d'un certain nombre de goulets d'étranglement dans la chaîne de production au stade de la stérilisation, du broyage et de la cuisson, la presse de 10 tonnes de RFF par heure ne pourra jamais fonctionner à pleine capacité, même si toutes les machines sont remises en état. Les installations doivent être réhabilitées sur la base d'une capacité maximum de 7,3 tonnes de RFF par heure avec un ou deux postes de travail, et de 7 tonnes de RFF par heure avec un travail en 3 x 8.

Recommandations pour le court terme

- 1) Des fonds doivent être trouvés pour l'achat de pièces de rechange pour tous les équipements fixes et mobiles.
- 2) Des ressources doivent être trouvées pour l'achat d'une nouvelle chaudière plus grande, d'un adoucisseur d'eau et d'une nouvelle cheminée.
- 3) Il faut faire l'acquisition de 40 cages de stérilisation supplémentaires afin que l'installation puisse fonctionner plus efficacement en période de pointe.
- 4) Il faut installer sur l'unité de broyage un nouveau convoyeur de décharge et une trémie de stockage, ainsi qu'un convoyeur d'alimentation au-dessus du broyeur.
- 5) Il faut faire l'acquisition de matériel pour les ateliers : une cintreuse, une fraiseuse, des outils de découpage pour le tour et des outils à main en vue d'améliorer la qualité de la maintenance des installations. La formation complémentaire de tout le personnel de maintenance devra faire l'objet d'une assistance technique.

Recommandations pour le moyen terme

Il faudra réaliser une étude de faisabilité sur l'installation d'une petite raffinerie dans la région de Monrovia qui traiterait l'huile brute produite par la société WAAC et par d'autres producteurs d'huile de palme. La taille de cette raffinerie devra être soigneusement déterminée, sur la base de la production garantie de la société WAAC à laquelle s'ajoutera une petite fraction de la production d'autres producteurs. La raffinerie devra disposer de sa propres installation d'embouteillage afin de ne pas dépendre d'une autre entreprise pour tout ce qui concerne le conditionnement. L'huile industrielle produite à la raffinerie pourra éventuellement être utilisée pour une petite fabrique de savon implantée au même endroit, qui pourra être installée une fois que la raffinerie aura atteint son seuil de rentabilité.

9.2.4 Matières premières

Constatations

Les plantations Wangekor sont en mauvais état car on a longtemps négligé leur entretien. Les plantations de palmiers à huile ont toutes de 18 à 20 ans, ce qui ne laisse plus qu'une période d'exploitation de 6 ans environ. Le rendement annuel n'a pas pu être calculé sur la base de données récentes. On estime, toutefois, que le rendement moyen au cours des prochaines années sera

d'environ 6 tonnes à l'hectare, à condition que les travaux nécessaires de réhabilitation soient effectués rapidement dans les plantations. Aucun projet de plantation de nouveaux arbres n'a été mis en oeuvre. Cela pose un grave problème car la viabilité de l'huilerie, une fois réhabilitée, dépendra en grande partie de l'approvisionnement en fruits de palmiers à huile.

En résumé, la production de fruits des plantations Wangekor devrait permettre de satisfaire en moyenne 60 % de la demande de matières premières. Cette situation se perpétuera jusqu'en 1995 environ.

La pénurie d'ouvriers pour les plantations, en général, et de cueilleurs en particulier, est un problème difficile qui interdit une exploitation rationnelle des plantations. Cette situation résulte de la pénurie de fonds et des retards dans le versement des salaires, retard pouvant aller jusqu'à deux ou trois mois. En conséquence, la cueillette n'a porté en 1988 que sur 1 167 hectares alors que la plantation en compte 1 600. Le rendement moyen pour cette année-là est estimé à 2 300 kg l'hectare alors qu'il était de 3 590 kg en 1985. La capacité de transport actuel sera tout à fait insuffisante lorsque l'ensemble de la plantation sera exploitée et que les rendements augmenteront grâce à une meilleure gestion.

Recommandations pour le court terme

- i) Débroussailler toutes les plantations et élaguer les palmiers.
- ii) Effectuer l'analyse des sols ou des feuilles dans les vieilles plantations afin de déterminer quels engrais sont nécessaires, en particulier pour les oligo-éléments.
- iii) Elaborer un programme détaillé de gestion de la plantation afin de s'assurer que tous les palmiers produisent au maximum de leur capacité, et en superviser l'application.
- iv) Réviser et améliorer les méthodes actuelles de gestion du personnel et de versement des salaires afin de veiller à ce qu'un nombre suffisant d'ouvriers soient recrutés pour les travaux indispensables de réhabilitation et d'entretien.
- v) Réparer les tracteurs et les remorques afin d'augmenter la capacité de transport de fruits frais.
- vi) Réparer les débroussailleuses montées sur tracteurs pour faciliter un débroussaillage régulier des plantations, en utilisant les machines et la main-d'oeuvre.
- vii) Elaborer et conclure des contrats avec des récoltants extérieurs pour s'assurer un approvisionnement en matières premières dans les années à venir.

Recommandations pour le moyen terme

- i) Lancer, le plus tôt possible, un programme de création de nouvelles plantations, notamment en revitalisant la pépinière, en effectuant une classification des sols et en plantant environ 540 hectares tous les ans pendant cinq ans.

- ii) Remplacer les tracteurs, les remorques et les débroussailleuses usagés.
- iii) A partir de 1995, replanter les parcelles, ce qui devra être effectué sur une période de cinq ans. Prendre les arrangements nécessaires pour couper et entreposer toutes les souches qui seront utilisées comme bois de chauffage à l'huilerie (quantité totale estimée : 300 000 m³).

9.2.5 Résultats de l'entreprise/coûts et structure des prix

Constatations

L'huilerie fonctionne de manière tout à fait inefficace, d'où des coûts de production très élevés. La société enregistre des pertes depuis 1980. Aucune analyse systématique soit du rendement, soit des coûts n'a été effectuée. De brefs rapports mensuels sont adressés, après quelque retard, au Ministère de l'agriculture, mais ils ne semblent pas provoquer la moindre initiative de ce dernier.

Les données relatives aux coûts et aux prix ne sont pas systématiquement enregistrées, même si la société semble avoir fait l'acquisition d'un micro-ordinateur IBM, ce qui aurait dû faciliter la mise en place d'un système de contrôle. Aucune donnée n'était disponible sur des éléments aussi importants que la ventilation des ventes par type d'huile pour les années 1985 et 1986.

Recommandations pour le court terme

- Perfectionner le personnel du service de la comptabilité.
- Mettre en place un système de contrôle des coûts et des produits.
- Calculer les coûts de production pour chaque produit.
- Calculer le volume des sous-produits de palmistes et leur valeur relative en tant que combustible pour la chaudière ou en tant qu'huile de palmiste afin de déterminer s'ils pourraient être transformés à des fins commerciales.
- Déterminer la faisabilité de la construction d'une raffinerie d'huile de palme pouvant approvisionner tout le marché libérien et choisir un lieu d'implantation optimum.
- Déterminer la faisabilité du conditionnement de l'huile de palme en bouteilles pour la vente sur le marché local.

9.3 Baker Homegrown Poultry Farms, Inc. (BHPF)

9.3.1 Gestion et organisation

Constatations

La société est en sommeil à l'heure actuelle et n'a aucune activité commerciale. Les installations physiques qu'a conservées la société après le coup d'Etat sont confiées à un certain nombre de personnes qui assurent une forme d'intérim. L'unité d'accoupage a été confiée à Mme Roberts qui gère l'exploitation agricole.

Recommandations pour le court terme

Il faudra, dans le cadre de tout programme de réhabilitation, recruter des concours extérieurs pour des périodes de courte durée avant la reprise des activités en raison des progrès techniques intervenus depuis 1980. Il faudra en outre recruter des cadres, à savoir un responsable financier, un responsable des ventes et un responsable de la production.

Recommandations pour le moyen terme

La société devra faire l'acquisition d'un micro-ordinateur pour la comptabilité, l'administratiton, les inventaires, les achats et les ventes. Ce système sera aussi utilisé pour la comptabilité de la production, ainsi que pour les agents commerciaux sur le terrain.

9.3.2 Commercialisation

Constatations

Aucune activité de commercialisation n'est enregistrée à l'heure actuelle car la société est en sommeil.

Recommandations pour le court terme

- Recruter un chef des ventes.
- Mettre en place un réseau commercial dans les zones rurales.
- Mettre en place un réseau de distribution efficace utilisant des camions et fourgonnettes frigorifiques.

Recommandations pour le moyen terme

- Faire une étude marché dans les pays voisins (Union du fleuve Mano) en vue de s'implanter sur ces marchés d'exportation.
- Installer un système informatique doté de logiciels adaptés aux activités de vente.

9.3.3 Installations

Constatations

Les bâtiments sont, dans l'ensemble, dans un état satisfaisant, mais certaines réparations mineures devront être apportées aux murs et aux toitures pour que les bâtiments puissent de nouveau être utilisés pour la production. Dans le bâtiment abritant l'abattoir, il faudra vitrifier le sol et carreler les murs afin d'améliorer l'hygiène.

Tout le matériel devra être vérifié et entièrement révisé avant sa remise en service et les pièces usées devront être remplacées. Dans certaines parties des installations, comme l'abattoir et les poulaillers, il faudra remplacer entièrement certains équipements. L'unité de multiplication devra être entièrement rééquipée.

Recommandations pour le court terme

1. L'unité de multiplication devra être dotée de nouveaux équipements d'alimentation et de distribution d'eau et tous les bâtiments devront être réparés.
2. Les incubateurs et l'éclosoir de l'unité d'accoupage devront être révisés et un nouveau système de contrôle devra éventuellement être installé.
3. Il faudra faire l'acquisition d'un tracteur équipé d'une benne frontale et d'un compresseur pour le déchargement pneumatique des aliments dans les silos d'alimentation des poulaillers.
4. Il faudra faire l'acquisition de pièces de rechange pour l'unité de production d'aliments composés et améliorer les systèmes d'ensilage et de désilage du grain.
5. On se débarrassera des deux broyeurs portables Mulmix.
6. On remettra en état toute la chaîne d'abattage, en remplaçant l'unité d'échaudage et tous les rails suspendus et en réparant l'unité de plumage et l'unité de réfrigération à air pulsé. On installera une unité d'étourdissement et on apportera certaines améliorations au bâtiment afin d'améliorer l'hygiène.
7. On rééquiperà près de la moitié des poulaillers avec les canalisations et le matériel disponible; on devra faire l'acquisition de matériel entièrement nouveau d'alimentation pour le reste des poulaillers.
8. On devra faire l'acquisition d'une petite chaudière à bois.

9.3.4 Matières premières

Constatations

- Sous réserve que les devises nécessaires soient trouvées, l'approvisionnement en stocks de reproducteurs ne pose pas de problème.
- La société National Milling est, à l'heure actuelle, le seul production d'aliments pour volailles. Il n'existe pas de réglementation en matière de qualité permettant de garantir que tous les aliments commercialisés ont la qualité voulue ou respectent des normes minima en ce qui concerne le contenu nutritionnel et le respect des normes d'hygiène.
- La faiblesse de l'offre locale d'ingrédients pour aliments composés est un obstacle au développement futur de la production d'aliments pour animaux et au développement de la production locale de produits alimentaires d'origine animale.

Recommandat' s

- Mettre un terme au monopole actuel de la production d'aliments composés.
- Elaborer et faire appliquer une réglementation régissant la production commerciale d'aliments composés afin de garantir une qualité uniforme respectant un certain nombre de normes. Certifier chaque lot en indiquant au minimum les principales valeurs nutritives : valeur énergétique, teneur en substances azotées, teneur en son, teneur en graisse brute, teneur en minéraux et en vitamines.
- Recenser, à l'échelon national, les sources locales potentielles d'ingrédients pour aliments composés et déterminer les moyens qui permettraient de les exploiter. On pourrait envisager notamment d'introduire de nouvelles cultures ou de développer la production des cultures existantes. On pourrait en outre s'intéresser aux industries alimentaires dont les sous-produits peuvent être utilisés dans la fabrication d'aliments composés, par exemple l'abattage industriel et les conserveries de poisson.

9.3.5 Coûts et structure des prix

Constatations

- Les coûts de production sont étroitement tributaires des prix sur la base desquels s'établit le coût des aliments composés, dont la plupart des ingrédients sont aujourd'hui importés.
- Il y a une pénurie de devises pour l'achat des ingrédients pour aliments composés et des pièces de rechange, qui sont tous importés.

Recommandations pour le court terme

- Dynamiser la Poultry Farmers Association, qui pourrait centraliser et coordonner les importations d'ingrédients pour aliments composés, et obtenir de meilleurs prix sur le marché international.
- Attribuer davantage de devises à tous les importateurs d'ingrédients pour aliments composés, de stocks reproducteurs et de pièces de rechange.
- Etudier le niveau et la structure des mesures de protection dont bénéficie l'élevage avicole local et déterminer s'il y a dumping afin de mettre en place un système de protection plus rationnel pour les producteurs d'aliments composés et les éleveurs avicoles. C'est là une condition préalable au développement de l'élevage avicole libérien.

CHAPITRE 10

RESUME DES IDEES DE PROJETS

10.1 Généralités

- Fournir une assistance technique (ONUDI) pour la réalisation d'une étude de faisabilité sur une raffinerie d'huile de palme et sur la réhabilitation éventuelle de l'unité de production d'huile de palmiste de Monrovia.
- Fournir une assistance technique (ONUDI) en vue de développer les industries de transformation du bois, tant primaires que secondaires, dans le but d'augmenter le volume des exportations de bois d'oeuvre transformé.
- Fournir une assistance technique (ONUDI) en vue de recenser les possibilités de sociétés mixtes bancables dans les industries manufacturières d'aval du secteur du caoutchouc, en vue de jeter les bases du développement à long terme de l'industrie du caoutchouc.
- Apporter une assistance technique (FAO) pour la création de nouvelles plantations de palmiers à huile, doublée d'une assistance financière.

10.2 Pour toutes les entreprises visitées

- Améliorer la formation des cadres supérieurs et des cadres moyens, en particulier à l'utilisation des systèmes appropriés d'information de gestion.
- Renforcer la formation technique des agents de production et de maintenance par des programmes d'assistance technique (ONUDI), dans le cadre desquels seraient fournies des pièces de rechange essentielles en quantité restreinte.

10.3 Projets pour chaque entreprise

Bomiwood

- Programme d'assistance technique (ONUDI) portant sur une étude de marché en Europe de l'Ouest, prévoyant notamment l'identification d'agents commerciaux potentiels.
- Programme d'assistance technique (ONUDI) qui commencerait en 1990 et s'étalerait sur une période de trois ans et aurait pour objectif la formation du personnel de gestion, du personnel comptable, du personnel d'entretien et du personnel de production. L'ONUDI fournirait un nombre restreint de pièces de rechange essentielles dans le cadre du programme de formation. Elle apporterait son concours pour la mobilisation de financements auprès de tiers en vue de l'acquisition de nouveaux équipements.

- Programme d'assistance technique (ONUDI) pour une étude de faisabilité sur l'utilisation des déchets de bois pour de nouveaux produits tels que les parquets et les briquettes de sciure.

WAAC

- Programme d'assistance technique (ONUDI) s'étalant sur une période de trois ans et visant la formation de personnel de gestion, de production et de maintenance et incluant la fourniture de quelques pièces de rechange essentielles. Une assistance sera aussi fournie par l'ONUDI pour la mobilisation des fonds nécessaires à l'acquisition de nouvelles machines.

Baker Homegrown Poultry Farms, Inc.

- Fourniture d'une assistance technique (ONUDI) pour une étude de faisabilité technico-économique détaillée devant permettre de déterminer la viabilité de la réhabilitation.
- Fourniture d'une assistance technique (ONUDI) sur une période d'un an pour la mise en oeuvre de la réhabilitation, en particulier la formation aux techniques modernes d'élevage avicole et l'installation de systèmes d'information de gestion. L'ONUDI aiderait la société BHPF à se procurer le financement commercial dont elle a besoin auprès de tiers.

APPENDICE

i) Ministère du commerce et de l'industrie

L'élaboration et la coordination de la politique commerciale et industrielle sont les principales fonctions de ce ministère. Il délivre des licences de fabrication et des licences d'importation et d'exportation. Un représentant du Ministère siège au Conseil de la National Investment Commission.

ii) Ministère de l'agriculture

Le Ministère de l'agriculture a pour fonctions principales de concevoir et de coordonner les programmes de développement agricole. Il assure la liaison avec le Ministère de l'industrie pour la délivrance de licences d'importation et d'exportation de produits alimentaires.

iii) National Investment Commission (NIC)

Cette commission est l'organe privilégié de promotion des investissements du Gouvernement libérien. Elle formule et coordonne les programmes d'investissements prévus dans le secteur manufacturier. Elle est chargée de rédiger le Code des investissements.

iv) Ministère des finances

L'imposition des entreprises et des sociétés incombe au Ministère des finances. Il formule et coordonne les programmes d'investissements privés ou de co-entreprises dans le secteur de l'exportation. Son représentant préside le Economic and Financial Management Committee et siège au Conseil de la NIC.

v) Ministère du plan et de l'économie

Ce ministère est le principal outil de planification économique du gouvernement. Il est l'architecte du programme de redressement économique.

vi) National Bank of Liberia (NBL)

La National Bank of Liberia est l'établissement principalement responsable de la formulation et de l'exécution des politiques en matière de devises. C'est l'établissement chef de file pour la rétrocession des prêts de l'IDA au secteur privé par l'intermédiaire des établissements financiers participants. La NBL est aussi responsable de l'élaboration de la politique de crédit au secteur privé, en particulier aux PME.

vii) Liberian Bank for Development and Investment (LBDI)

La LBDI est le principal instrument de financement des investissements dans le secteur agro-industriel libérien. Elle octroie des prêts aux entreprises publiques et privées. Soixante-dix pour cent de son capital est entre des mains étrangères. Ses fonctions ont été étendues aux activités commerciales.

viii) Agricultural and Cooperative Development Bank (ACDB)

L'ACDB a été créée uniquement pour le financement des activités dans le secteur agricole. En plus de cette mission, cette banque s'est diversifiée dans les activités commerciales.

ix) Small Enterprise Financing Organisation (SEFO)

La SEFO a été créée pour apporter une assistance technique et financière aux PME en finançant leurs activités d'investissement. Une bonne partie des fonds venaient à l'origine des prêts libéraux de l'IDA relayés par la NBL.

x) Bureau of State Enterprises (BSE)

Cet organe a pour principale fonction d'élaborer et de superviser la politique gouvernementale dans le domaine du secteur public et de conseiller l'EFMC, ainsi que de conseiller les entreprises d'Etat sur le plan technique et sur le plan de la gestion.

REFERENCES

African Economic Development, Liberia, 19 février 1988, 8 juillet 1988, 22 juillet 1988, 16 septembre 1988

Commission économique pour l'Afrique (ONU), Libéria, rapport d'une mission d'enquête de la CEA, 16-30 janvier 1988, ECA/RA/1988/1

FMI, rapport de la Commission spéciale résidente sur les devises, Monrovia

Forestry Development Authority, rapport annuel, 1er juillet 1986-30 juin 1987

IDDA, journées d'études sur les stratégies et les politiques industrielles dans le cadre de la Décennie du développement industriel de l'Afrique (IDDA), Monrovia (Libéria), 19-23 septembre 1988

Ministère du plan et de l'économie, Programme de redressement économique de la République du Libéria (1986/87 - 1988/89), Monrovia

National Bank of Liberia, rapport annuel 1985, Monrovia, 1987

National Bank of Liberia, National Bank of Liberia Review, Volume 5, No 8-9, Monrovia, juillet-juin 1987

National Bank of Liberia, Statistical Bulletin, deuxième trimestre, 1988, Monrovia, 1988

National Investment Commission, NIC Monthly Newsletter, Volume 1, No 3, mars-juillet 1988

ONUDI, Industrial Development Review, Liberia, Resource-based industrialization and rehabilitation du Service des études par région et par pays, PPD.74, Vienne, 26 janvier 1988

ONUDI, Management Diagnosis and Industrial Rehabilitation in Liberia, rapport définitif établi pour la National Investment Commission, UNIDO RP/RAF/85/609/11-70/316, Vienne, 1986

PNUD, Conseil d'administration, programmes et projets par pays et inter-pays, quatrième programme par pays pour le Libéria, session extraordinaire, New York, février 1987, DP/CP/LIR/NOTE/4

Stone, Country Briefings : Liberia, Privatisation progress is slow, in : African Business, août 1987

The Economist Intelligence Unit, Country Profile 1987-1988, Sierra Leone, Liberia, Economist Intelligence Unit, Londres, juillet 1987

The Economist Intelligence Unit, Country Report Ghana, Sierra Leone, Liberia, Economist Intelligence Unit, No 1/2/3/4, Londres, 1988

Whiteman, Liberia, in : The African Review, 1987

ANNEXE 1

Tableau A.1 : Libéria :
principales exportations 1981/82-1986/87
 (en millions de dollars E.-U.)

	<u>1980/81</u>	<u>1981/82</u>	<u>1982/83</u>	<u>1983/84</u>	<u>1984/85</u>	<u>1985/86</u>	<u>1986/87</u> Estimations préliminaires
Minerai de fer	331,1	325,1	295,3	257,8	272,3	245,6	217,8
Caoutchouc	93,6	68,8	59,8	87,5	78,4	82,7	81,6
Grumes et bois d'oeuvre	45,9	45,4	38,1	33,5	33,6	41,0	63,9
Diamants	23,5	28,9	19,5	12,6	8,8	6,2	4,1
Café	24,7	19,2	18,7	17,8	18,3	22,7	9,8
Autres exportations	11,5	4,9	5,0	4,0	9,3	9,0	12,1
Ré- exportations	13,5	4,8	7,3	5,3	3,0	3,0	2,4
Exportations totales, f.o.b.	554,7	508,9	452,5	433,4	436,5	419,0	395,8

Source : FMI.

Tableau A.3 : Aide publique au développement, chiffres bruts
(en millions de dollars E.-U.)

	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>
Aide bilatérale						
Etats-Unis						
d'Amérique	72,3	95,5	88,0	94,1	113,1	67,7
République fédérale						
d'Allemagne	33,0	66,0	63,0	57,0	89,0	54,0
Japon	13,3	17,0	11,5	21,0	12,2	8,1
Royaume-Uni	0,8	3,5	1,7	4,3	2,1	1,4
Aide multilatérale	28,7	19,8	22,6	30,4	25,8	26,5
Association inter-						
nationale de						
développement	4,9	5,9	7,5	10,8	14,7	12,2
Fonds africain de						
développement	-	-	-	2,9	3,7	3,7
Communauté						
européenne	4,4	4,0	3,1	3,8	1,9	2,3
Total	101,0	115,2	110,5	124,5	138,8	94,2
dont aide à fonds						
perdus	46,6	69,1	69,4	62,9	88,5	63,1

Source : FMI.

**Tableau A.4 : Dépenses pour le secteur manufacturier
dans le cadre du PRE
(en millions de dollars E.-U.)**

<u>Programme par ordre de priorité</u>	<u>Source</u>	<u>1986/87</u>	<u>1987/88</u>	<u>Total</u>
1. Financement des PME	LIB	0,4	0,4	0,8
	ETR	1,3	2,0	3,3
	TOT	1,7	2,4	4,1
2. Développement de deux pôles de croissance	LIB	1,3	2,0	3,3
	ETR	0,2	0,7	0,9
	TOT	0,3	1,0	4,1
3. Création d'un centre de technologie de la fonderie	LIB	0,1	0,2	0,3
	ETR	0,2	1,0	1,2
	TOT	0,3	1,2	1,5
4. Etude sur le développement des industries rurales exploitant les ressources locales	LIB	0,2	0	0,2
	ETR	0,6	0	0,6
	TOT	0,8	0	0,8
5. Etude sur la location-vente de machines pour les PME	LIB	0,1	0	0,1
	ETR	0,1	0	0,1
	TOT	0,2	0	0,2
Total pour les cinq programmes et projets prioritaires	LIB	0,9	0,9	1,8
	ETR	2,4	3,7	6,1
	TOT	3,3	4,6	7,9

Source : Programme de redressement économique.

LIB = Libéria;

ETR = sources étrangères;

TOT = total.

ANNEXE 3

Projets de coopération technique approuvés
et/ou opérationnels de l'ONUDI

(approuvés = PAD établi)

République du Libéria

<u>Responsable</u> <u>de l'appui</u> <u>au projet</u>	<u>Code</u> <u>Alloc.</u> <u>Budget</u>	<u>Numéro de projet</u>	<u>Intitulé du projet</u>
IO/IIS/INFR M. Goubet	J12102	SI/LIR/88/801	Assistance à la Direction de la normalisation du Ministère du commerce et de l'industrie
IO/IIS/INFR M. Hisakawa	J12105	TF/LIR/87/001	Expert associé (Mme van Oyen) en liaison avec DP/LIR/87/007
IO/IIS/INFR M. Hisakawa	J12105	TF/LIR/87/003*	Expert associé (M. Nakano) en liaison avec DP/LIR/87/007
IO/IIS/INFR M. Hisakawa	J12105	DP/LIR/87/007**	Développement des petites et moyennes entreprises (phase II) (suite du projet DP/LIR/80/007)
IO/T/ENG M. Fritz	J13300	UC/LIR/88/254	Création d'un centre de services de métallurgie au Libéria
IO/T/CHEM M. Williams	J13424	XA/LIR/89/609	Production de charbon de bois et de combustible en briquettes à partir des déchets de bois de sciage et de la transformation du bois au Libéria

* Projet à grande échelle (= crédits totaux d'au moins 150 000 dollars).

** Crédits totaux : au moins 1 million de dollars.

ANNEXE 4

Projets de l'ONUDI dans la filière

<u>Numéro du projet</u>	<u>Intitulé du projet</u>	<u>Budget total - en dollars</u>
DP/LIR/88/XXX	Assistance to Liberia woodworking and Carpentry industrial association (LWCIA)	271 000
DP/LIR/88/XXX	Liberian industrial free zone authority revitalization study	72 000
XX/LIR/88/XXX	Processing of agricultural crops (cassava)	235 000
XX/LIR/88/XXX	Strengthening capacity and capabilities of the Maritime Training Institute at Marshall	302 000