



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

RESTRICTED

19894

DP/ID/SER.B/706
6 September 1992
ORIGINAL: ENGLISH/FRENCH

PREPARATORY ASSISTANCE FOR A REGIONAL PROJECT ON INDUSTRIAL
MAINTENANCE, REHABILITATION AND IDENTIFICATION/PROMOTION
OF MULTINATIONAL ENTERPRISES IN AFRICA

DP/RAF/87/129

REGIONAL AFRICA

Terminal report: Field diagnostic survey of the
grain milling industry in Africa*

Prepared for the Governments of 13 African countries:
Ethiopia, Kenya, Nigeria, Tanzania, Uganda, Zambia,
Burundi, Cameroon, Central African Republic,
Côte d'Ivoire, Rwanda, Senegal and Togo
by the United Nations Industrial Development Organization,
acting as executing agency for the United Nations Development Programme

Based on the work of a team of experts:

English team: B.U.N. Igwe, D. Ekokwa, C.W. Ajaegbu
French team: D. Juge, P. Bikanda, I. Diarra, D. Eklun-Natey

Backstopping Officer: Y.E. Amaizo, Feasibility Studies Branch

United Nations Industrial Development Organization
Vienna

* Mention of company names and commercial products does not imply the endorsement of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). This document has not been edited.

TEAM OF EXPERTS

MR. BASIL J.N. IGWE Project Coordinator, Industrial
Engineer

ANGLOPHONE:

Mr. B.U.N. IGWE Team Leader
Mr. C. EKOKA Industrial Economist/Financial Analyst
Mr. C.W. AJAEGBU Marketing/Management Expert

FRANCOPHONE

Mr. D. JUGE Team Leader/Engineer
Mr. F. BIKANDA Marketing Specialist
Mr. I. DIARRA Financial Analyst
Mr. F. EKLU-NATEY Industrial Economist

TABLE OF CONTENTS

	<u>Page No.</u>
ABBREVIATIONS AND ACRONYMS	ii
EXECUTIVE SUMMARY	iv
AIDE-MEMOIRE D'EXECUTION	xiv
I. <u>Introduction</u>	1
1.1 Project Background	
1.2 Project Objectives	
II. <u>Methodology</u>	3
2.1 Pre-Mission Activities	
2.1.1 Pre-Mission Briefing	
2.1.2 Team Compositions	
2.1.3 Other Pre-Mission Activities	
2.2 Field Mission	
2.2.1 Plants Visited	
2.2.2 Data Gathering and Analysis	
III. <u>Survey Results and Analysis</u>	9
3.1 Ranking of Surveyed Enterprises	
3.1.1 Preliminary Rankings	
3.1.2 Special Considerations	
3.1.3 Recommended Rankings	
3.1.3.1 Primary List	
3.1.3.2 Secondary List	
IV. <u>Conclusions and Recommendations</u>	14
4.1 Observations and Conclusions	
4.2 Recommendations	
<u>ANNEXURES</u>	
I. Questionnaire	24
II. Criteria for Assessment of Plants	39
III. Factors in Allocating Weight-Points to Assessment Criteria	41
IV.A Country and Company Reports for Ethiopia, Kenya, Nigeria, Tanzania, Uganda and Zambia (In English)	44
IV.B Country and Company Reports for Burundi, Cameroun, Central Africa Republic, Côte d'Ivoire, Rwanda, Senegal and Togo	159
V. Syntheses of Country Report and Recommendation (Francophone Countries-in French)	261
VI. Persons Met - (Francophone Countries)	271

ABBREVIATIONS AND ACRONYMS

AFDB	-	African Development Bank
AMC	-	Amalgamated Milling Company
APPER	-	Africa's Priority Programme for Economic Recovery
CAR	-	Central Africa Republic
CMSME	-	Choma Milling Self-Management Enterprises
DANIDA	-	Danish International Development Agency
DZMM	-	Debre Zeit Maize Mill
EDC	-	Engineering Design Centre
EFC	-	Ethiopia Food Corporation
EMI	-	Ethiopian Management Institute
ENI	-	Ethiopian Nutrition Institute
ESC	-	Ethiopian Sugar Company
ETI	-	Minoterie ETIRU
FCCAA	-	Fonds Commun de Contrepartie de l'Aide Alimentaire
FIDA	-	Fonds International pour le Developpement Agricole
FMNP	-	Flour Mills of Nigeria Plc.
FRDC	-	Food Research and Development Centre
GDP	-	Gross Domestic Product
GMA	-	Grands Moulins de Abidjan
GMD	-	Grands Moulins de Dakar
GNP	-	Gross National Product
IAR	-	Institute of Agricultural Research
IBA	-	International Business Agency
IDDA	-	Industrial Development Decade for Africa
IMF	-	International Monetary Fund
ITA	-	L'Institut de Technologie Alimentaire
JPO	-	Junior Professional Officer
KNM	-	Kenya National Mills
KOT	-	Maiserie de KOTOBI
LDMC	-	Livestock Development and Meat Corporation
LPA	-	Lagos Plan of Action
MAIS	-	MAISCAM
MFMB	-	Misrak Flour Mill and Bakery
MUK	-	Maiserie de MUKAMIRA
NAFCO	-	National Agricultural and Food Corporation
NFM	-	National Flour Mill
NGO	-	Non-Governmental Organization
NMCA	-	National Milling Corporation, Arusha
NMCCR	-	National Milling Company, Cairo Road
NMCK	-	National Milling Corporation, Kurasini
NMCM	-	National Milling Corporation, Mzizima
NNFMP	-	Northern Nigeria Flour Mills Plc
NPC	-	National Productivity Centre
ONUDI	-	Organisation des Nations Unies pour le Developpement Industriel
PIE	-	Public Industrial Enterprise
PTA	-	Preferential Trade Area
RDP	-	Rehabilitation and Development Plan
SADCC	-	Southern Africa Development Coordinating Conference
SAP	-	Structural Adjustment Programme
SCM	-	Societe Camerounaise de Minoterie
SENT	-	Moulin SENTENAC
SGMC	-	Societe Grands Moulins du Cameroun

SGMT	-	Societe Grands Moulins du Togo
SGR	-	Strategic Grains Reserve
SOD	-	SODEFITEX
UCD	-	UNIDO Country Director
UGMC	-	Uganda Grain Milling Company
UMI	-	Uganda Maize Industries
UML	-	Uganda Millers Ltd.
UNDP	-	United Nations Development Programme
UNIDO	-	United Nations Industrial Development Organization
UNPAERD	-	United Nations Programme of Action for African Economic Recovery and Development
USAID	-	United States Agency for International Development
VAM	-	Value-Added in Manufacturing
WFP	-	World Food Programme

EXECUTIVE SUMMARY

I. INTRODUCTION

- 1.1 This diagnostic survey of selected grain milling plants in Africa is motivated by UNIDO/UNDP's concern over the deteriorating food supply and food security situation in the region. The survey aims to identify four enterprises that would be the subject of detailed rehabilitation feasibility studies, preparatory to possible recommended rehabilitation programmes.

It is expected that such programmes, which must be comprehensive in scope, involving macro-economic, and micro-economic (i.e. commercial/marketing, techno-engineering, financial, managerial, institutional, training and maintenance) dimensions, should lead to greatly enhanced levels of capacity utilisation in the subject plants and, eventually, to the development of regional (rather than national) markets for the plants' products.

- 1.2 The surveyed mills were selected following consultations between UNIDO and the Governments after a pre-diagnostic desk study. To be eligible for inclusion in the list of enterprises for follow-on feasibility studies and other activities, the enterprises and the responsible national authorities must have expressed their commitment and willingness to mobilize resources from national and other sources for the subsequent phases of the project.

- 1.3 The survey (conducted in July-August 1992), covered 27 plants in the following 13 countries, - Burundi, Cameroun, Central Africa Republic, Côte d'Ivoire, Ethiopia, Kenya, Nigeria, Rwanda, Senegal, Tanzania, Togo, Uganda and Zambia. Two multi-disciplinary teams of experts were involved in the survey. The Anglophone team consisted of an Industrial Engineer (who was also the Team Leader and Project Coordinator), an Industrial Economist/Financial Analyst and a Marketing/Management Specialist, while the Francophone team was made up of an Engineer/Team Leader, a Financial Analyst, an Industrial Economist and a marketing Specialist.

- 1.4 To expedite the assessment and ranking of the plants, a semi-quantitative approach, involving the evaluation of 32 critical and relevant criteria, was adopted. Data for this evaluation were obtained from consultations with responsible Government officials in the field and the respective enterprise managements,

as well as from comprehensive tours of the subject plants for the purpose of assessing all aspects of their operations. These sources were supplemented by responses to a detailed questionnaire completed by each plant. The results of the assessments and rankings are as follows:

<u>Ranking</u>	<u>% Score</u>	<u>Grain Mill</u>	<u>Country</u>	<u>Sub-region</u>
1	73	MAISCAM	Cameroun	Central
2	67	Uganda Maize Ind.	Uganda	Eastern
3	66	UNGA	Kenya	Eastern
4	63	Minoterie ETIRU	Rwanda	Central
5	62	G. M. d'Abidjan	C. d'Iv.	Western
	62	G. N. de Dakar	Senegal	Western
	62	N. M. Corp. Kurasini	Tanzania	Eastern
	62	Choma Milling	Zambia	Southern
9	59	Moulin SENTENAC	Senegal	Western
10	58	Flour Mills of Nigeria	Nigeria	Western
11	56	Northern Nigeria Flour Mills	Nigeria	Western
	56	Maiserie de KOTOBI	C. d'Iv.	Western
	56	Uganda Millers Ltd.	Uganda	Eastern
14	55	S. G. M. du Togo	Togo	Western
	55	National Milling Co., Cairo Road	Zambia	Southern
	55	S. G. M. de Cameroun	Cameroun	Central
	55	Minoterie de IBA	Burundi	Central
18	54	Amalgamated Milling Co.	Zambia	Southern
19	53	National Milling Corp., Mzizima	Tanzania	Eastern
20	52	Maiserie de KJKAMIRA	Rwanda	Central
21	51	National Milling Corp., Arusha	Tanzania	Eastern
22	49	Soc. Camerounaise de Minoterie	Cameroun	Central
	49	SODEFITEX	Senegal	Western
24	48	HUSACA	C.A.R.	Central
25	47	Misrak Flour Mill	Ethiopia	Eastern
26	46	CNTS	Senegal	Western
	46	National Flour Mill Debre Zeit	Ethiopia	Eastern

II. OBSERVATIONS AND CONCLUSIONS

2.1 In general, the African grain milling industry is operating at sub-optimal levels of capacity utilization, averaging 30-40 percent. In several instances, this has necessitated substantial importation of flour and other milled products at a time of acute foreign exchange scarcity, escalating prices that threaten to put milled cereal products beyond the reach of a large proportion of the population, large-scale smuggling, and even occasional socio-political unrest. Exceptions to the low-capacity utilization rule occur in some of the Francophone countries where, because of the relative ease of importation of grains, coupled with a higher level of maintenance consciousness, the plants have generally operated satisfactorily.

2.2 The observed poor performance must be attributed, in the final analysis, mainly to the effects of past macro-economic and sectoral policy decisions. The criticality of such policies would be better appreciated if it is recognized that they directly influence plant-level capacity utilization through their impact on raw materials supplies, availability of spare and replacement parts, machinery and equipment maintenance, management autonomy in decision-making, and product distribution and marketing.

In most countries, and until recently, the Government had been the dominant element in economic and industrial development in terms of enterprise ownership, policy direction, control and regulation. The on-going economic reforms in many countries recommended by the International Monetary Fund (IMF) and the World Bank are aimed at scaling down the role of the Government in the productive sectors, limiting it to the promotion of an enabling environment for private sector investment and to the provision of infrastructures and essential social services. In the ensuing reformed and liberalized economic environment, it is expected that the productivity and profitability of grain mills would improve substantially, leading to easier and cheaper availability of cereal products that are one of the staple foods in most of the surveyed countries.

2.3 The non-availability of raw materials is one of the most important constraints to the full utilisation of milling capacity. Where local raw materials - wheat and maize, are relatively available, (e.g. in Tanzania and Zambia), utilization levels are generally higher than where there is significant dependence on imported

grains (e.g. in Nigeria). For this reason, the rehabilitation of grain mills must go hand-in-hand with programmes for stimulating local production of the necessary raw materials. This is important as raw material costs generally represent over 80% of the production cost of milled flour and dependence on grain imports generally results in very low manufacturing value-added.

- 2.4 There is a need for an integrated approach to economic development, involving policies for linking local agriculture and manufacturing. In some instances (as in Ethiopia and Kenya), the integrated approach would also involve land reform for the purpose of increasing access to agricultural land for legitimate farmers.
- 2.5 The grain milling industry enjoys strong linkages to the agriculture, transportation, capital goods, bakery/confectionery, livestock feeds, brewery and food industries. It therefore possesses a good potential to become an effective engine for resuscitation of these linked industries. As such, the rehabilitation of grain mills (as proposed in this project) should be vigorously pursued as a strategy for stimulating the accelerated development of the food processing industry in particular and other important branches of the industrial sector and the overall economy in general.
- 2.6 The survey revealed that there are strong similarities in terms of the condition and performance of the industrial-scale grain mills in any particular country. This is thought to be related to the structure of ownership and control. Where the government is the principal actor in these regards, (e.g. Tanzania and Zambia) the plants tend to manifest the symptoms of the economic difficulties of the last decade as reflected in equipment obsolescence, raw materials scarcity, limited management autonomy and burdensome bureaucracies. Where, on the other hand, the private sector is more active and the regulatory environment more relaxed, (e.g. Senegal, Côte d'Ivoire, Cameroun and Kenya), the plants tend to be well maintained and in good physical condition and capacity utilization and productivity much higher (except where they are constrained by raw materials scarcity).
- 2.7 On the basis of these general observations, three categories of countries (and grain mills within them) are identifiable as follows:

- a. Countries whose mills are operating at sub-optimal levels of efficiency and are in obvious need of rehabilitation and/or expansion in order to enable them to produce efficiently. Included in this group are Burundi, Central Africa Republic, Ethiopia, Rwanda, Tanzania and Zambia.
- b. Countries and plants that are currently operating fairly satisfactorily and whose rehabilitation needs do not appear to be critical. The plants may however, require expansion to serve sub-regional markets. In this category are Cameroun and Kenya.
- c. Countries and plants with little or no compelling need for rehabilitation either because:
 - (i) the plants have only recently been rehabilitated or are about to be, e.g. Uganda, or
 - (ii) their low capacity utilizations are traceable to factors and circumstances beyond the direct control of the plants and stemming from past macro-economic policy decisions, e.g. Nigeria, or
 - (iii) they are already operating quite satisfactorily in most respects, e.g. Côte d'Ivoire, Senegal and Togo. This is largely due to the advantages of easier importation of raw materials using the hard-currency CFA franc.

2.8 Most of the machinery and equipment employed by the African grain milling industry are supplied by a limited number of European manufacturers, including Buhler of Switzerland and its German affiliate Buhler - Miag, Simon and Robinson of the United Kingdom, and OCRIM and GOLFETTO of Italy. In many instances however, these equipment are over ten years old, obsolete and in poor operating condition. Spare parts are often no longer available and, even where they are, difficult to procure.

2.9 Preventive and routine maintenance of mill machinery and equipment receives a very low attention in most grain mills. Cannibalization of one mill in order to keep another operational is not unusual. This is attributable to the non-availability of spare parts, the general lack of a maintenance culture, the non-existence of a virile capital goods/engineering industry and a shortage of technical personnel and skills.

- 2.10 In order to successfully implement the new industrial policy reforms with their emphasis on private sector-led and market-oriented industrialization, it is necessary to strengthen the industrial support institutions and infrastructure. Included among these are the manpower training and skills development institutions, industrial research and development centres, standards bureaux and such private-sector organisations as Manufacturers' Associations and Chambers of Commerce, Industry and Agriculture.
- 2.11 Many grain mills operate either in a seller's market or under virtual monopoly conditions. Accordingly, very little premium is placed on product quality, and whatever is produced would generally find a market. In the future market-oriented environment, it would be important for millers to be competitive in terms of both price and quality if they are to survive and flourish. What is more, a high product quality is a sine qua non for export development and international competitiveness.
- 2.12 There is an acknowledged dearth of technical skills in many grain mills. This is particularly noticeable with respect to design engineers and millers. There is a need for intensive programmes of training and human resource development in the interest of efficient operation and enhanced productivity. In view of the fact that individual countries may not possess the resources for implementing broad-based technical skills development programmes, there would appear to be some merit in regional cooperation in training. Organizations such as ECOWAS, PTA, SADCC and ECCAS could, with UNIDO's assistance, spearhead such regional programmes, and the major milling equipment suppliers could also provide inputs.
- 2.13 Intra-regional trade in grains and milled products is at present extremely restricted. Production and marketing are generally inward-directed and geared to meet only the needs of local consumers. One of the consequences of these restrictions is pervasive smuggling of both grains and flour, as is the case of Nigeria. There are obvious advantages in dismantling most of the barriers currently inhibiting legal regional cooperation in grain production and marketing, joint-venture implementation of projects, and distribution and marketing of products.

III. RECOMMENDATIONS

- 3.1 On the basis of the assessment and ranking criteria and methodology discussed above, and recognising the necessity of giving top priority to genuinely needy plants and countries while endeavouring to ensure regional balance and national spread within sub-regions, the following grain mills are recommended in the primary list of enterprises for the subsequent feasibility studies and rehabilitation programmes. They are shown in the order of priority.

<u>Priority</u>	<u>Grain Mill</u>	<u>Country</u>	<u>Sub-region</u>
1	Choma Milling Self-Management Enterprises	Zambia	Southern
2	Minoterie de IBA	Burundi	Central
3	National Milling Corp., Mzizima	Tanzania	Eastern
4	Maïserie de Mukamira	Rwanda	Central

- 3.2 The following enterprises are recommended in the secondary list:

<u>Priority</u>	<u>Grain Mill</u>	<u>Country</u>	<u>Sub-region</u>
5	Amalgamated Milling Co.	Zambia	Southern
6	National Milling Corp. Arusha	Tanzania	Eastern
7	HUSACA Minoterie	C.A.R.	Central
8	Misrak Flour Mill and Bakery	Ethiopia	Eastern

- 3.3. Notwithstanding the above rankings based, to a large extent, on the semi-quantitative assessment criteria adopted for screening, and recognizing that one of the most important objectives of this project is to rehabilitate grain mills that would serve a regional/sub-regional market, the experts suggest that, in their final decision-making, UNIDO and UNDP should take due account of the following considerations:

- i. In the priority list, Burundi and Rwanda are both in Central Africa. Their mills are relatively small in capacity and may not be in a position, even after rehabilitation to produce large quantities of milled products for a market beyond their borders.

- ii. Zambia and Tanzania appear on both lists whereas no country in West Africa is represented in either. This does not augur well for national and regional balance. With regard to Zambia, there exists a great potential for the mills, if rehabilitated to full capacity, to serve the sub-regional market, particularly Malawi, Namibia, Zaire, Botswana, Angola and Zimbabwe.
 - iii. Cameroun is a factor to be reckoned with in the context of milled cereal capacity. It has the potential to produce for a regional market including Chad, Congo, Gabon and Equatorial Guinea. A mill in Cameroun could, for this reason, be substituted for Maiserie de Mukamira in Rwanda.
- 3.4 Nigeria, with over 22 mills and a milling capacity of about 4.2 million tons of grain per year, and a demand estimated at between 1.0 and 1.5 million tons of milled products per year, deserves a special consideration. With its apparent excess capacity, there is a good potential for supplying a regional market if the raw materials constrain could be resolved. It is recommended that UNIDO/UNDP should, in collaboration with the Nigerian Government and Flour Milling Association of Nigeria, evolve a national project aimed at rationalising the milling capacity and improving the efficiency of the mills that remain after rationalisation. A special emphasis should be placed on positioning these mills to market their products in West and Central Africa.
- 3.5 Since a liberalized economic orientation is vital to the successful and comprehensive rehabilitation of any enterprise, it is recommended that UNIDO/UNDP takes into consideration the on-going structural reforms being implemented in many of the countries visited. These reforms pertain to such matters as privatisation of public enterprises, liberalization of the regulatory environment, removal of trade and import restrictions, restructuring of financial and other support institutions and formulation of attractive investment codes and incentives. UNIDO/UNDP expertise and technical assistance should be brought to bear to ensure a transition to the new economic and industrial order that is as painless as possible.
- 3.6 With specific reference to privatisation of erstwhile government-owned enterprises, the sensitivity of the policy and the approach adopted for implementing it must be borne in mind. It is not simply a matter of government handling over valuable national assets to

a new private monopoly. Every effort must be made to ensure that ownership of the enterprises is broad-based and reflective of national grassroots interests and aspirations.

- 3.7 Whereas many of the countries undergoing reforms have articulated their broad development objectives, priorities and strategies, they have yet to systematically translate these into consistent policy documents to provide the guideposts for planning and investment. In this connection, UNIDO/UNDP assistance should be intensified to African countries, and particularly to Ethiopia, Uganda, Tanzania and Zambia in the formulation of a growth-oriented industrial policy which would articulate the national industrialization objectives, strategies and priorities, as well as the implications for related sectors, financing and human resource development.
- 3.8 Since raw materials represent one of the major constraints to full-capacity operation in many plants, there is a need to achieve a high level of self-sufficiency in local grain production. This may entail regional planning and cooperation. In any event, it is recommended that UNIDO/UNDP should provide assistance in formulating an integrated industrial raw materials policy involving cooperation programmes at the regional/sub-regional level as well as the inputs of the governments, the private sector, the relevant agencies of the UN Development System (UNDS) and other multilateral and bilateral donors.
- 3.9 The acknowledged deficiency of technical and skills in many African countries has been exacerbated in recent years by the shrinking resources for training, the "brain drain" and the progressive deterioration of local educational and training institutions. Insofar as milling is concerned, there is a high dependence on expensive foreign training and correspondence courses of questionable worth. It is therefore recommended that UNDP/UNIDO should place priority on human capacity building through training programmes aimed at imparting new skills. It is suggested, in this connection, to take advantage of the Technical Cooperation Among Developing Countries (TCDC) modality for achieving this objective. This would ensure that the training and exposure received are relevant and directly applicable. A possible role is also foreseen for the regional development institutions and multinational agencies, as well as the milling equipment vendors who stand to broaden the reach of their training programmes through co-sponsorship.

- 3.10 The equipment maintenance problem of the grain mills derive, in some measure, from the underdevelopment of the local engineering and capital goods subsector. There is thus a heavy dependence on imports for equipment and spare parts. Since virtually all sectors of the economy depend to some degree on the engineering/capital goods industry, it is recommended that UNIDO/UNDP should develop national and sub-regional programmes for strengthening existing enterprises and for creating new units. The African governments, on their part, should accord a preferred-industry status (with attractive incentives) to new investments in this sub-sector.
- 3.11 In order to ensure the competitiveness of their products both locally and internationally, greater attention must be paid by the grain mills to product quality. This would involve inculcating quality consciousness in workers through training at both the management and operational levels. It would also require assistance from UNIDO/UNDP, as well as from the other multilateral and bilateral donor institutions in strengthening those institutions concerned with quality control e.g. standards organizations and research and development (R & D) institutions.
- 3.12 With the new economic and industrial policy regime in many countries, it is imperative that industrial support institutions are strengthened in order to effectively support development. In addition to public sector parastatals engaged in R & D, training and management, attention needs to be given also to such non-governmental organisations as the Chambers of Commerce, Industry and Agriculture, the associations of small-scale enterprises and production cooperatives in the informal sector.
- 3.13 A special comment is in order regarding grain mills in the CFA-Francophone countries. Whereas they may appear to be enjoying high levels of capacity utilisation, this is largely attributable to the easy availability of imported grains. Their apparently comfortable situation, vis-a-vis plants in the other countries of the region, must be seen as illusory in the face of the uncertainty now surrounding the future of the CFA-Franc. There is a need to assess the probable impact of any drastic movement in the CFA exchange rate on the ability of these mills to import grains and therefore on their capacity utilisation rates, and to plan corrective measures now.

AIDE - MEMOIRE D'EXECUTION

I. INTRODUCTION

- 1.1 L'ONUDI/PNUD, préoccupés par la détérioration de l'approvisionnement alimentaire des populations en Afrique, ont engagé le présent audit qui porte sur 27 minoteries/maïseries localisées dans la région. Il convient d'identifier quatre entreprises pour lesquelles pourraient être valablement engagées les études de faisabilité préalables à la réhabilitation.

Ce programme nécessite une bonne vision du secteur agro-industriel, tant d'un point de vue micro que macro-économique (aspects commercial/marketing, ingénierie, financier, gestion, institutionnel, formation et maintenance). Il ambitionne d'accroître la productivité des entreprises sélectionnées, et en règle générale une meilleure diffusion régionale (plutôt que nationale) des produits finis et semi-finis céréaliers.

- 1.2 Les entreprises auditées furent sélectionnées conjointement par les gouvernements et l'ONUDI. L'elligibilité sur la liste établie, impliquait au préalable, la confirmation par les responsables, des entreprises et/ou des autorités nationales, des potentialités de financement des phases ultérieures du projet.
- 1.3 L'étude (exécutée en juillet-août 1992), couvre 13 pays - Burundi, Cameroun, Centrafrique, Côte d'Ivoire, Ethiopie, Kenya, Nigéria, Rwanda, Sénégal, Tanzanie, Togo, Ouganda et Zambie. Deux équipes d'experts et un large panel de compétences furent mobilisées. L'équipe anglophone comprenait un ingénieur industriel (également responsable de l'équipe et coordonnateur du projet), un analyste économiste/financier industriel et un spécialiste gestion/marketing, tandis que l'équipe francophone était composée d'un ingénieur/responsable de l'équipe, d'un analyste financier, d'un économiste industriel et d'un spécialiste en marketing.
- 1.4 Une grille de notation, comprenant 32 aspects majeurs, fut élaborée pour évaluer et classer les entreprises, avec un maximum d'objectivité et d'harmonie. Les entretiens avec les responsables des autorités nationales, les dirigeants des entreprises, ainsi que la documentation et les visites d'usine, permirent aux experts de réunir les éléments nécessaires à de telles évaluations. En outre, chaque entreprise avait rempli un questionnaire détaillé, communiquant nombre d'informations spécifiques.

II. OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS

- 2.1 En général, les minoteries/maïseries africaines sont sous-utilisées, et utilisent en moyenne 30-40% de leur capacité. La sous-utilisation chronique des capacités est souvent parallèle à d'importantes importations de farines et autres produits de mouture, alors que la rareté des devises et l'inflation des prix mettent ces produits hors d'atteinte d'une large partie de la population, alimentant le mécontentement populaire, et générant d'importants flux informels mal contrôlés.
- 2.2 En dernière analyse, les piètres performances observées, sont le résultat des politiques sectorielles et macro-économiques antérieures. Ces politiques ont contraint l'approvisionnement en matières premières, pièces détachées, équipements, ainsi que les actions commerciales, et par suite, ont directement conditionné le niveau d'activité des outils de production.

Dans la plupart des pays, et jusqu'à récemment, le gouvernement fut le principal moteur du développement économique et industriel. Il définissait les stratégies industrielles, le cadre réglementaire, les contrôles, mais agissait aussi en tant qu'investisseur et exploitant. Les réformes économiques en cours dans plusieurs pays, sous l'égide du Fonds Monétaire International (FMI) et de la Banque Mondiale (BIRD), réduisent le rôle du gouvernement dans le secteur productif, et limitent l'action de celui-ci à la création d'un environnement incitatif pour les investisseurs privés, parallèlement à la promotion des infrastructures et services sociaux essentiels. Un environnement libéral devrait permettre une amélioration conséquente de la productivité/rentabilité des minoteries/maïseries, et générer une plus grande disponibilité des productions qui ressortent de l'alimentation de base dans presque tous les pays visités.

- 2.3 Les disponibilités en blés et maïs sont la première condition pour une pleine utilisation des outils de transformation. Dans les pays producteurs, par exemple Tanzanie et Zambie, l'utilisation des capacités est généralement beaucoup plus satisfaisante que dans les pays très dépendants des importations comme au Nigéria. De ce fait la réhabilitation des unités doit aller de pair avec les programmes de promotion des productions céréalières locales. C'est d'autant plus important que les coûts des matières premières représentent généralement plus de 80% du coût de production des farines et semoules. Il s'ensuit dans ce cas une valeur ajoutée locale très faible. Une approche globale du développement économique est indispensable, intégrant les liens nécessaires entre l'agriculture et l'industrie. Dans certains cas (Éthiopie et Kenya par exemple), il faut aussi considérer une réforme agraire pour attribuer une meilleure répartition des terres aux cultivateurs compétents.

2.4 L'industrie céréalière tisse des liens très étroits avec le monde agricole, l'alimentation animale, le secteur des transports, et les industries utilisatrices (boulangeries, biscuiteries, brasseries, industries alimentaires). Elle est par là même, un puissant moteur pour soutenir la croissance de ces secteurs dépendants. Ainsi, la réhabilitation des minoteries/maiseries (comme proposée dans ce projet) est hautement intéressante dans le cadre d'une stratégie pour stimuler le développement de l'industrie, de l'industrie alimentaire en particulier et de l'ensemble de l'économie en général.

2.5 La comparaison des conditions et performances des industries céréalières spécifiques de chaque pays montre de grandes similitudes. C'est probablement à relier à la structure du capital. Les entreprises d'Etat exploitent généralement un matériel obsolète, connaissent des difficultés d'approvisionnement, une bureaucratie envahissante et n'ont pas ou peu d'autonomie de gestion, tandis que les entreprises privées sont plus opérationnelles. Dans ce dernier cas les entreprises sont bien gérées, les équipements sont en bon état, l'activité et la productivité sont meilleures (sauf pour les pays où les approvisionnements sont difficiles).

2.6 Sur la base de ces observations, trois catégories de pays (et entreprises nationales) ont été identifiées, comme suit:

a. Les pays où les unités opèrent avec un faible niveau d'efficacité, et où le besoin de réhabilitation/expansion est évident. Sont inclus dans ce groupe: Burundi, Centrafrique, Ethiopie, Rwanda, Tanzanie et Zambie.

b. Les pays où les unités fonctionnent de manière satisfaisante et dont les besoins de réhabilitation n'apparaissent pas critiques. Dans cette catégorie figurent le Cameroun et le Kéni.

c. Pays et unités avec peu ou pas de besoins en matière de réhabilitation, en raison:

(i) Les unités ont été réhabilitées récemment, ou sont sur le point de l'être (ex. Ouganda), ou

(ii) Les faibles niveaux d'activité résultent de facteurs et circonstances qui échappent au contrôle des entreprises et ressortent de décisions macro-économiques antérieures (ex. Nigéria), ou

(iii) L'activité est satisfaisante dans la plupart des aspects (ex. Côte d'Ivoire, Sénégal et Togo). Cela résulte principalement d'une plus grande facilité d'importation des blés, induite par la solidité du franc cfa.

- 2.7 Les équipements employés par l'industrie meunière africaine sont fournis par un nombre restreint de constructeurs européens, comprenant Buhler (Suisse) et sa filiale allemande (Buhler-Miag), Simon and Robinson (Royaume Uni), et deux constructeurs italiens (OCRIM et GOLFETTO). La plus souvent ces équipements ont plus de dix ans d'ancienneté, et fournissent de piètres performances. Les pièces de rechange sont difficiles à approvisionner ou ne sont plus disponibles.
- 2.8 En raison de l'absence de pièces détachées, de personnel qualifié, et en général d'un environnement et d'une culture appropriée, l'entretien préventif, voire quotidien, n'est pas une priorité des minoteries/maïseries.
- 2.9 Pour soutenir valablement la nouvelle politique industrielle, principalement axée sur les forces du marché et les moyens et compétences des opérateurs privés, il est nécessaire de renforcer ou stimuler la création des supports institutionnels, tels que instituts de formation, centres de recherche et développement, associations professionnelles et chambre de commerce.
- 2.10 Le plus souvent le marché est demandeur, parfois les unités opèrent en situation de quasi-monopole, dans ces deux cas la qualité des farines et semoules n'est pas une préoccupation majeure. Dans un cadre concurrentiel, ainsi qu'il pourrait être dans un futur proche, les industriels ne pourront négliger le rapport qualité/prix de leur production. C'est une condition essentielle de compétitivité, surtout pour l'exportation.
- 2.11 La plupart des minoteries/maïseries réclament du personnel qualifié, notamment pour les niveaux cadre technique et maîtrise. Il existe un besoin pour un programme intensif de formation des personnels de production, en vue d'améliorer la productivité des unités. Chaque pays peut difficilement réunir les moyens nécessaires pour un vaste programme de formation des personnels techniques, et une coopération régionale pourrait être avantageuse. Des organisations tels que ECOWAS, PTA, SADCC et ECCAS pourraient conduire de tels programmes régionaux et les principaux constructeurs de matériels pourraient aussi être associés.
- 2.12 Le commerce inter-régional des grains et produits de mouture est pour l'heure quasi-inexistant. Les industriels concentrent leurs efforts sur leur marché national spécifique. Le démantèlement des barrières nationales qui freinent la coopération régionale pour la production et le commerce des grains et farines, la création de joint-ventures ou la distribution en général, paraît être un objectif aux avantages évidents.

III. RECOMMANDATIONS

- 3.1 Sur la base de la méthodologie présentée précédemment, prolongée par la notation et le classement des entreprises visitées, et précisant la priorité absolue, donnée aux entreprises volontaires, sans nier la recherche d'une bonne répartition régionale, les unités suivantes sont recommandées pour une première liste de minoteries/maïseries en vue des études de faisabilité appropriées et des programmes de réhabilitation ultérieurs. Elles sont listées par ordre de priorité.

Ordre de priorité	Minoteries/maïseries	Pays	Sous-région
1	Choma Milling	Zambie	Sud
2	Minoterie de IBA	Burundi	Centre
3	Nat.Milling Corp. Mzizima	Tanzanie	Est
4	Maïserie de MUKAMIRA	Rwanda	Centre
5	Amalgamated Milling Co.	Zambie	Sud
6	Nat.Milling Corp. Arusha	Tanzanie	Est
7	Minoterie HUSACA	R.C.A.	Centre
8	Misrak Fl.Mill & Bakery	Ethiopie	Est

- 3.3 Compte tenu qu'un contexte économique libéral est indispensable au succès des réhabilitations envisagées, il est hautement recommandé que l'ONUUDI/PNUD appuie fermement les réformes en cours d'application dans la plupart des pays visités. Ces réformes relèvent de domaines tels que privatisation, libéralisation de l'environnement économique, du commerce, des importations, promotion des investissements, restructuration des institutions et organismes financiers. Les compétences et l'assistance technique de l'ONUUDI/PNUD paraissent fort utiles pour affronter cette période transitoire.

- 3.4 La privatisation des entreprises publiques revêt des aspects très particuliers, et il convient de recommander la prudence. Cela ne doit pas être un simple transfert d'actifs publics, au profit de monopole privé. Il est souhaitable que le futur actionariat soit très ouvert et reflète les aspirations et intérêts nationaux.

- 3.5 Les objectifs, priorités et stratégies à moyen et long termes sont déjà élaborés, dans la plupart des pays. Toutefois, cette politique reste à formaliser sous forme de décrets et lois pour guider la planification et rassurer les investisseurs. Sur le sujet, l'ONUUDI/PNUD devrait assister l'Ethiopie, Ouganda, Tanzanie et Zambie pour la formulation d'une politique industrielle de développement qui intégrerait les priorités gouvernementales, aussi bien que les implications financières, et sur l'emploi dans les secteurs concernés.

- 3.6 Compte tenu que les approvisionnements représentent la principale contrainte à l'activité du sous-secteur étudié, il est recommandé de promouvoir l'autosuffisance céréalière. Cela ressort probablement d'une coopération régionale. Quoi qu'il en soit, l'ONUDI/PNUD doit prêter son assistance pour la formulation d'une politique agro-industrielle des matières premières coordonnant les actions des gouvernements, du secteur privé, des organisations spécialisées des UN Development System (UNDS), et autres institutions multilatérales et/ou bilatérales.
- 3.7 La pénurie reconnue de techniciens et main d'oeuvre qualifiés dans beaucoup de pays africains est exacerbée ces dernières années par la faiblesse des moyens affectés à la formation, par la "fuite des cerveaux" et l'érosion qualitative continue des systèmes d'éducation et de formation locaux. De ce fait, les minoteries/maïseries engagent de coûteux programme de formation avec l'étranger sans assurance véritable sur la qualité du service. ONUDI/PNUD devrait marquer une priorité sur la formation des hommes via des programmes de formation appropriés. Sur le sujet, l'exemple de Technical Cooperation Among Developing Countries (TCDC) est un excellent modèle, qui garantit en outre formation et résultats parfaitement adaptés. L'intervention des constructeurs de matériels est également envisageable, par le biais d'une extension de leur propre programme de formation, via une coopération internationale à définir.
- 3.8 Les problèmes de maintenance des unités sont inhérents pour partie au sous-développement de la construction mécanique et équipements. Il en résulte une lourde dépendance vis à vis des importations d'équipements et de pièces détachées. ONUDI/PNUD devrait développer des programmes régionaux pour renforcer les unités existantes et créer de nouvelles dans ce sous-secteur spécifique. Les gouvernements africains devraient pour leur part, accorder un statut préférentiel (avec fortes incitations) à tous nouveaux investissements dans ce sous-secteur.
- 3.9 La compétitivité nationale et internationale des productions des minoteries/maïseries, ne pourra être acquise qu'en accordant plus d'attention à la qualité des produits. Ceci implique une prise de conscience à tous les niveaux décisionnels (direction et encadrement). L'assistance de l'ONUDI/PNUD, comme celle des autres institutions multilatérales et bilatérales, serait également utile pour renforcer les organismes spécialisés dans les contrôles qualité, définition des standards, recherche et développement (R & D).

- 3.10 Compte tenu des politiques économiques et industrielles libérales mise en place dans de nombreux pays, il est impératif que les institutions représentatives soient renforcées pour épauler efficacement le développement de leur secteur respectif. Outre le secteur parapublic, engagé en R & D, formation et gestion, une grande attention doit être portée aux associations parallèles, tels que: chambre de commerce, associations professionnelles, coopératives de production (éventuellement du secteur informel).
- 3.11 Les pays francophones de la zone CFA méritent un commentaire spécial. La plupart des unités affichent un très haut niveau d'activité, qui peut être attribué à l'absence de contraintes pour l'importation des blés. Cette apparente prospérité par rapport aux unités des autres pays de la région, pourrait n'être qu'une illusion, face aux incertitudes qui pèsent sur l'avenir du Franc-CFA. Il y aurait intérêt à évaluer l'impact d'une dévaluation sévère du CFA, pour l'activité de ces minoteries et par suite programmer dès maintenant les mesures préventives utiles.

I. INTRODUCTION

1.1. PROJECT BACKGROUND

As expressed in several regional proclamations and documents, including the United Nations Programme of Action for African Economic Recovery and Development 1986-1990 (UNPAERD), Africa's Priority Programme for Economic Recovery (APPER) and the African Memorandum on Industrial Development in Africa, food security and self-sufficiency are subjects of great concern to African countries. This is because food production in many countries has generally lagged behind population growth. Along with a history of natural and man-made disasters and conflicts, this has given rise to food shortages, hunger and malnutrition. Furthermore, many African countries have become dependent on food aid and food imports. In order to correct this situation, it is essential to strengthen the agricultural sector as well as the linkage between industry and agriculture which is not only the mainstay of the economies of most African countries, but also furnishes raw materials for the manufacturing sector.

Because of the pivotal role of agriculture in the context of development, and as a substantial contributor to manufacturing value-added and employment, many African countries have traditionally allocated substantial proportions of their resources to food processing. Governments have not hesitated to intervene in important ways to manage and control the process and dynamics of agricultural and industrial production, raw materials supply, product distribution and food marketing.

Notwithstanding these interventions, and perhaps because of them in several instances, many segments of the food processing sub-sector are now afflicted by problems of low capacity utilisation. This, to some extent, may be attributed to inadequate supplies of raw materials and non-availability of spare parts leading to incessant breakdowns of machinery and equipment. There are, in addition, problems arising from the failure to adapt to changing market conditions, faulty management decisions, unfavourable government policies, obsolescence of existing technologies and equipment, foreign exchange shortages and the deterioration of the external economic environment.

Addressing these problems must involve strategies that are comprehensive in scope, incorporating macro-economic, technological, managerial, institutional, marketing and financial dimensions, and relating to the total techno-economic restructuring of a single plant or group of enterprises in a given industrial sub-sector or branch.

These are the factors that inform UNIDO's approach to industrial rehabilitation analysis which incorporates a broad assessment of the major constraints and resulting production inefficiency faced by industry in terms of the macro-economic policy environment, availability of financial resources, material inputs, skills, technology, a conducive industrial structure, relevant infrastructures and markets.

The present diagnostic study applies this approach to the rehabilitation of a selection of grain milling plants in thirteen African countries, - Burundi, Cameroun, Central Africa Republic, Côte d'Ivoire, Ethiopia, Kenya, Nigeria, Rwanda, Senegal, Tanzania, Togo, Uganda and Zambia. The selection of this particular sub-sector and the specific countries took into consideration the priorities stated in the African Priority Programme for Economic Recovery (APPER), the Lagos Plan of Action (LPA) and the programme for the Industrial Development Decade for Africa (IDDA). Insofar as the grain milling industry is concerned, the specific rehabilitation needs had been previously identified to include machinery and equipment; unreliable, expensive and poor quality raw materials leading to low capacity utilization, operating inefficiencies and low product quality; unresponsive behaviour of farmers often caused by government interference with market forces; over-dependence on foreign sources for raw materials and machinery; and obsolete equipment with hard-to-obtain spare parts.

1.2. Project Objectives

The development objective of the project is to improve industrial productivity and production in Africa by increasing the long-term economic viability, and hence the capacity utilization of the food processing sub-sector. The immediate objective is to assist in the rehabilitation of four grain milling plants selected on the basis of a field diagnostic survey. The selection is based on the rankings of the various enterprises as determined by a number of criteria which are judged to be relevant to the rehabilitation potentials of the surveyed enterprises. These include structural, production, technical, managerial, organisational, market and financial considerations. In addition, only those enterprises that have indicated a willingness to cooperate in mobilizing their internal and other national resources for their rehabilitation have been included in the diagnosis.

II. METHODOLOGY

2.1. Pre-Mission Activities

2.1.1. Pre-Mission Briefing

Following the formulation of the terms-of-reference for the diagnostic survey and the identification and selection of the experts to constitute the multi-disciplinary teams for the mission, a comprehensive pre-mission briefing was conducted at UNIDO, Vienna. This entailed consultations with relevant units within UNIDO as well as a review of available documentations pertaining to the African grain milling industry in general, and UNIDO's past and on-going activities in this sub-sector in particular.

There was also a detailed briefing on the UNIDO "top-down" integrated and comprehensive programme approach to industrial rehabilitation analysis which entails an assessment of the national macro-economic and sectoral policy environments, in addition to the specific requirements at the enterprise level. This approach goes beyond an analysis of the techno-engineering dimensions of an enterprise to include such other considerations as the managerial, marketing, financial, raw materials supply, economic and environmental aspects. This approach is predicated on the UNIDO experience that techno-engineering rehabilitation by itself often does not effectively address the problems of under-utilization of industrial capacity. Furthermore, the prevailing macro-economic and sectoral policy environments may, in fact, be the origin of production-restraining problems manifested at the operational and plant levels.

2.1.2. Team Compositions

For purposes of the field mission, two teams were constituted to cover the Anglophone (3 experts) and Francophone (4 experts) countries respectively. The former included an Industrial Engineer who acted as the Team Leader and Project Coordinator, an Industrial Economist/Financial Analyst and a Market/Management Analyst. The Francophone team of experts consisted of an Engineer/Team Leader, a Financial Analyst, an Industrial Economist and a Marketing Specialist.

2.1.3. Other Pre-mission Activities

Prior to their departure on the field mission, the teams finalized and despatched a comprehensive questionnaire to be completed by the enterprises to be surveyed and which would serve as a basis for discussion in the field. The questionnaire which follows, in its structure and contents, the one agreed and recommended by the Steering and Advisory Committees for project DP/RAF/87/129, is shown in Annex I.

In the interest of harmonization and comparability of results, both teams developed and agreed on the criteria for assessment of the plants to be visited and allocated weight-points to each of 32 identified relevant criteria depending on its significance to the industrial rehabilitation/expansion theme of the project. These criteria and their assigned weight-points are shown in Annex II. The total number of weight-points is 100. Corresponding to each criterion, a grade would be agreed by consensus of the team members and awarded to each visited enterprise ranging from zero (not significant) to 5 (average) to 10 (excellent). The weighted score on a given criterion is the product of the weight-point corresponding thereto and the grade awarded. Thus, the maximum weighted score achievable by an enterprise is 1,000, the sum total of the maximum weighted scores on all the 32 criteria. The specific factors considered in allocating weight-points among the respective assessment criteria are shown in Annex III.

2.2. Field Mission

2.2.1. Plants Visited

27 grain mills were visited and assessed:

<u>Country</u>	<u>Grain Mills</u>
a. Burundi	Minoterie de International Business Agency (IBA)
b. Cameroun	i. Société Camerounaise de Minoterie (SCM) ii. Société Grand Moulin du Cameroun (SGMC) iii. Maiscam, N'Gaoundéré (MAISC)
c. Central Africa Republic	HUSACA (HUS)
d. Côte d'Ivoire	i. Grands Moulins d'Abidjan (GMA)

- ii. Mäiserie de Kotobi (KOT)
- e. Ethiopia
 - i. Misrak Flour Mill and Bakery (MFMB)
 - ii. National Flour Mill (NFM), Debre Zeit
- f. Kenya
 - UNGA Ltd, Nairobi (UNGA)
- g. Nigeria
 - i. Flour Mills of Nigeria Plc, Apapa (FMNP)
 - ii. Northern Nigeria Flour Mills Plc, Kano (NNFMP)
- h. Rwanda
 - i. Mäiserie de Mukamira (MUK)
 - ii. Minoterie Etiru (ETI)
- i. Senegal
 - i. Confédération Nationale des Travailleurs du Senegal (CNTS)
 - ii. SODEFITEX (SOD)
 - iii. Moulin SENTENAC (SENT)
 - iv. Grands Moulins de Dakar (GMD)
- j. Tanzania
 - i. National Milling Corporation, Mzizima (NMCM)
 - ii. National Milling Corporation, Kurasini (NMCK)
 - iii. National Milling Corporation, Arusha (NMCA)
- k. Togo
 - Grands Moulins du Togo (SGMT)
- u. Uganda
 - i. Uganda Millers Ltd. (UML)
 - ii. Uganda Maize Industries Ltd. (UMI)
- m. Zambia
 - i. Amalgamated Milling Company (AMC)
 - ii. Choma Milling Self-Management Enterprise (CMSME)
 - iii. National Milling Company, Cairo Road (NMCCR)

2.2.2. Data Gathering and Analysis

In light of the rehabilitation philosophy discussed in 2.1.1 above, and in order to situate the role and performance of the grain mills in any country within the national macro-economic and industrial policy framework, the experts held early consultations with the relevant officials of government, particularly in those Ministries responsible for Economic Development and Planning and Industry. The former were expected to furnish an overview of the economic development policies, objectives, priorities and strategies, while the latter would provide information relative to the national industrial development objectives, policy and strategies. Consultations

were also held with important government parastatals, particularly those responsible for raw materials and commodity procurement and distribution, administration of incentives and privatisation of public enterprises. Where they were available and active, relevant non-governmental organisations (NGOs) were also consulted, including Farmers' Unions, production cooperatives, Associations of Millers and Chambers of Commerce, Industry and Agriculture.

Concurrent with these discussions, visits were made to the grain mills previously identified through consultations between UNIDO and the Government.

During these visits, exhaustive discussions were held with the management staff in order to elicit data and insights relating to the plant's machinery and equipment, operational constraints, management and organisational structure, marketing strategy, financial status and corporate disposition towards rehabilitation and expansion. In this connection, it was made clear by the experts that following the present diagnostic survey, UNIDO/UNDP would expect the recommended enterprises and other national interests and investors to assist in mobilizing resources for the subsequent follow-up activities, including implementation of a rehabilitation programme. The data obtained during these consultations complemented those contained in the questionnaire (Annex I) previously sent to and completed by the plant's officials.

At the completion of the mission to any particular country, the experts deliberated on each plant visited and agreed on the grade to be awarded for each assessment criterion. In doing so, continuous cognisance was taken of the scores of other mills previously assessed and a deliberate effort was made to maintain a high degree of objectivity and comparability.

Table I is a summary of the weighted point scores (weight point x grade) of the 27 plants assessed, as well as the corresponding percentages and the preliminary crude rank of each enterprise.

TABLE 1: ASSESSMENT OF VISITED ENTERPRISES
RESULTATS EVALUATION DES ENTREPRISES VISITEES

BUR.	CAMEROUN				R.C.A		C.I.		ETHIOPIA		KENYA		NIGERIA		RWANDA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
IBA	SCM	SGMC	MAISC	HUS.	GMA	KOT.	MFMB	NFM	UNGA	FMNP	NNFMP	ETI.	MUK.			
A.1																
A.1.1a	14	10	16	16	12	14	10	10	12	16	6	14	13	12		
A.1.1b	16	10	6	8	15	16	16	8	8	14	16	13	16	12		
A.1.2	46	39	49	49	42	56	35	21	35	49	49	46	42	28		
A.1.3	30	33	33	40	25	35	25	15	15	40	35	35	30	25		
A.1.4	20	28	32	36	24	28	32	12	8	30	32	32	22	18		
A.1.5	30	26	36	32	0	36	4	28	16	32	4	8	34	20		
A.1.6	10	7	5	14	10	6	12	8	8	14	8	6	9	6		
A.1.7	24	16	20	36	20	20	0	20	20	24	8	8	30	20		
A.2																
A.2.1	10	10	14	14	14	16	16	14	14	16	16	16	10	10		
A.2.2a	44	32	64	56	56	64	64	32	16	64	64	60	36	32		
A.2.2b	8	8	14	14	10	12	10	4	4	14	14	13	12	10		
A.2.3a	24	36	36	42	30	48	24	27	24	42	48	42	42	36		
A.2.3b	7	8	16	14	10	17	8	4	4	14	16	13	12	8		
A.2.4	20	20	25	25	23	40	40	20	30	33	40	30	40	15		
A.2.5	27	27	18	27	9	3	23	12	12	27	8	26	14	27		
A.2.6	7	6	8	8	7	4	8	3	3	7	3	3	9	3		
A.2.7	5	7	8	8	8	8	8	3	3	7	1	1	9	1		
B																
B.1																
B.1.1	65	10	10	90	50	10	90	80	90	50	50	50	70	50		
B.2																
B.2.1	18	15	10	35	5	45	5	25	25	20	10	5	30	40		
B.2.2	16	14	14	16	18	6	10	10	10	12	5	3	13	17		
B.2.3	15	27	27	15	24	24	15	24	18	24	27	27	15	15		
B.2.4	4	2	2	12	4	16	10	8	8	12	16	12	14	16		
B.2.5	17	24	24	24	3	15	9	9	9	15	6	6	21	12		
B.2.6	2	3	3	5	1	2	3	3	3	6	1	1	6	6		
B.2.7	1	2	3	2	1	2	3	4	3	5	1	1	1	1		
B.3																
B.3.1	16	14	12	16	10	18	10	2	2	14	14	14	16	9		
B.3.2	1	3	3	2	0	1	1	1	1	6	8	8	1	1		
C																
C.1	18	21	21	24	15	24	21	21	23	21	20	20	24	15		
C.2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	4	2	1	2	7		
C.3	10	14	11	16	10	16	10	12	12	14	14	12	14	10		
C.4	10	6	4	18	10	2	17	8	8	2	18	18	10	18		
C.5	17	9	4	14	18	18	17	16	16	14	18	18	16	18		
%	55%	49%	55%	73%	48%	62%	56%	47%	46%	66%	58%	56%	63%	52%		
T/1000	553	488	550	730	485	624	557	466	462	662	577	561	633	518		
P/Rank	14	22	14	1	24	5	11	25	26	3	10	11	4	20		

TABLE 1 (continued): ASSESSMENT OF VISITED ENTERPRISES

	SENEGAL				TANZANIA			TOGO	UGANDA		ZAMBIA		
	15 CNTS	16 SOD.	17 Sent.	18 GMD	19 NMCM	20 NMCK	21 NMCA	22 SGMT	23 UML	24 UMI	25 AMC	26 CMSME	27 NMCCR
A.1													
A.1.1a	5	5	10	17	14	14	14	8	14	16	16	16	4
A.1.1b	8	10	10	16	12	6	12	8	14	6	6	10	8
A.1.2	14	21	42	56	21	56	21	49	35	56	14	35	28
A.1.3	20	20	35	35	25	40	25	27,5	35	35	10	40	35
A.1.4	24	24	28	28	20	32	24	28	32	32	12	20	20
A.1.5	16	16	20	26	12	36	12	36	16	28	30	12	16
A.1.6	12	8	8	8	10	16	12	5	10	10	6	14	14
A.1.7	20	20	20	20	32	20	24	20	12	36	32	32	24
A.2													
A.2.1	10	10	14	16	14	14	14	12	14	14	14	14	12
A.2.2a	32	56	56	64	40	56	40	48	56	56	48	56	48
A.2.2b	12	12	12	12	14	14	14	8	12	12	10	10	10
A.2.3a	18	18	42	48	36	42	36	42	42	42	24	30	24
A.2.3b	8	8	16	16	14	14	14	16	14	14	10	12	10
A.2.4	20	30	35	40	15	30	15	35	35	35	25	25	25
A.2.5	24	18	9	3	15	15	15	18	15	15	18	21	18
A.2.6	5	5	5	5	4	4	4	4	7	7	3	6	2
A.2.7	4	6	6	8	5	2	5	2	3	3	4	5	3
B													
B.1													
B.1.1	90	90	50	10	80	40	60	10	20	90	90	90	60
B.2													
B.2.1	5	5	20	40	5	30	10	45	20	15	10	15	30
B.2.2	10	10	10	6	8	12	6	6	14	8	5	8	12
B.2.3	24	24	24	24	24	24	21	27	18	21	24	21	24
B.2.4	16	16	16	16	6	8	8	16	14	12	12	14	12
B.2.5	6	6	24	24	18	15	18	24	9	15	18	18	15
B.2.6	0	0	1	2	7	7	7	5	6	6	5	6	5
B.2.7	0	0	1	2	7	5	5	2	4	4	5	5	4
B.3													
B.3.1	2	6	10	18	8	10	10	10	16	14	8	10	10
B.3.2	0	0	2	1	1	3	3	4	5	5	4	4	3
C													
C.1	6	6	24	24	21	18	21	16,5	18	24	24	24	21
C.2	0	0	2	2	3	3	3	3	4	4	2	2	2
C.3	10	10	14	16	12	14	14	12	14	16	14	14	14
C.4	18	14	2	2	14	14	14	2	14	14	16	16	16
C.5	18	18	18	18	16	4	12	2	16	4	18	18	18
%	46%	49%	59%	62%	53%	62%	51%	55%	56%	67%	54%	62%	55%
T/1000	457	492	586	623	533	618	513	551	558	669	537	623	547
P/Rank	26	22	9	5	19	5	21	14	11	2	18	5	14

III. SURVEY RESULTS AND ANALYSIS

3.1. RANKING OF SURVEYED ENTERPRISES

3.1.1. Preliminary Rankings

On the basis of the crude scores computed as discussed in 2.3.1, the rankings of the surveyed enterprises are shown in Table 2. Detailed reports on each of the visited countries and grain mills are contained in Annex IVA (Anglophone) and IVB (Francophone)

Since it is the purpose of the survey to recommend a primary list of four enterprises for follow-up feasibility studies leading to eventual rehabilitation, these preliminary rankings would have recommended the following grain mills:

1. MAISCAM, N'Gaoundéré, Cameroon
2. Uganda Maize Industries, Kawempe, Uganda
3. UNGA Ltd. Nairobi, Kenya
4. Minoterie ETIRU, Rwanda

However, as would be discussed in 3.1.2 there are other extenuating circumstances that contradict the selection of these mills in the order shown above.

3.1.2. Special Considerations

Following the field mission, the teams of experts concluded that the visited countries and grain mills could be broadly categorized as follows in terms of the needs and advisability of rehabilitation:

- i. Top Priority: Countries whose mills appear to be in obvious need of rehabilitation and/or expansion in order to enable them to produce efficiently for the domestic and (possibly) regional markets. These mills are now generally operating at sub-optimal rates of capacity utilization and their rehabilitation would involve a comprehensive programme including technical, training, management and marketing aspects (in addition to any on-going policy liberalization and adjustments being pursued by the Governments). Included in this group of countries are Burundi, Central Africa Republic, Ethiopia, Rwanda, Tanzania and Zambia.

Table 2: RANKING OF SURVEYED ENTERPRISES ON THE BASIS OF CRUDE SCORES

Ranking	Weighted Score (%)	Grain Mill	Grains Milled	Country	Sub-Region
1	73	MAISCAM	Maize	Cameroun	Central
2	67	UMI	Maize	Uganda	East
3	66	UNGA	Wheat	Kenya	East
4	63	ETIRU	Wheat	Rwanda	Central
5	62	GMD	Wh./Ma./So.	Senegal	West
5	62	GMA	Wheat	Côte d'Ivoire	West
5	62	CMSME	Maize	Zambia	Southern
5	62	NMCK	Wheat	Tanzania	East
9	59	SENTENAC	Wh./Ma./So.	Senegal	West
10	58	FMNP	Wh./Maize	Nigeria	West
11	56	KOTOBI	Maize	Côte d'Ivoire	West
11	56	NNFMP	Wh./Maize	Nigeria	West
11	56	UML	Wheat	Uganda	East
14	55	NMCCR	Wheat	Zambia	Southern
14	55	IBA	Wheat	Burundi	Central
14	55	SGMC	Wheat	Cameroun	Central
14	55	SGMT	Wheat	Togo	West
18	54	AMC	Maize	Zambia	Southern
19	53	NMCM	Maize	Tanzania	East
20	52	MUK	Maize	Rwanda	Central
21	51	NMCA	Wheat	Tanzania	East
22	49	SODEFITEX	Maize	Senegal	West
22	49	SCM	Wheat	Cameroun	Central
24	48	HUSACA	Maize	Central Africa	Central
25	47	MFMB	Wheat	Ethiopia	East
26	46	CNTS	Millet	Senegal	West
26	46	NFM	Wh./Maize	Ethiopia	East

Wh./Ma./So. = Wheat/Maize/Sorghum/Millet

- ii. Second-Order Priority: Mills in these countries are operating fairly satisfactorily and their rehabilitation needs are not now considered critical. Plants in this category are located in Cameroun and Kenya.
- iii. Low Priority: Plants in these countries have little or no need for rehabilitation at present because of one of the following reasons:
 - a. They have only recently undergone rehabilitation or are at an advanced stage of implementing a rehabilitation programme. Such is the case in Uganda.
 - b. Their low capacity utilization rates are unrelated to internal factors within the plants, but rather stem from past macro-economic and sectoral policy errors. Nigeria is classified in this category.
 - c. They are operating satisfactorily with no serious equipment or raw materials-related constraints, and have no pressing need for market expansion. Mills in Côte d'Ivoire, Senegal and Togo are in this category.

With the above categorization in view, it is the recommendation of the experts that only grain mills in the top-priority countries should be considered in the context of this project.

Other provisos that should be adhered to are:

- a. Not more than one mill from a given country may be included in either the primary or secondary list of recommended plants;
- b. As far as possible and in the interest of regional balance, only one mill from a given sub-region may be included in either the primary or secondary list of plants; and
- c. Irrespective of the score, no plant that has recently undergone rehabilitation should be included in either list.

Applying the above qualifications would result in the following list of ten eligible plants. A potential candidate for the list - National Milling Corporation, Kurasini, Tanzania - was recently rehabilitated. National Milling Company, Cairo Road, Lusaka, Zambia, has likewise been eliminated as there are strong indications that the plant may soon be removed from its present site.

1. Minoterie ETIRU, Rwanda
2. Choma Milling Self-Management Enterprise, Zambia
3. Minoterie de IBA, Burundi
4. Amalgamated Milling Company, Zambia
5. National Milling Corporation, Mzizima, Tanzania
6. Maiserie de MUKAMIRA, Rwanda
7. National Milling Corporation, Arusha, Tanzania
8. HUSACA Minoterie, Central Africa Republic
9. Misrak Flour Mill and Bakery, Ethiopia
10. National Flour Mill, Debre Zeit, Ethiopia

3.1.3. Recommended Rankings

3.1.3.1. Primary List

From the above list, and bearing in mind the special considerations previously discussed, the primary list of grain mills for which rehabilitation (feasibility) studies should be conducted and rehabilitation programmes formulated is as follows:

<u>Rank</u>	<u>Weighted Score</u>	<u>Grain Mill</u>	<u>Country</u>	<u>Sub-region</u>
1	62%	Choma Milling Self-Management Enterprise	Zambia	Southern
2	55%	Minoterie de IBA	Burundi	Central
3	53%	NMC, Mzizima	Tanzania	Eastern
4	52%	Maiserie de MUKAMIRA	Rwanda	Central

3.1.3.2. Secondary List

The experts' secondary list of grain mills is as follows:

<u>Rank</u>	<u>Weighted Score</u>	<u>Grain Mill</u>	<u>Country</u>	<u>Sub-region</u>
5	54%	Amalgamated Milling Co.	Zambia	Southern
6	51%	National Milling Corporation	Tanzania	Eastern
7	48%	HUSACA	C.A.R.	Central
8	47%	Misrak Flour Mill and Bakery	Ethiopia	Eastern

It should be noted that the West Africa sub-region is not represented on either list. The mills assessed on this region do not qualify for rehabilitation within the terms of reference of the present exercise.

3.1.4 Cameroun and Nigeria: Potential Regional Producers

It is apparent from the above lists that Nigeria and Cameroun are not recommended on the strength of the ranking procedure adopted. Nevertheless, both countries account for a high proportion of the grain milling capacities in their respective regions and must therefore be considered potential suppliers of milled products on a regional basis. Their cases deserve a special attention, perhaps requiring the formulation and implementation of national projects, by UNIDO/UNDP in collaboration with the respective Governments and perhaps the millers' associations, aimed at rationalizing existing capacities. This may entail the selective rehabilitation of selected key plants in a position to produce for consumers beyond their borders. Nigeria, for instance, could produce for Benin, Niger and Chad, while Cameroun would serve, in addition to the domestic market, Chad, Congo, Gabon and Equatorial Guinea.

IV. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

4.1. OBSERVATIONS AND CONCLUSIONS

4.1.1 In general, the African grain milling industry is operating at sub-optimal levels of capacity utilization, averaging 30-40 percent. In several instances, this has necessitated substantial importation of flour and other milled products at a time of acute foreign exchange scarcity, escalating prices that threaten to put milled cereal products beyond the reach of a large proportion of the population, large-scale smuggling, and even occasional socio-political unrest. Exceptions to the low-capacity utilization rule occur in some of the Francophone countries where, because of the relative ease of importation of grains, coupled with a higher level of maintenance consciousness, the plants have generally operated satisfactorily.

4.1.2 The observed poor performance must be attributed, in the final analysis, mainly to the effects of past macro-economic and sectoral policy decisions. The criticality of such policies would be better appreciated if it is recognized that they directly influence plant-level capacity utilization through their impact on raw materials supplies, availability of spare and replacement parts, machinery and equipment maintenance, management autonomy in decision-making, and product distribution and marketing.

In most countries, and until recently, the Government had been the dominant element in economic and industrial development in terms of enterprise ownership, policy direction, control and regulation. The on-going economic reforms in many countries recommended by the International Monetary Fund (IMF) and the World Bank are aimed at scaling down the role of the Government in the productive sectors, limiting it to the promotion of an enabling environment for private sector investment and to the provision of infrastructures and essential social services. In the ensuing reformed and liberalized economic environment, it is expected that the productivity and profitability of grain mills would improve substantially, leading to easier and cheaper

availability of cereal products that are one of the staple foods in most of the surveyed countries.

- 4.1.3 The non-availability of raw materials is one of the most important constraints to the full utilisation of milling capacity. Where local raw materials - wheat and maize, are relatively available, (e.g. in Tanzania and Zambia), utilization levels are generally higher than where there is significant dependence on imported grains (e.g. in Nigeria). For this reason, the rehabilitation of grain mills must go hand-in-hand with programmes for stimulating local production of the necessary raw materials. This is important as raw material costs generally represent over 80% of the production cost of milled flour and dependence on grain imports generally results in very low manufacturing value-added.
- 4.1.4 There is a need for an integrated approach to economic development, involving policies for linking local agriculture and manufacturing. In some instances (as in Ethiopia and Kenya), the integrated approach would also involve land reform for the purpose of increasing access to agricultural land for legitimate farmers.
- 4.1.5 The grain milling industry enjoys strong linkages to the agriculture, transportation, capital goods, bakery/confectionery, livestock feeds, brewery and food industries. It therefore possesses a good potential to become an effective engine for resuscitation of these linked industries. As such, the rehabilitation of grain mills (as proposed in this project) should be vigorously pursued as a strategy for stimulating the accelerated development of the food processing industry in particular and other important branches of the industrial sector and the overall economy in general.
- 4.1.6 The survey revealed that there are strong similarities in terms of the condition and performance of the industrial-scale grain mills in any particular country. This is thought to be related to the structure of ownership and control. Where the government is the principal actor in these regards, (e.g. Tanzania and Zambia) the plants tend

to manifest the symptoms of the economic difficulties of the last decade as reflected in equipment obsolescence, raw materials scarcity, limited management autonomy and burdensome bureaucracies. Where, on the other hand, the private sector is more active and the regulatory environment more relaxed, (e.g. Senegal, Côte d'Ivoire, Cameroun and Kenya), the plants tend to be well maintained and in good physical condition and capacity utilization and productivity much higher (except where they are constrained by raw materials scarcity).

4.1.7 On the basis of these general observations, three categories of countries (and grain mills within them) are identifiable as follows:

- a. Countries whose mills are operating at sub-optimal levels of efficiency and are in obvious need of rehabilitation and/or expansion in order to enable them to produce efficiently. Included in this group are Burundi, Central Africa Republic, Ethiopia, Rwanda, Tanzania and Zambia.
- b. Countries and plants that are currently operating fairly satisfactorily and whose rehabilitation needs do not appear to be critical. The plants may however, require expansion to serve sub-regional markets. In this category are Cameroun and Kenya.
- c. Countries and plants with little or no compelling need for rehabilitation either because:
 - i. the plants have only recently been rehabilitated or are about to be, e.g. Uganda, or
 - ii. their low capacity utilizations are traceable to factors and circumstances beyond the direct control of the plants and stemming from past macro-economic policy decisions, e.g. Nigeria, or

iii. they are already operating quite satisfactorily in most respects, e.g. Côte d'Ivoire, Senegal and Togo. This is largely due to the advantages of easier importation of raw materials using the hard-currency CFA franc.

- 4.1.8 Most of the machinery and equipment employed by the African grain milling industry are supplied by a limited number of European manufacturers, including Buhler of Switzerland and its German affiliate Buhler - Miag, Simon and Robinson of the United Kingdom, and OCRIM and GOLFETTO of Italy. In many instances however, these equipment are over ten years old, obsolete and in poor operating condition. Spare parts are often no longer available and, even where they are, difficult to procure.
- 4.1.9 Preventive and routine maintenance of mill machinery and equipment receives a very low attention in most grain mills. Cannibalization of one mill in order to keep another operational is not unusual. This is attributable to the non-availability of spare parts, the general lack of a maintenance culture, the non-existence of a virile capital goods/engineering industry and a shortage of technical personnel and skills.
- 4.1.10 In order to successfully implement the new industrial policy reforms with their emphasis on private sector-led and market-oriented industrialization, it is necessary to strengthen the industrial support institutions and infrastructure. Included among these are the manpower training and skills development institutions, industrial research and development centres, standards bureaux and such private-sector organisations as Manufacturers' Associations and Chambers of Commerce, Industry and Agriculture.
- 4.1.11 Many grain mills operate either in a seller's market or under virtual monopoly conditions. Accordingly, very little premium is placed on product quality, and whatever is produced would generally find a market. In the future market-oriented

environment, it would be important for millers to be competitive in terms of both price and quality if they are to survive and flourish. What is more, a high product quality is a sine qua non for export development and international competitiveness.

4.1.12 There is an acknowledged dearth of technical skills in many grain mills. This is particularly noticeable with respect to design engineers and millers. There is a need for intensive programmes of training and human resource development in the interest of efficient operation and enhanced productivity. In view of the fact that individual countries may not possess the resources for implementing broad-based technical skills development programmes, there would appear to be some merit in regional cooperation in training. Organizations such as ECOWAS, PTA, SADCC and ECCAS could, with UNIDO's assistance, spearhead such regional programmes, and the major milling equipment suppliers could also provide inputs.

4.1.13 Intra-regional trade in grains and milled products is at present extremely restricted. Production and marketing are generally inward-directed and geared to meet only the needs of local consumers. One of the consequences of these restrictions is pervasive smuggling of both grains and flour, as is the case of Nigeria. There are obvious advantages in dismantling most of the barriers currently inhibiting legal regional cooperation in grain production and marketing, joint-venture implementation of projects, and distribution and marketing of products.

4.2. RECOMMENDATIONS

4.2.1 On the basis of the assessment and ranking criteria and methodology discussed above, and recognising the necessity of giving top priority to genuinely needy plants and countries while endeavouring to ensure regional balance and national spread within sub-regions, the following grain mills are recommended in the primary list of enterprises for the subsequent feasibility studies and rehabilitation programmes. They are shown in the order of priority.

<u>Priority</u>	<u>Grain Mill</u>	<u>Country</u>	<u>Sub-region</u>
1	Choma Milling Self- Management Enterprises	Zambia	Southern
2	Minoterie de IBA	Burundi	Central
3	National Milling Corp., Mzizima	Tanzania	Eastern
4	Maiserie de Mukamira	Rwanda	Central

4.2.2 The following enterprises are recommended in the secondary list:

<u>Priority</u>	<u>Grain Mill</u>	<u>Country</u>	<u>Sub-region</u>
5	Amalgamated Milling Co.	Zambia	Southern
6	National Milling Corp. Arusha	Tanzania	Eastern
7	HUSACA Minoterie	C.A.R.	Central
8	Misrak Flour Mill and Bakery	Ethiopia	Eastern

4.2.3. Notwithstanding the above rankings based, to a large extent, on the semi-quantitative assessment criteria adopted for screening, and recognizing that one of the most important objectives of this project is to rehabilitate grain mills that would serve a regional/sub-regional market, the experts suggest that, in their final decision-making, UNIDO and UNDP should take due account of the following considerations:

- i. In the priority list, Burundi and Rwanda are both in Central Africa. Their mills are relatively small in capacity and may not be in a position, even after rehabilitation to produce large quantities of milled products for a market beyond their borders.
- ii. Zambia and Tanzania appear on both lists whereas no country in West Africa is represented in either. This does not augur well for national and regional balance. With regard to Zambia, there exists a great potential for the mills, if rehabilitated to full capacity, to serve the sub-regional market, particularly Malawi, Namibia, Zaire, Botswana, Angola and Zimbabwe.

iii. Cameroun is a factor to be reckoned with in the context of milled cereal capacity. It has the potential to produce for a regional market including Chad, Congo, Gabon and Equatorial Guinea. A mill in Cameroun could, for this reason, be substituted for Maiserie de Mukamira in Rwanda.

4.2.4 Nigeria, with over 22 mills and a milling capacity of about 4.2 million tons of grain per year, and a demand estimated at between 1.0 and 1.5 million tons of milled products per year, deserves a special consideration. With its apparent excess capacity, there is a good potential for supplying a regional market if the raw materials constrain could be resolved. It is recommended that UNIDO/UNDP should, in collaboration with the Nigerian Government and Flour Milling Association of Nigeria, evolve a national project aimed at rationalising the milling capacity and improving the efficiency of the mills that remain after rationalisation. A special emphasis should be placed on positioning these mills to market their products in West and Central Africa.

4.2.5 Since a liberalized economic orientation is vital to the successful and comprehensive rehabilitation of any enterprise, it is recommended that UNIDO/UNDP takes into consideration the on-going structural reforms being implemented in many of the countries visited. These reforms pertain to such matters as privatisation of public enterprises, liberalization of the regulatory environment, removal of trade and import restrictions, restructuring of financial and other support institutions and formulation of attractive investment codes and incentives. UNIDO/UNDP expertise and technical assistance should be brought to bear to ensure a transition to the new economic and industrial order that is as painless as possible.

4.2.6 With specific reference to privatisation of erstwhile government-owned enterprises, the sensitivity of the policy and the approach adopted for implementing it must be borne in mind. It is not simply a matter of government handling over valuable national

assets to a new private monopoly. Every effort must be made to ensure that ownership of the enterprises is broad-based and reflective of national grassroots interests and aspirations.

4.2.7 Whereas many of the countries undergoing reforms have articulated their broad development objectives, priorities and strategies, they have yet to systematically translate these into consistent policy documents to provide the guideposts for planning and investment. In this connection, UNIDO/UNDP assistance should be intensified to African countries, and particularly to Ethiopia, Uganda, Tanzania and Zambia in the formulation of a growth-oriented industrial policy which would articulate the national industrialization objectives, strategies and priorities, as well as the implications for related sectors, financing and human resource development.

4.2.8 Since raw materials represent one of the major constraints to full-capacity operation in many plants, there is a need to achieve a high level of self-sufficiency in local grain production. This may entail regional planning and cooperation. In any event, it is recommended that UNIDO/UNDP should provide assistance in formulating an integrated industrial raw materials policy involving cooperation programmes at the regional/sub-regional level as well as the inputs of the governments, the private sector, the relevant agencies of the UN Development System (UNDS) and other multilateral and bilateral donors.

4.2.9 The acknowledged deficiency of technical and skills in many African countries has been exacerbated in recent years by the shrinking resources for training, the "brain drain" and the progressive deterioration of local educational and training institutions. Insofar as milling is concerned, there is a high dependence on expensive foreign training and correspondence courses of questionable worth. It is therefore recommended that UNDP/UNIDO should place priority on human capacity building through training programmes aimed at imparting new skills. It is suggested, in this connection, to take advantage of the Technical Cooperation Among Developing

Countries (TCDC) modality for achieving this objective. This would ensure that the training and exposure received are relevant and directly applicable. A possible role is also foreseen for the regional development institutions and multinational agencies, as well as the milling equipment vendors who stand to broaden the reach of their training programmes through co-sponsorship.

- 4.2.10 The equipment maintenance problem of the grain mills derive, in some measure, from the underdevelopment of the local engineering and capital goods subsector. There is thus a heavy dependence on imports for equipment and spare parts. Since virtually all sectors of the economy depend to some degree on the engineering/capital goods industry, it is recommended that UNIDO/UNDP should develop national and sub-regional programmes for strengthening existing enterprises and for creating new units. The African governments, on their part, should accord a preferred-industry status (with attractive incentives) to new investments in this sub-sector.
- 4.2.11 In order to ensure the competitiveness of their products both locally and internationally, greater attention must be paid by the grain mills to product quality. This would involve inculcating quality consciousness in workers through training at both the management and operational levels. It would also require assistance from UNIDO/UNDP, as well as from the other multilateral and bilateral donor institutions in strengthening those institutions concerned with quality control e.g. standards organizations and research and development (R & D) institutions.
- 4.2.12 With the new economic and industrial policy regime in many countries, it is imperative that industrial support institutions are strengthened in order to effectively support development. In addition to public sector parastatals engaged in R & D, training and management, attention needs to be given also to such non-governmental organisations as the Chambers of Commerce, Industry and Agriculture, the associations of small-scale enterprises and production cooperatives in the informal sector.

4.2.13 A special comment is in order regarding grain mills in the CFA-Francophone countries. Whereas they may appear to be enjoying high levels of capacity utilisation, this is largely attributable to the easy availability of imported grains. Their apparently comfortable situation, vis-a-vis plants in the other countries of the region, must be seen as illusory in the face of the uncertainty now surrounding the future of the CFA-Franc. There is a need to assess the probable impact of any drastic movement in the CFA exchange rate on the ability of these mills to import grains and therefore on their capacity utilisation rates, and to plan corrective measures now.

PROJECT No DP\RAF\87\129

**INDUSTRIAL MAINTENANCE, REHABILITATION
AND IDENTIFICATION/ PROMOTION
OF MULTINATIONAL ENTERPRISES IN AFRICA**

**QUESTIONNAIRE
FOR DIAGNOSTIC SURVEY OF GRAIN MILLING PLANTS**

I GENERAL INFORMATION ON THE ENTERPRISE

1.1 Name of Company :

1.2 Address :

(a) Headquarters

Tel
Telex
Fax

(b) Factory

Tel
Telex
Fax

1.3 Names and Titles of Officials met

Interviewed ?
YES NO

Chief executive
Other officials

-
-
-

1.4 Year Company was incorporated :
Year Plant commenced operations :

1.5 Location of Plant (Description to facilitate plant location) :

1.6 Ownership structure :

Public		Private
	Local	Foreign
	%	

Total share capital
No
Value

	Major shareholders	% share holding
(i)		
(ii)		
(iii)		
(iv)		
(v)		

II PRODUCTION DATA

2.1 Raw materials consumed

	Item	Origin	Average annual consumption	Current consumption rate (tons/yr)
(i)				
(ii)				
(iii)				
(iv)				
(v)				

2.2 Products

	Item	Average annual production (1987-1991)	Current production rate
(i)			
(ii)			
(iii)			
(iv)			
(v)			

2.3

i) Plant capacity :

Tons/24-hr day

Wheat

Maize

Sorghum

Other (specify)

-

-

-

-

(ii) Potential capacity

Tons/24-hr day

Wheat

Maize

Sorghum

Other (specify)

-

-

-

-

(iii) Any bottlenecks ? If so, list them :

(iv) Current capacity utilisation (Tons/24-hr day)

(v) If (iv) is less than (i), give reasons for discrepancy :

(a)

(b)

(c)

(d)

(e)

2.4 Indicate the types and volumes of emissions and pollutants :

(i) Gaseous :

(ii) Water pollutants :

(iii) Solid wastes :

2.6 Describe your quality control facilities

Moisture :

Ash / Mineral matter :

Product quality (rheological) :

III PERSONNEL DATA

	N° of STAFF		Women
	Local	Foreign	
(i) Management			
(ii) Technical professionals (i.e engineers, techonologists technicians and laboratory personnel)			
(iii) Commercial / marketing staff			
(iv) Operatives and other workers			
(v) Administrative personnel			
TOTAL			

Number of shifts worked per 24-hour day :

IV ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Supply an organigram if available

4.1 List the various functional Departments, Divisions, Cost Centres of the plant (e.g Production, Maintenance, Laboratory, Marketing ...)

(i)

(ii)

(iii)

(iv)

(v)

4.2 Names and brief summary of qualifications of Heads of the various Departments/ Divisions/ Cost Centres :

(i)

(ii)

(iii)

(iv)

(v)

4.3 Training

In-house training courses for :

Operatives :

Management :

External training for

Operatives :

Management :

V ENGINEERING AND TECHNICAL DATA

5.1 Provide any available plant layouts

5.2 Brief description of technologies employed, indicating sources, terms of procurement and annual costs (royalties, fixed payments..)

5.3 List of major production machinery/ equipment :

	Machinery/ equipment	Manufacturer	Age	Condition of equipment
(i)				
(ii)				
(iii)				
(iv)				
(v)				
(vi)				
(vii)				
(viii)				
(ix)				
(x)				

5.4 Describe the major civil engineering works (buildings, outdoor works,storages) and provide sketches where available :

5.5 Storage capacities (tons)

	Warehouse in bags	Bulk storage
GRAIN		
FLOUR		

VI MARKET DATA

6.1 Total sales

SALES	QUANTITY (tons)	VALUE
1991 Flour By-products		
1990 Flour By-products		
1989 Flour By-products		

6.2 1991 Export sales

	TO	QUANTITY	VALUE
(i)			
(ii)			
(iii)			
(iv)			
(v)			

6.3 Market logistics and distribution system

6.4 Discounts/ Commissions / Credits offered :

6.5 Other competitors

Name	Local	Foreign	African	Non- African

6.6 Current estimated market share (%)

Estimated potential market share (%)

Export potential

Quantity

Destinations

Export constraints

6.7 Projected national market growth rate for 1992- 1997 period

VII FINANCIAL AND COST DATA

Please provide copies of last four Annual Reports and financial statements of the company

7.1 Total capital investment to date

7.2 Total loans outstanding

7.3 Assessed credit worthiness

7.4 Total tax payments in each of last four years

1991

1990

1989

1988

7.5 Profit or loss in last four years

1991

1990

1989

1988

7.6 Net value of assets

7.7 Current replacement value of the plant

7.8 Are plant/ equipment covered by insurance ?

YES (1)

NO

(1) value of insurance

7.9 Average production cost structure :

	Cost Item	Cost per unit of output	% of production cost
(i)	Raw materials		
(ii)	Personnel		
(iii)	Utilities, Supplies, Maintenance		
(iv)	Overheads		
(v)	Financial charges (interests...)		
(vi)	Depreciation		
(vii)	Other costs		

VIII LINKAGES

8.1 Backward linkages :

(i)

Utilization of local inputs	1991	1990	1989	1988
Wheat				
Maize				
Other				
-				
-				
-				
-				

(ii)

Storage facilities of local supplies	1991	1990	1989	1988
Wheat				
Maize				
Other				
-				
-				
-				
-				

8.2 Forward linkages

(i) By-products supplied to animal feed industry (type and quantity)

(ii) Which of these industries depend on the plant ?
Give average annual shipment to each

QUANTITY p.a

Wheat flour

- Bakeries**
- Confectioneries**
- Food items**
- Pasta**
- Others**
-
-
-
-

Maize four

- Breweries**
- Food items**
- Others**
-
-
-

Sorghum flour

- Breweries**
- Food items**
- Others**
-
-
-

IX REHABILITATION/ EXPANSION POTENTIAL

9.1 Do you have an on-going or planned expansion or rehabilitation project ? - If so, would you require :

	YES	NO
(i) Technical assistance		
(ii) Administrative assistance		
(iii) Incentives		
(ix) Management assistance		

9.2 Is there space available at the present site for expansion ?
YES (1) NO

(1) how much ?

9.3 Can production be increased on the basis of present machinery equipment ?

YES (1) NO (2)

(1) how ? (2) what additional machinery/ equipment are required

9.4 Does the factory require rehabilitation ?

YES NO

9.5 Would the owners permit restructuring of the capital base as a condition for expansion or rehabilitation ?

YES NO

9.6 Would the government or other local interests support and mobilize resources for expansion or rehabilitation ?

YES NO

9.7 Would the company support regionalization of the ownership structure and the market ?

ANNEX II: CRITERIA FOR ASSESSMENT OF PLANTS

FINAL SCREENING CRITERIA BY USE OF WEIGHTED POINTS

<u>CRITERIA</u>	<u>RELATIVE FACTOR WEIGHT</u>
A. <u>INTERNAL FACTORS</u>	
A.1. <u>Product/Production related factors</u>	<u>S G M T</u>
A.1.1. (a) Potential for expansion	2
A.1.1. (b) Potential for rehabilitation	2
A.1.2. Technological status of plant	7
A.1.3. Quality of product	5
A.1.4. Technical management capacity	4
A.1.5. Capacity utilisation	4
A.1.6. Capacity for product diversification and innovation	2
A.1.7. Local value-added	4

TOTAL	30
A.2. <u>Organization - related factors:</u>	
A.2.1. Organizational structure of the plant	2
A.2.2. (a) Management capacity	8
A.2.2. (b) Training opportunities for management	2
A.2.3. (a) Quantity and quality of work-force	6
A.2.3. (b) Training opportunities for the work- force	2
A.2.4. Financial status of the company	5
A.2.5. Ownership structure	3
A.2.6. Investment opportunities	1
A.2.7. Owners disposition to invest	1

TOTAL	30
B. <u>EXTERNAL FACTORS</u>	
B.1 <u>Product/production related factors:</u>	
B.1.1. Local production of raw materials	10
B.2. <u>Market related factors:</u>	
B.2.1. Local market share	5
B.2.2. Potential market share	2
B.2.3. Proximity to major local markets	3
B.2.4. Location vis-à-vis regional markets	2
B.2.5. National market constraints	3
B.2.6. Regional market constraints	1
B.2.7. External (international) market constraints	1

B.3 Market competitiveness:

B.3.1.	National competitiveness	2
B.3.2.	International competitiveness	1

	TOTAL	30

C. PROJECT SPECIFIC FACTORS:

C.1.	Contribution to national agro-industrial sector	3
C.2.	Contribution to regional development	1
C.3.	General multiplier effect	2
C.4.	Willingness to restructure ownership	2
C.5.	Willingness to rehabilitate enterprise	2

	TOTAL	10

ANNEX III: FACTORS IN ALLOCATING WEIGHT-POINTS TO ASSESSMENT CRITERIA

RATIONALE FOR ALLOCATION OF WEIGHTED POINTS TO SCREENING CRITERIA.

A. INTERNAL FACTORS.

A.1. PRODUCT/PRODUCTION RELATED FACTORS.

- A.1.1. (a) Potential for expansion 2 points
- space in premises for expansion
 - space in factory for necessary additional machinery/equipment
 - availability of support facilities and infrastructures to serve expanded plant.
- A.1.1. (b) Potential for rehabilitation 2 pts
- access to rehabilitation resources (manpower, finance etc.)
 - machinery/equipment and structures in acceptable condition.
- A.1.2. Technological status of the plant 7 pts
- Is process and technology current?
 - state of machinery and equipment.
 - energy consumption per unit of output.
 - environmental management of enterprise.
- A.1.3. Quality of product. 5 pts
- in terms of ash rate,- the lower the ash rate, the higher the product quality.
 - rheological value or baking quality which measures the dough's tenacity, extensibility and cohesion.
- A.1.4. Technical management capacity. 4 pts
- number and qualifications of engineers, technicians and laboratory technologists.
 - existence of maintenance programme.
- A.1.5. Capacity utilisation 4 pts
- average output versus feasible production capacity.
- A.1.6. Capacity for product diversification and innovation. 2 pts
- product mix.
- A.1.7. Local value added 4 pts

A.2. ORGANIZATION RELATED FACTORS.

- | | | |
|------------|--|-------|
| A.2.1. | Organizational structure of the plant
- functional plant organigram. | 2 pts |
| A.2.2. (a) | Management capacity
- quality and effectiveness of management. | 8 pts |
| A.2.2. (b) | Training opportunities for management
- past and ongoing training programme. | |
| A.2.3. (a) | Quantity and quality of work force | 6 pts |
| A.2.3. (b) | Training opportunities for the workforce.
- past and ongoing training programme. | 2 pts |
| A.2.4. | Financial status of the company
- profitability record.
- financial gearing.
- liquidity.
- debt coverage ratio.
- proper application of funds. | 5 pts |
| A.2.5. | Ownership structure
- private national ownership. | 3 pts |
| A.2.6. | Investment opportunities
- downstream and ancillary investment opportunities. | 1 pt |
| A.2.7. | Owners' disposition to invest | 1 pt |

B. EXTERNAL FACTORS.

B.1. Product/Production related factors

- | | | |
|--------|-----------------------------------|--------|
| B.1.1. | Local production of raw materials | 10 pts |
|--------|-----------------------------------|--------|

B.2. Market related factors.

- | | | |
|--------|--|-------|
| B.2.1. | Local market share | 5 pts |
| B.2.2. | Potential market share | 2 pts |
| B.2.3. | Proximity to major local markets | 3 pts |
| B.2.4. | Location vis à vis regional markets | 2 pts |
| B.2.5. | National market constraints
- raw material availability
- economic environment
- fiscal and other policies
- availability of transport and communication facilities. | 3 pts |

- B.2.6. Regional market constraints 1 pt
 - tariff and non-tariff barriers
 - level of regional economic cooperation
 - political stability
 - availability of transport and communication facilities.
- B.2.7. External (international) market constraint. 1 pt
 - foreign exchange availability
 - traditional trade linkages
 - level of regional cooperation

B.3. MARKET COMPETITIVITY.

- B.3.1. National competitiveness 2 pts
 (vis à vis other local producers)
- B.3.2. International competitiveness 1 pt

C. PROJECT SPECIFIC FACTORS

- C.1. Contribution to national agro-industrial sector 3 pts
- C.2. Contribution to regional development 1 pt
- C.3. General multiplier effect 2 pts
 - number of employees
 - size of payroll
- C.4. Willingness to restructure ownership 2 pts
- C.5. Willingness to rehabilitate enterprise 2 pts

ANNEX IV - A

COUNTRY AND COMPANY REPORTS FOR
ETHIOPIA, KENYA, NIGERIA, TANZANIA, UGANDA AND ZAMBIA
(IN ENGLISH)

ETHIOPIA: COUNTRY REPORT

I. ECONOMIC OVERVIEW

1.1 MACRO-ECONOMIC BACKGROUND

Ethiopia had a population of 51.2 millions in 1990, with a per capita GNP of US\$ 120, ranking it among the poorest countries in the world.

During the 1965-80 and 1980-90 periods, the average annual growth rates of GDP were 2.7 and 1.8 per cent respectively, while the average annual rates of inflation reached 3.4 and 2.1 per cent respectively. Compounded with an annual increase of population of 2.9 per cent, the real per capita income has fallen over the past two and half decades. About 60 % of the Ethiopian population live below the absolute poverty line.

Since 1976, the economy has been managed through central planning. In March 1990, a radical change was implemented by the new Government of the Central Committee of the Workers' Party of Ethiopia, with a pledge to restructure the economy towards a more liberal path and market orientation.

In 1990, the structure of GDP was as follows:

- Agriculture 41 per cent
- Industry 17 per cent (of which manufacturing share was 11 per cent)
- Services 42 per cent

Basically, there has not been a major structural change in the pattern of production of the Ethiopian economy over the past twenty years, and the agricultural sector remains its mainstay. However, the agricultural output has dramatically declined during the last decade, with an average annual growth rate of minus 0.1 over the 1980-90 period.

The poor agricultural performance is attributable to the drought in the northern regions of the country which in 1987-88 caused an 80 % reduction in the cereal harvest, and also to a lack of incentives, declining prices to farmers, and the diversion of inputs to state farms where productivity is said to be low.

It is now widely accepted that the land reform scheme promoted by the former socialist government - which consisted in redistributing land to farmers and abolishing individual land titles - has had a discouraging effect on peasant farmers.

About 90 % of the Ethiopian population lives in the rural areas, and international donors have made this population the target of their agricultural development programme.

The main food crops are the cereals: - maize, barley, sorghum, teff (an indigenous grain) and a number of pulses. But drought, soil erosion and exhaustion, overcrowded land and inappropriate agricultural policy have negatively affected the domestic food production. Ethiopia has been dependent on food imports since 1980, amounting to over one million tonnes in 1990.

Many constraints have affected the growth of the economy and will probably continue to do so if there are no major improvements of the following factors.

- The low level of domestic investment due to a low level of savings. Gross domestic investment grew at an average annual rate of only 0.3 per cent per year during the 1980-90 period. In 1990, the Gross Domestic Investment amounted to 13 per cent of GDP (lower than the average of 31 per cent for low income economies), while the Gross Domestic Savings only amounted to 6 per cent of GDP (compared with the average of 28 per cent for the low income economies), forcing the government to resort to foreign sources of financing (either through grants or additional loans).The continuous decline of real per capita income and the concomitant shortage of domestic savings will probably continue in the short term as most of the disposable income will be allocated to consumption.
- The external debt overhang amounting to US\$ 3,250 millions in 1990, and the annual burden of debt service amounting to about 33 per cent of the value of exports of goods and services.
- The external trade deficit which impairs the balance of payments. In 1990, the trade deficit amounted to US\$ 784 millions (US\$ 297 millions for exports and US\$ 1,081 millions for imports). The percentage distribution of merchandise imports was food (17 per cent), fuels (10 per cent), machinery and transport equipment (44 per cent), other primary commodities (3 per cent) and other manufactures (26 per cent). The percentage

distribution of exports was fuel and minerals (3 per cent), other primary commodities (94 per cent), textiles and clothing (1 per cent) and other manufactures (3 per cent). Coffee, the main export commodity of Ethiopia, accounted for about 70 per cent of exports in 1990 and about 56 per cent of foreign exchange earnings. The slump of coffee prices in the world market and various disincentive regulations have substantially reduced export earnings.

- The reduction of net direct foreign investment has been an important constraint for investment growth.
- The scarcity of foreign exchange deriving from the decline in exports has made it difficult for businessmen to import industrial inputs and capital goods.

The Transitional Government of Ethiopia has initiated a new economic policy during the transitional period which, it is hoped, will alleviate the afore-mentioned problems and create a socio-economic and institutional environment much more conducive to business expansion.

Towards this end, the government will gradually pull out of the productive sectors except in some strategic areas. The main role of the government will be to implement infrastructures (roads, power, telecommunication etc.) and institutional framework (labour laws, economic, financial and fiscal policies; population planning) that will foster economic development, and encourage both domestic and foreign private investment.

Priority will be given to peasant agriculture in order to find appropriate solutions to land related issues (land allocation and ownership), free marketing of produce etc..

1.2 THE MANUFACTURING SECTOR

Manufacturing accounted for 11 per cent of GDP in 1990. Food, beverages and tobacco (48 per cent of VAM) and textiles and clothing (19 per cent of VAM) dominate the industry, and both branches represent 67 per cent of the value added of manufacturing.

The growth of the manufacturing sector has declined over the last ten years, from 5.1 per cent per year in the 1970s to 3.1 per cent per year during the 1980-90 period.

The major production, distribution and service establishments were nationalized in 1975, following the onset of the popular revolution in 1974. At that time, 87 medium and large scale manufacturing firms owned by foreigners and Ethiopians were nationalized and put under the management and control of the Ministry of National Resources and Development. From that date, the industrial sector has been dominated by public industrial enterprises (PIEs).

The branches of Ethiopian manufacturing include flour mill, edible oil, dairy and meat production, sugar and confectionery, beverage, textile, leather and shoes, woodworks, non-metal works, printing, chemicals, tyre, pulp and paper, metal works, paint, tobacco, building materials, cement, iron and steel foundry, plastics etc.

Import substitution has been the dominant industrial strategy in Ethiopia, resulting as usual in a strong orientation toward the domestic market as the major engine of growth of manufacturing. Over the years, there has been little structural change. Food and beverage continue to dominate and only about 4 per cent of manufactures are exported.

In accordance with Ethiopian regulations pertaining to PIEs, substantial shares of their profits were transferred to the government, thus weakening the financial position of these enterprises. Accumulated losses from the period 1978 to 1989 amounted to Birr 422.8 million.

Many constraints account for the manufacturing sector's deteriorating performance:

- the heavy dependence of on imported inputs (raw materials and spare parts) which constitutes a risk factor due to pervasive foreign exchange shortages;
- the irregular and unreliable supply of domestic raw materials, such as wheat, oilseeds, cotton, skins, livestock, etc.;
- the obsolescence of production equipment and difficulties in replacing them due to lack of foreign exchange;
- lack of skilled manpower and managerial capability and low productivity of industrial workers;
- weakness of the engineering sub-sector to service the needs of industry.

More generally, the poor performance of the economy as a whole has had a detrimental effect on industry through the shortage of foreign currency, low level of domestic savings, limited foreign direct investment, and the contraction of the domestic market as a result of the declining real per capita income.

It is hoped that the efficient implementation of the reform packages put forth by the Transitional Government of Ethiopia will contribute to revitalize the industrial sector.

1.3 THE FOOD PROCESSING SUB-SECTOR

Following the Nationalization Act of 1975, and after successive restructuring, the food processing sub-sector was reorganized. The Ethiopian Food Corporation (EFC) and the Ethiopian Sugar Corporation (ESC) remained under the Ministry of Industry, while the Ethiopian Livestock Development and Meat Corporation (LDMC) was transferred to the Ministry of State Farms and Development.

As such, both companies controlled the four major activities of the food processing industry:

- EFC is involved in primary and secondary grain processing, and production of oils and fats.
- LDMC is in charge of the state farms, meat processing, and dairy products.

EFC, ESC and LDMC produce the bulk of processed food for the urban markets.

Food processing is the leading activity in the industrial sector, accounting for about 25 % of the total value-added in manufacturing. Moreover, it has the strongest backward linkages to the agricultural sector which supplies the raw materials.

The poor performance of the agricultural sector in recent years has adversely affected the food processing industry. The lack of raw materials was frequently mentioned as one of the causes for low capacity utilization.

Due to the positive linkages of the food processing sub-sector to agriculture, and in order to increase and stabilize the supply of industrial raw materials, the Government is implementing a free market policy in agricultural products. It is expected that such a policy will provide an incentive for farmers to increase and diversify their production. Additionally, the abolition of Agricultural Marketing Corporation's monopoly on domestic trade in grains should allow the farmers to establish direct contacts with the processing factories.

It is also possible that grain mills themselves may become involved in the cultivation of their own raw materials through agro-industrial complexes. Experience grows that this may become costly in terms of capital investment and operational costs. Mobilizing the required funds for industrial farms could be a perilous exercise in view of the foreign exchange shortage the country is experiencing.

The most efficient alternative will probably be to establish contractual arrangements between farmers and factories that will determine the quantity, quality and selling price of the product to the factory. This arrangement should be flexible enough to allow price adjustments when necessary.

1.4 THE GRAIN MILLING INDUSTRY

Grain milling is one of the main activities of the food processing sub-sector. The major actor in modern grain milling is EFC which controls 12 mills with a total milling capacity of 850 tonnes per day, i.e. about 204,000 tonnes of flour output per year. The large industrial mills operated by EFC supply most of the grain used in the urban areas, while around 20,000 small-scale mills supply the rural areas.

Wheat and maize constitute the main raw materials processed by the mills, with most of the flour sold to bakeries. Maize grits are sold to the breweries, while wheat and maize brans, the by-products, are supplied to the animal feed manufacturers. The total annual output of EFC's factories is around 102,000 tonnes compared with the installed capacity of 204,000 tonnes. Most of EFC's factories are currently operating at low capacity.

The main weaknesses which are hampering the grain millers' production are:

- shortage of raw materials;
- obsolete equipment;
- lack of spare parts;
- lack of skilled personnel;
- weak financial position.

Until recently EFC and other state food processing companies had operated under monopoly or quasi-monopoly conditions. Input and output prices and quantities were administratively fixed.

One of the objective of the new economic policy is to open the sub-sector to private investors, and to gradually concede management autonomy to EFC's factories as a first phase toward full privatization. For the managements of these factories to adapt to the new competitive environment, the above-mentioned weaknesses should be tackled in order to improve their competitive edge.

II. SOME CRITICAL ISSUES

2.1 THE NEW INDUSTRIAL POLICY

The objective of the transitional government is to limit the role of the state in industry while encouraging greater private sector participation and stimulating higher productivity and efficiency. Insofar as the flour mills are concerned, the new policy will entail greater management autonomy and flexibility, accountability and competition at the enterprise level. Product pricing, marketing and personnel matters would become the responsibility of management. It is therefore imperative to put in place at each of the flour mills a management structure that is adequately equipped to exercise these additional responsibilities.

Concerning ownership, the state intends, in the first instance, to divest its interest in only those enterprises in the food processing sub-sector that are loss-making. Accordingly, ownership of the flour mills under EFCOR would remain public for the time being. In fact, government intends to dissolve EFCOR in the near future, transferring most of its coordinating functions to the Ministry of Industry.

2.2 ENABLING ENVIRONMENT FOR INVESTMENT

Creating an environment that is attractive to new private sector investment is an important thrust of the new industrial policy. To this end, many of the barriers that had hitherto discouraged private investment would be dismantled. The regulatory environment would be liberalized and special incentives would be extended to attract both foreign and domestic capital. It is also planned to consult and involve the private sector in important policy decisions affecting the manufacturing sector.

2.3 INDUSTRY-AGRICULTURE LINKAGE

Lack of raw materials is one of the factors inhibiting production and productivity in the flour mills. Furthermore, the shortage of foreign exchange precludes large-scale importation of wheat. An agricultural policy is called for which would stimulate local wheat and maize production. In this regard, the transitional government intends to give priority to peasant agriculture which occupies a majority of the population. Reforms in land ownership, access to a free market, formation of cooperatives and special support services are some of the specific

strategies in pursuit of this objective. It is hoped that such programmes would accelerate the attainment of self-sufficiency in cereals and minimize the need for external food aid and importation.

2.4 TRAINING AND MANPOWER DEVELOPMENT

Shortage of managerial and skilled manpower is a constraint militating against increased manufacturing output and productivity. In many of the flour mills, the management cadre lacks the tools of modern management and decision-making. Many mills operate with millers that do not possess the requisite internationally recognized qualifications. While a few training courses are offered locally, - such as those by the Ethiopian Management Institute (EMI), the National Productivity Centre (NPC) and Ethiopian Airlines, these are not adequate to fully meet the needs of the manufacturing sector.

In the effort to fill the existing gap, EFC has established the Food Research and Development Centre (FRDC) whose mandate includes the organization of training courses in food technology, food chemistry, food engineering, plant maintenance and operation of food processing enterprises.

There are advantages in supplementing FRDC's programmes through regional cooperation under the auspices of such regional organizations as the Preferential Trade Area (PTA) of Eastern and Southern African States. Furthermore, study tours and staff exchange programmes between Ethiopian mills and their counterparts in other African countries, regional seminars and workshops would provide useful fora for exchange and dissemination of experiences and discussion of common problems.

2.5 INSTITUTION STRENGTHENING

There is a need to strengthen local industrial support institutions and infrastructures in order to enable them cope with the challenges of the new competitive industrial environment. Among such institutions are the Food Research and Development Centre (FRDC), the Ethiopian Nutrition Institute (ENI), the Institute of Agricultural Research (IAR), the Ethiopian Standards Authority (ESA), the Ethiopian Management Institute (EMI), the Engineering Design Centre (EDC), the national and regional Chambers of Commerce, and research institutes based in the universities. Strengthening these support institutions would call for enhancement of their manpower base, introduction of modern management practices and supply of equipment.

and other facilities that enhance efficiency. In this connection, an important role is foreseen for UNIDO/UNDP and other agencies of the UN Development System.

2.6 PRODUCT QUALITY

Because they operate in a seller's market, Ethiopian flour producers have tended to neglect product quality control. Virtually everything that is produced finds a ready market irrespective of quality. In the new market-oriented environment, the survival of an enterprise could well depend on the competitiveness, both in quality and price, of its products. What is more, whatever limited export opportunities that may arise in the future could be exploited only if Ethiopian milled products are able to compete internationally.

Accordingly, training in quality control should be included in the curricula of the relevant training institutions, and quality consciousness should be inculcated in the management and workers of the various flour mills.

III FIELD ACTIVITIES

3.1 MEETINGS

During their mission to Ethiopia, the team met and held discussions with the following institutions and officials:

- **UNIDO, ADDIS ABABA**
Ms. Claudia Linke, JPO.
- **MINISTRY OF INDUSTRY**
Mr. Assefa Kebede - Vice Minister.
Mr. Fentahun Melles - National Project Officer.
- **MINISTRY OF PLANNING AND ECONOMIC DEVELOPMENT**
Mr. Melisachew Mesfin - Head, Industry Department.
- **ETHIOPIAN CHAMBER OF COMMERCE**
Mr. Andu Alem Tegegne - Team Leader, Market Research and Trade Information Unit.
Mr. Semachew Bezabeh - Head, Research and Trade Information Department.
- **ETHIOPIAN FOOD CORPORATION**
Mr. Milkias Teklegiorgis - General Manager.
Mr. Mulugeta Mekonen - Technical Division Head.
- **MISRAK FLOUR MILL**
Ms. Ergata Zenebe - General Manager.
Mr. Edrif Surur - Manager of Production and Technical.
Mr. Zegeye Beneberu - Acting Head, Administration Department.
- **NATIONAL FLOUR MILL**
Mr. Berhanu Ayano - Chief Accountant.
Mr. Tadele Mulugeta - Acting Head, Technical.

E T H I O P I A

COMPANY REPORTS

A. NATIONAL FLOUR MILL

I. Plant description

1.1. Introduction

National Flour Mill (NFM) and Debre Zeit Maize Mill (DZMM) are among the state-owned manufacturing enterprises under the supervision of the Ethiopian Food Corporation (EFCOR). Incorporated in 1970, NFM went into operation in 1975. In 1956, DZMM had been commissioned to process wheat, however, in 1975, it was completely retooled for maize. Debre Zeit Maize Mill is under the management of National Flour Mill. Both mills are located at Debre Zeit in Eastern Showa Region about 60 km east of Addis Ababa.

1.2 CAPACITY UTILIZATION

NFM and DZMM have installed milling capacities of 51,000 tonnes of wheat and 33,000 tonnes of maize per annum respectively. DZMM is the only state-owned maize milling plant in the country. There has been a substantial increase in the capacity utilization of National Flour Mill since 1988 - from about 75 per cent in 1988 to almost 94 per cent in 1989 and 1990. However, there were sharp drops in 1991 and 1992 to 80 and 50 per cent respectively. This is attributed mainly to shortage of foreign exchange. During the current financial year, the Government did not allocate any foreign exchange for the importation of wheat. Thus the mill has had to depend on foreign aid for its wheat supply.

Debre Zeit Maize Mill on the other hand, depends solely on local sources for its input. The capacity utilization which had increased from about 39 per cent in 1988 to 66 and 77 per cent in 1989 and 1990 respectively dropped drastically in 1991 due to inadequate and irregular supply of raw material.

Unreliable supply of electric power and shortage of spare parts have also seriously affected the capacity utilization of the mill.

1.3 Facilities, Equipment and Technology

NFM's major structural facilities consist of a factory building housing two milling machines (OCRIM brand from Italy and SIMON from England) with installed capacities of 50 and 120 tonnes of wheat per day respectively. Other important facilities include:

- five silos with a total capacity of 5,000 tonnes of wheat;
- four concrete underground silos with a capacity of 114 tonnes of wheat flour;
- selling and distribution store handling 600 and 300 tonnes of wheat flour and its by-products respectively;
- three office buildings;
- workshop;
- one weigh bridge;
- Canteen; and
- residential complex.

The structural facilities of DZMM comprise of a factory building housing a milling machine with an installed capacity of 110 tonnes of maize per day. Other facilities include:

- a warehouse capable of storing 300 tonnes of finished products;
- maintenance and mechanical services workshop;
- five silos with a maximum aggregate capacity of 5,000 tonnes of grain;
- an office building;
- a canteen; and
- residential quarters for the workers.

The wheat milling machines are relatively old (Simion - 12 years; and OCRIM - 25 years) but they are rated to be in good and fair operational conditions respectively. With regard to the maize milling plant, the equipment are relatively new and are in very good condition.

In both the wheat and maize milling plants, the technologies employed are conventional flour milling processes. They include raw material reception - storage - cleaning, crushing and bolting (comprising of fluted roll crushing, plan sifting and smooth roll recrushing) for storage as well as packaging and by-products recovery and processing.

1.4 Employment

Both plants employ about 503 workers with more than 89 per cent of the total workforce engaged in the production and administrative divisions. The quality of the management and technical personnel is very low. There are no trained millers in both plants. Periodic technical training both in and outside the country is offered only to workers in the areas of maintenance. At the management level, periodic training organized by local institutions such as Ethiopian Airlines, Ethiopian Management Institute and National Productivity Centre are available.

1.5 Linkages

As more than 90 per cent of the total wheat requirement of the NFM is imported, the backward linkage to the agricultural sector of the economy remains very insignificant. However, there is greater backward linkage between DZMM and the agricultural sector as almost 100 per cent of the total maize consumed is produced locally.

As far as forward linkage is concerned, NFM supplies flour to the ADA Macaroni and Pasta factory, a subsidiary company on the same premises. It also supplies flour to other bakeries and confectioneries. Wheat and maize bran are supplied directly to the livestock feeds industry and to farmers.

1.6 Market logistics and distribution system

Warehouses capable of storing over 500 tonnes of wheat flour in bags and 300 tonnes of maize flour are located in the wheat and maize mills respectively. In addition, four underground concrete silos with a capacity of 114 tonnes of wheat flour are also located in the wheat plant.

Wheat flour is distributed through the Ministry of Trade on a quota basis to bakeries, governmental organizations, associations and other related factories. Prices are administratively fixed and sales are made on an ex-factory basis. The management does not plan in the short run to diversify its distribution system as it claims that the mill is operating in a seller's market.

1.7 Financial and economic factors

As at 1990, the total investment in National Flour Mill stood at about Birr 16,565,728. For Debre Zeit Maize Mills the figure was Birr 6,737,461 in 1991. The net book value of assets (1990) is estimated at about Birr 2,591,037 for NFM and Birr 1,295,174 for DZMM (1991) respectively.

Since 1988, profit performances of both mills have shown a similarity in their growth trend. National Flour Mill has been registering a positive profit since 1988. The percentage growth rate from 1988 to 1989 was about 23 per cent (Birr 585,917 to Birr 717,902) However, there was a slight decline in the profit registered between 1989 and 1990 - from Birr 717,902 to Birr 618,864. The profit recorded by NFM within this period could be misleading as the prices of raw materials and finished products are administratively fixed, meaning a predetermined profit. One wonders if the company could be commercially and financially competitive in an open market economy as it will have to compete other producers.

DZMM also recorded a substantial profit between 1988 and 1989 (from Birr 176,473 to Birr 951,541), but as with NFM, the profit declined rapidly to a loss of Birr 103,019 in 1991. This loss could be attributed to inadequate or irregular supply of raw materials, particularly maize.

The production cost structure of both NFM and DZMM are distributed as follows:

(i) **NFM**

Item	Cost/unit of output in Birr/tonne	% of Production cost
Raw materials	457.20	85.40
Personnel	10.90	2.00
Utilities, supplies and maintenance	44.90	8.30
Overheads	24.90	4.60
Depreciation	1.90	0.40
Others	1.60	0.30

(ii) DZMM

Item	Cost/unit of flour output in Birr/tonne	% of Production cost
Raw materials	491.00	80.30
Personnel	13.40	2.30
Utilities, supplies and maintenance	47.10	7.70
Overheads	51.06	8.30
Depreciation	5.60	0.90
Other costs	3.70	0.60

Item	Cost/unit of gritz output in Birr/tonne	% of production cost
Raw materials	578.60	80.20
Personnel	15.80	2.20
Utilities, supplies and maintenance	55.60	7.70
Overhead	60.10	8.30
Depreciation	6.70	0.90
Other costs	4.40	0.60

1.8 Expansion and rehabilitation prospects

The management expressed interest in expanding the existing plants, but would want for the time being to secure adequate and reliable supply of raw materials to fully utilize the existing capacity.

II. COMPANY ASSESSMENT AND RANKING

1 Assessment Criteria	2 Assigned Weight (in %)	3 Factor Score (0-10)	4 2 X 3
A.1.1 (a)	2	6	12
A.1.1 (b)	2	4	8
A.1.2	7	5	35
A.1.3	5	3	15
A.1.4	4	2	8
A.1.5	4	4	16
A.1.6	2	4	8
A.1.7	4	5	20
A.2.1	2	7	14
A.2.2 (a)	8	2	16
A.2.2 (b)	2	2	4
A.2.3 (a)	6	4	24
A.2.3 (b)	2	2	4
A.2.4	5	6	30
A.2.5	3	4	12
A.2.6	1	3	3
A.2.7	1	3	3
B.1.1	10	9	90
B.2.1	5	5	25
B.2.2	2	5	10
B.2.3	3	6	18
B.2.4	2	4	8
B.2.5	3	3	9
B.2.6	1	3	3
B.2.7	1	3	3
B.3.1	2	1	2
B.3.2	1	1	1
C.1	3	7.5	21.50
C.2	1	2	2
C.3	2	6	12
C.4	2	4	8
C.5	2	8	16

100

Total score - 461.50
 Maximum possible score - 1,000
 Percentage score - 46.15%

B. MISRAK FLOUR MILL AND BAKERY, ADDIS ABABA

I. PLANT DESCRIPTION

1.1 Introduction

Misrak Flour Mill and Bakery (MFMB) is one of 11 functioning flour mills operated by the Ethiopian Food Corporation (EFCOR), a government parastatal established in 1975 to organize, manage and operate the newly-nationalized flour mills, food factories and edible oil mills. MFMB is located in Addis Ababa primarily to serve the requirements of the urban population. The company was incorporated in 1956 and commenced production a year later. Many of the original machinery and equipment have somehow been sustained in operation but are now in need of replacement or rehabilitation. MFMB operates a wheat-only mill and the plant is integrated to a bakery to which it supplies a large proportion of its flour output. It employs about 160 persons of whom 43 are women, inclusive of the General Manager.

1.2 Capacity Utilization

The plant has a milling capacity of 50 tonnes per day (equivalent to about 16,000 tonnes per annum) although the current capacity utilization rate is about 67 percent, a significant decline from the 1989-1992 average rate of 14,500 tonnes per year (or 90 percent of capacity). Over the same period, the average flour extraction rate for both local and imported wheat was about 76 percent. Wheat imports represented about 74 percent of the plant's raw materials consumption in 1990-1991 and 30 percent in 1991-1992. The level of importation is determined by the availability and quality of local wheat as well as the foreign exchange allocation.

Among the factors restraining full capacity utilization are:

- inadequacy of raw materials supplies that are generally procured from the Agricultural Marketing Corporation;
- shortage of qualified millers and other technical personnel;

- non-availability of spare parts;
- obsolete production equipment, particularly the pneumatic system, separators and plansifters; and
- unreliable supply of electricity.

1.3 Facilities, Equipment and Technology

MFMB belongs to the second generation of mills installed in the 1950s. Their main features were the incorporation of pneumatic conveying systems, the replacement of wooden parts (which had increased the rate of infestation by weevils and moths) by metal components, and the change-over from transmission drives to individual drives controlled from central panels. Because of their advanced age, these mills are now plagued by electro-mechanical and other technological problems resulting in incessant breakdowns, relatively lower flour extraction rates, low product quality and high maintenance costs. MFMB's plant machinery and equipment were supplied by GOLFETTO of Italy.

Among the major structures and civil works on the premises are:

- * the factory building housing, in addition to the processing equipment, a warehouse with a storage capacity of 4,000 tonnes of grain;
- * an Administration block of offices;
- * a mechanical workshop; and
- * a bank of five 1000-tonne grain silos.

1.4 Market

Sales of MFMB flour have averaged about 13,000 tonnes per year since 1989, all on the domestic market. There is no export of flour. In fact, the entire output of the 11 operating industrial mills is marketed locally, mostly in the urban areas.

In addition to the output of the large EFCOR mills, flour is also hand-milled in the home or by small-scale grain mills of which there were, according to a 1985/86 HASIDA survey, between 10,000 and 20,000 in operation.

MFMB flour is packaged in 100-kg bags and sold to end-users in accordance with a quota system administered by EFCOR and the Ministry of Trade. The price of flour had been subsidized at about 600 Birr (about US\$ 300) per tonne until recently. The subsidies are to be replaced by a two-tier pricing system that would subsidize sales to specific target low-income groups while other consumers would pay commercial prices (about Birr 2,040 per tonne, ie. US\$ 1,020).

As the milled products are centrally allocated and priced by EFCOR, there is no competition among the various mills. Accordingly, quality and price considerations are not important market factors. Whatever flour is produced is allocated irrespective of its quality.

1.5 Linkages

In the absence of drought and other natural and man-made disasters, and given a conducive agricultural policy environment, Ethiopia should be able to produce the wheat requirements of its flour mills, mostly from the Arsi and Bale regions. During the 1980/81 to 1986/87 period, the area under wheat cultivation had increased by 35.2 percent from 536,300 hectares to 725,100 hectares, while wheat production rose from 613,200 tonnes to 825,600 tonnes.

Insofar as forward linkages are concerned, MFMB's flour is supplied to an in-house bakery and also to local pasta and baby food producers. Coarse and fine brans are important ingredients in the local manufacture of animal feeds.

1.6 Financial and Economic Factors

According to EFCOR, MFMB is regarded as a profitable enterprise, notwithstanding the recent erosion of its margin by escalating costs, low productivity and under-utilization of capacity. The company's profits have, however, been declining from Birr 1.07 million in 1988/89 to only Birr 152,400 in 1990/91. In 1991/92, there was a loss of Birr 638,000. This trend is expected to be reversed when price and other controls are lifted and a greater measure of management and pricing autonomy is devolved to the management in line with the new economic policy of the transitional government.

MFMB's production cost structure is as follows:

Item	Cost/Unit of flour output	% of Production Cost
Raw materials	Birr 44.64	85.1
Personnel	" 2.04	3.9
Maintenance, utilities etc	" 4.47	8.5
Overheads	" 0.85	1.6
Depreciation	" 0.28	0.53
Other costs	" 0.17	0.33

1.7 Rehabilitation Prospects

Because of their advanced age (generally over 30 years), most of the machinery and equipment need either replacement or rehabilitation. Among the specific technical activities to be addressed in any rehabilitation programme are the following:

- increasing the capacity of the pneumatic system;
- replacement of the pre-cleaning separator;
- replacement of the plansifter; and
- installation of new scourers and intensive dampeners.

A comprehensive rehabilitation programme should also include management and skills development, as well as the introduction of an effective marketing system consistent with the emerging competitive environment resulting from the new liberalized economic policy.

Although reliable data are not available, EFCOR estimates that the demand for flour and bread in Ethiopia far exceeds the supply. In fact, the per capita consumption of flour in the urban areas (which contain 11 percent of the estimated population of 52 million) has not increased from the 90 gm per day of 1973. Thus, urban consumption alone could absorb about 65 percent of the output of the public sector flour mills operating at full capacity, - 290,000 tonnes per year. There is therefore an evident need for additional milling capacity through expansion of existing plants and construction of new mills

II. COMPANY ASSESSMENT AND RANKING

1	2	3	4
Assessment Criteria	Assigned Weight	Factor Score	2 x 3
A.1.1(a)	2	5	10
A.1.1(b)	2	4	8
A.1.2	7	3	21
A.1.3	5	3	15
A.1.4	4	3	12
A.1.5	4	7	28
A.1.6	2	4	8
A.1.7	4	5	20
A.2.1	2	7	14
A.2.2(a)	8	4	32
A.2.2(b)	2	2	4
A.2.3(a)	6	4.5	27
A.2.3(b)	2	2	4
A.2.4	5	4	20
A.2.5	3	4	12
A.2.6	1	3	3
A.2.7	1	3	3
B.1.1	10	8	80
B.2.1	5	5	25
B.2.2	2	5	10
B.2.3	3	8	24
B.2.4	2	4	8
B.2.5	3	3	9
B.2.6	1	3	3
B.2.7	1	4	4
B.3.1	2	1	2
B.3.2	1	1	1
C.1	3	7	21
C.2	1	2	2
C.3	2	6	12
C.4	2	4	8
C.5	2	8	16
	<u>100</u>		<u>466</u>

Total score - 466
 Maximum possible score - 1,000
 % score - 46.6%

K E N Y A

COUNTRY REPORT

I. ECONOMIC OVERVIEW

1.1 MACRO-ECONOMIC OVERVIEW

In 1990, Kenya had a population of 22.2 million, and a GNP per capita of about US\$ 370 which ranked it among the low income economies according to the World Bank's classification.

From 1965 to 1980, Kenya had enjoyed a vigorous economic growth with an average annual rate of growth of GDP of 6.8 per cent as compared to the annual average growth rate of GDP in the low income economies of 4.9 per cent. The pace of economic growth has however slowed down during the last twelve years, with the annual growth rate of GDP averaging 4.2 per cent during the 1980 -90 period. The real GDP expanded only by about 2.2 per cent in 1991 to reach Kenyan shillings 195,997 millions at current prices or Kenyan shillings 86,347.4 millions at constant 1982 prices, the lowest rate of growth since 1984 mainly attributable to the severe drought that hit the country.

The inflation rate was 12.3 per cent in 1987 and 35.4 per cent from 1989 to 1991. As a combined result of this high inflationary pressure, slow-down in economic growth and a population growth rate averaging 3.5 per cent per year, the real per capita income grew marginally by 1.2 per cent in 1987, 1.5 per cent in 1988 and 1989, 0.8 per cent in 1990 and by a negative 0.3 per cent in 1991. This downward trend of the real per capita income has adversely affected the domestic demand for consumer goods, the major source of growth for the manufacturing sector.

In 1991, the distribution of the Gross Domestic Product was as follows:

- | | |
|-----------------|-------------------------------------|
| - Agriculture | 27.3 per cent; |
| - Industry | 22 per cent; |
| - Manufacturing | 13.5 per cent (included industry); |
| - Services | 50.7 per cent. |

Agriculture was thus the largest sector of the economy and accounted for two-thirds of the value of Kenya exports and employed about 80 per cent of the labour force. The performance of the agricultural sector has a direct bearing on the aggregate economic growth of the country. In 1991, the performance of agriculture had been unsatisfactory with a negative growth rate of 1.1 per cent in its real value added down from 4.4 per cent in 1988 and 3.4 per cent in 1990. Most agricultural products (maize and other cereals, coffee, cotton, sugar, milk, horticultural products, etc.) had experienced substantial declines in 1991. This sluggish agricultural performance has been mainly a consequence of drought and delayed payments to the farmers by the Marketing Board.

Up to 1991, the Government of Kenya had exercised control over the prices and distribution of agricultural inputs and outputs through the National Cereals and Produce Board (NCPB). This policy, strongly criticized by the producers, has adversely affected the recorded agricultural production. Maize and wheat production had fallen from 502,500 tonnes and 234,000 tonnes respectively in 1988 to 303,500 tonnes and 195,000 tonnes in 1991. This substantial fall of the sale of major crops to the Produce Board has been partially explained by farmers' discontent over Government's agricultural policy that compelled them to increasingly dispose of their produce through other marketing channels.

In line with the new policy orientation towards increased economic deregulation now underway in Kenya, Government is now preparing to liberalize by the end of 1992 the prices and marketing of agricultural products.

It is expected that this liberalization policy, by eliminating price distortions and payments delays to farmers, and by eliminating other distribution bottlenecks, will constitute an incentive for farmers to raise their production. The consequent increase in agricultural output will indeed have a positive impact on the overall economic activity.

The Government would then concentrate on tackling other macro-economic issues such as the budget deficit, balance of payments, external debt service, monetary policy and inflation.

Kenya had experienced favourable terms of trade in 1991, mainly due to high export prices of coffee, tea, petroleum and mineral products, as well as the depreciation of the Kenyan shilling which made exports relatively cheaper while discouraging imports. This resulted in a 21.9 per cent improvement in the balance of trade deficit from Kenya shillings 26,040 millions in 1990 to Kenya shillings 20,320 million in 1991. The value of exports in 1991 was Kenya Pounds 32,223.6 million. The major contributors to exports percentage-wise were as follows:

- Food and beverages	50.75%
- Industrial supplies (non-food)	19.90%
- Fuel and lubricants	16.52%
Total	<hr/> 87.17 per cent.

Imports value was Kenya shillings 52,918.2 million and its major components were:

- Industrial supplies (non-food)	37.60%
- Machinery and other capital equipment	23.00%
- Fuel and lubricants	18.70%
- Transport equipment	11.07%
Total	<hr/> 90.37%

The 1990/91 budget deficit was originally estimated at Kenya shillings 13,520 millions. It finally turned out to be Kenya shillings 26,320 millions because of both a shortfall in revenue collection and an increase in expenditure. Therefore, the Government had to increase its domestic borrowing to finance the increased deficit, thus reducing the investible funds available to the private sector, and consequently fuelling the inflationary pressure on commodities prices and interest rates. Drastic measures to curb the budget deficit should be undertaken in order to check inflation and its damaging consequences on the economic growth of the country.

In 1991, the total outstanding external debt of Kenya was Kenya shillings 88,364.6. The external debt service charge, as a percentage of export of goods and services, increased from 14.6 per cent in 1990 to 20.3 per cent in 1991. The rising ratio of debt service to exports could become a serious impediment to Kenya's economic growth in the future, a trend that should be curtailed.

1.2 The Manufacturing Sector.

The Manufacturing sector accounted for 13.5 per cent of GDP in 1991, but the manufacturing value added only rose by 3.8 per cent compared with growth rates of 5.9 per cent and 5.2 per cent in 1989 and 1990 respectively. The sluggish growth in manufacturing is a reflection of weak domestic demand as a consequence of the decline in real per capita income, limited supply of local raw materials resulting from the fall in the aggregate agricultural output, limited availability of foreign exchange coupled with the depreciation of the Kenyan Shilling which resulted in reduced imports of intermediate inputs, raw materials and spare parts needed for domestic manufacturing.

The main characteristics of Kenyan manufacturing are its strong orientation towards the domestic market and its high dependence on imported intermediate inputs and spare parts.

While the share of manufacturing in GDP has gradually risen from 12.9 per cent in 1987 to 13.5 per cent in 1991, there has been little structural change in the manufacturing sector. Food, beverage and tobacco are leading the sector, with more than 40 per cent of the manufacturing value added, followed by chemical and petrochemical industries, textiles and metallic products.

Out of about 2.0 million people engaged in the modern sector of the Kenyan economy (outside small scale agriculture) in 1991, only 188,874 persons were employed in the manufacturing sector.

The manufacturing sector in Kenya still has a lot of growth potential based on the assessment of its present strengths and weaknesses.

The country has good infrastructures (ports, airports, roads, power and water supply, medical facilities, educational facilities, etc.), land and climate suitable for the growing of various food and cash crops, an industrious labor force and educated youth, a well established manufacturing basis, entrepreneurial business community, and emerging capital markets.

The perspectives of regional economic cooperation through common trading areas such as PTA or SADC are perceived as strengths for Kenya manufacturing.

A number of weaknesses are currently affecting the manufacturing sector:

- the poor competitiveness of the manufacturers by international standards as a result of high manufacturing costs, low productivity and quality which are the usual consequences of domestic manufacturing sectors protected from external and internal competition through various administrative and trade barriers.
- the lack of inter-sectoral linkages, with the exception of the food processing industries, involving local supply and processing of raw materials, transportation and packaging industries, marketing and distribution locally and abroad, mechanical workshops for spare parts, and maintenance services.
- the institutional and administrative machinery which has exercised excessive control on business activities (import licences, tax system, foreign exchange allocation, price control, control of flow of capital, protectionism, etc.) resulting in uncompetitive manufactured products (quality and price-wise) in the world markets.

Finally, the predominant role of the Government in the productive sector through the controlling or dominant ownership in about 40 large industrial companies and minority holdings in 60 others; this has been perceived as the major cause of their poor performance. Consequently, the Government is moving toward the reduction of its involvement in manufacturing primarily through privatization and through strengthening the role of the private sector in productive investments. The Government will therefore limit its role to the development of an enabling environment for the private investors.

Most of these issues are currently being addressed within the structural adjustment exercise. Appropriate solutions will certainly contribute to the improvement of Kenya's manufacturing competitiveness.

1.3 The Food Processing Sub-sector

The Food Processing sub-sector is the major component of the manufacturing value added. It also has considerable linkages to the agricultural sector as its main source of raw materials, as well as some inter-trade linkages with other service-oriented industries.

The food processing sub-sector in Kenya includes meat and dairy products, canned vegetable, fish, oils and fats, grain mill products, bakery products, sugar and confectionery, and miscellaneous foods.

Grain milling is the major component of food processing, with maize, wheat and rice being the main processed cereals. In 1991, the outputs of sifted maize meal, wheat flour and whole/broken rice were 228,750 tonnes, 483,750 tonnes and 17,400 tonnes respectively, resulting in per capita consumption of 10.3 kg, 21.8 kg and 0.8 kg respectively. Of the six Anglophone visited countries included in the present project, Kenya has the highest per capita consumption of wheat flour, 21.8 kg, followed by Nigeria (around 15 kg), Zambia (7.4 kg), Tanzania (4.5 kg), Uganda (1.1 kg) and Ethiopia. The consumption pattern of wheat flour is related to the level of urbanization, the level and distribution of income, the reliability of the infrastructural network and the existence of substitute staple foods such as maize meal in the case of Tanzania and Zambia, and "matoke" (bananas) in the case of Uganda.

II. CRITICAL ISSUES

2.1 Economic Policy Orientation

For a long time Kenya has recognized and encouraged the active participation of the private sector in its industrial development. As such, the severity of the economic reform and liberalization being implemented in this era of virtually universal market orientation is not likely to be as traumatic as in many other sub-Saharan African countries. Necessary adjustments would pertain mainly to relaxing government's control of such things as producer prices for agricultural commodities, product prices and imports.

2.2 Raw Materials Availability

Kenya's inability to become self-sufficient in wheat and maize may be attributed largely to faulted agricultural policies. At present, most of the maize mills are idle due to the low prevailing controlled producer prices and consequent non-availability of maize. In 1989, about 60% of the bakeries ceased operations as a result of lack of wheat flour, as farmers were forced by low wheat prices to switch to other more lucrative crops such as maize. These experiences point to the necessity for lifting all price controls and allowing market forces to determine to supply/demand and prices of grains and milled

products. Similarly, many of the institutions established to oversee government's interventions in agricultural production and marketing e.g. the National Cereals and Produce Board, the Ministry of Supplies and Marketing and several agencies and parastatals of the Ministry of Agriculture, may have to be either dismantled or reformed in order to align their activities with the emerging economic situation.

2.3 Land Policy

Agricultural land policies and practices, particularly insofar as land use, ownership and fragmentation are concerned, are claimed to be adversely affecting wheat production and productivity. This is perhaps most evident in the highlands. A comprehensive policy is required which, while not in extreme conflict with traditional practices, are nevertheless conducive to modern efficient agricultural production.

III. RESULTS AND CRITICAL ISSUES

3.1. RESULTS

The wheat mill of UNGA Ltd. in Nairobi was the only plant visited and assessed in Kenya. Its relatively high score of 66.2% may be largely attributed to:

- i. sound management capacity;
- ii. its local wheat consumption, up to about 40% of its requirements;
- iii. the relatively sound technological base, including appropriate and up-to-date processes and machinery; and
- iv. The high quality of its products

3.2. CRITICAL ISSUES

3.2.1. Economic Policy Orientation:

For a long time Kenya has recognized and encouraged the active participation of the private sector in its industrial development. As such, the severity of the economic reform and liberalization being implemented in this era of virtually universal market orientation is not likely to be as traumatic as in many other sub-Saharan African countries. Necessary adjustments would pertain mainly to relaxing government's control of such things as producer prices for agricultural commodities, product prices and imports.

3.2.2. Raw Materials Availability:

Kenya's inability to become self-sufficient in wheat and maize may be attributed largely to faulted agricultural policies. At present, most of the maize mills are idle due to the low prevailing controlled producer prices and consequent non-availability of maize. In 1989, about 60% of the bakeries ceased operations as a result of lack of wheat flour, as farmers were forced by low wheat prices to switch to other more lucrative crops such as maize. These experiences point to the necessity for lifting all price controls and allowing market forces to determine the supply/demand and prices of grains and milled products. Similarly, many of the institutions established to oversee government's interventions in agricultural production and marketing -e.g. the National Cereals and Produce Board, the Ministry of Supplies and Marketing and several agencies and parastatals of the Ministry of Agriculture, may have to be either dismantled or reformed in order to align their activities with the emerging economic situation.

3.2.3 Land Policy

Agricultural land policies and practices, particularly insofar as land use, ownership and fragmentation are concerned, are claimed to be adversely affecting wheat production and productivity. This is perhaps most evident in the highlands. A comprehensive policy is required which, while not in extreme conflict with traditional practices, are nevertheless conducive to modern efficient agricultural production.

3.3 MISSION ACTIVITIES

During their mission to Kenya, the team of experts met and had discussions with the following officials:

UNIDO

- Mr. Stefano Bologna - Country Director

Ministry of Industry

- Mr. G. H. Olum, Director of Industries
- Eng. M. M. Nzomo, Director of Agro-allied Industries
- Mr. D. G. Magwaro, Expert on the Grain Milling Industry
- Mr. S. Monongoro, Officer-in-Charge of Cooperation
- Mr. L. M. Ngari, Expert on Wood and Wood Products
- Mr. Silas Mwaniki Kiragu, Deputy Director, Chemicals Division

Ministry of Supplies and Marketing

- E. M. Gichochi, Acting Deputy Secretary
- Mr. Karanja, Economist, Planning Division

Unga Limited

- Mr. P. K. Warugongo, General Manager/Director
- Mr. Kariithi M. Murimi, Finance Manager

Bühler Resident Engineers

- Mr. Paul Eigenmann, General Manager
- Mr. Klaus A. Velten, Sales Manager

Rehabilitation Advisory Services Limited

- Dr. Cesare N. Aspes, Chief Executive

K E N Y A

COMPANY REPORTS

UNGA LTD. NAIROBI

I. PLANT DESCRIPTION

1.1 INTRODUCTION

UNGA Limited is a private company owned by Kenya National Mills (KNM) which, in turn is partly owned (80 per cent) by UNGA Group Limited. The balance of the interest in Kenya National Mills (20 per cent) is owned by the public through the stock exchange. Established in 1908, UNGA Ltd. has 5 wheat and two maize mills in three different locations across Kerya. They include:

- two wheat and one maize mills in Nairobi;
- two wheat mills in Nakuru; and
- one wheat and and maize mill in Eldoret.

The most recent rehabilitation of one of the Nairobi mills was executed in 1987, but the other plant in Nairobi requires refurbishing.

1.2 CAPACITY UTILIZATION

The installed milling capacity of all UNGA Limited plants is 1,040 tonnes of wheat and 540 tonnes of maize per day. Distributed according to locations, the capacities are as follows:

Wheat

Location	Number of plants	Capacity in tonnes/day
Nairobi	2	500
Nakuru	2	320
Eldoret	1	220

Maize

Nairobi	1	360
Eldoret	1	180

The current capacity utilization rate for wheat plants is about 80 per cent while that for maize plants is almost zero due to lack of raw materials. The capacity utilization rate for the wheat plants could have been higher but for the fact that one of the plants in Nairobi is in need of rehabilitation. Aside from the technical problems due to aging of the machinery, the management attributes capacity under utilization to past unattractive government policies towards farmers. Until 1987, wheat had been priced according to grade, but when the grading was abolished, the incentive to produce high quality grains was reduced. Millers had to contend with low grade raw materials. As regards maize supply, government's price control policy, coupled with drought, have tended to discourage farmers from producing. There is however a good possibility that the government will allow market forces to determine the price of grain before the end of the year.

1.3 FACILITIES AND EQUIPMENT

All the machinery and equipment installed in the UNGA Ltd Nairobi plant are supplied by either Bühler Miag of Switzerland or Henry Simon of UK. They are generally between five and ten years old. Other facilities include:

- silos capable of storing 21,000 tonnes of grain;
- a warehouse for finished products;
- an administrative block,
- a workshop; and
- a canteen.

1.4 EMPLOYMENT

UNGA Limited has an efficient and qualified staff at both the managerial and operational levels. It offers incentives to workers by way of career development at all levels by making available to them training courses both internal and external.

1.5 LINKAGES

There is substantial backward linkage between the flour milling industry and the agricultural sector of the Kenyan economy. About 40 per cent of the wheat consumed is produced locally. UNGA Limited would run into difficulties if the local production is not increased as foreign exchange availability for the importation of wheat and spare parts is a major constraint. To solve the raw materials problem and conserve foreign exchange, UNGA Limited is plans to participate in contract farming using out-growers.

As for forward linkages, UNGA Limited supplies wheat flour to bakeries, confectioneries and domestic consumers. Wheat bran and offals go to local animal feed plants.

1.6 MARKET LOGISTICS AND DISTRIBUTION SYSTEM

UNGA has a warehouse with a capacity for 95,000 bags of wheat flour and 1,425 tonnes in bulk. About 70 per cent of sales is made ex-factory basis to wholesalers, while 30 per cent goes to downstream industries. By-products are supplied to UNGA Feeds. There is no commission or discount granted to customers, but occasional credits are offered to wholesalers. Prices of finished products are currently under price control, but the government has recently signalled that market forces would be permitted to operate by December 1992.

1.7 FINANCIAL AND ECONOMIC CONSIDERATIONS

The total capital investment stood at about Ksh 458.9 million in 1991 and the net value of assets was Ksh 478.6 million. Assessed credit worthiness of UNGA Ltd. was good although there are indications that the company may have occasional liquidity problems. However, the loans outstanding are only Ksh 39 million which is about 8 per cent of total investment. The company has managed to liquidate most of its long-term loans.

Since 1989, the profit performance of UNGA Ltd. has degenerated from a profit of Kph 15.4 million in 1988 to losses of Kph 0.1 million, Kph 41.1 million and Kc 16.3 million in 1989, 1990 and 1991 respectively. This development could be attributed to inconsistent government policy affecting raw materials, particularly the withdrawal of incentives to farmers producing good quality wheat in 1987.

The production cost structure of UNGA Limited is distributed as follows:

Cost Item	Cost of unit of output in Ksh.	% of production cost
i Raw materials	7.64	84
ii Personnel	0.16	2
iii Utilities, supplies		
maintenance	0.47	5
iv Overheads	0;31	3
v Financial charges		
(interests)	0.10	1
vi Depreciation	0.25	3
vii Others	0.15	2

1.8 EXPANSION AND REHABILITATION PROSPECTS

UNGA Ltd currently controls about 40 per cent of milled wheat products' market in Kenya and believes that as a leader in the market, when fully rehabilitated, it would be in the position to take additional 20 per cent of the market. Though, the company has over five acres of land in its present location for expansion purposes, its present expansion requirement is a new mill to uplift present capacity and new packing lines to enable it take its share of the ever expanding wheat flour market that is growing at an annual rate of 3.5 per cent. Furthermore, rehabilitating UNGA Ltd would enable it to attain its installed capacity and strengthen its competitive position viz-a-viz other competitors.

The company supports regionalization of its ownership structure and market but would not permit restructuring of the capital base as a condition for expansion or rehabilitation.

II. COMPANY ASSESSMENT

1 Assessment Criteria	2 Assigned Weight (in %)	3 Factor Score (0-10)	4 2 X 3
A.1.1 (a)	2	8	16
A.1.1 (b)	2	7	14
A.1.2	7	7	49
A.1.3	5	8	40
A.1.4	4	7.5	30
A.1.5	4	8	32
A.1.6	2	7	14
A.1.7	4	6	24
A.2.1	2	8	16
A.2.2 (a)	8	8	64
A.2.2 (b)	2	7	14
A.2.3 (a)	6	7	42
A.2.3 (b)	2	7	14
A.2.4	5	6.5	32.5
A.2.5	3	9	27
A.2.6	1	7	7
A.2.7	1	7	7
B.1.1	10	5	10
B.2.1	5	4	20
B.2.2	2	6	12
B.2.3	3	8	24
B.2.4	2	6	12
B.2.5	3	5	15
B.2.6	1	6	6
B.2.7	1	5	5
B.3.1	2	7	14
B.3.2	1	6	6
C.1	3	7	21
C.2	1	4	4
C.3	2	7	14
C.4	2	1	2
C.5	2	7	14

661.5

Total Score - 661.5
 Maximum possible score - 1,000
 Average score - 66.15%

N I G E R I A

C O U N T R Y R E P O R T S

I. ECONOMIC OVERVIEW

1.1. MACRO-ECONOMIC REVIEW

The 1960s and 1970s were the golden years of the Nigerian economy during which, as a result of the oil price boom and a strong dollar, the GDP grew at an average annual rate of 6 per cent. By 1984, as oil price started to decline, the GDP's growth rate plummeted at an average annual rate of 1.4 per cent during the 1980 to 1990 period. With an average population growth rate of 3.2 % per year, combined with an average annual rate of inflation of 17.7 % over the 1980-90 period, the real per capita GDP drastically contracted.

The Nigerian economy has been undergoing a Structural Adjustment Programme (SAP) since 1986 with the objectives of stabilizing the public budget and revitalizing the productive sector. The main thrust of SAP is to reduce budget deficit through the tightening of public expenditures; to liberalize trade through the lifting of price controls, tariffs and quota barriers; to privatize and rehabilitate public enterprises; to stabilize the exchange rate; to reduce trade deficit by tight fiscal and monetary policy; to emphasize the role of the private sector in the economic growth and particularly in the productive sectors; and to redefine the role of the state by emphasizing its policy design and implementation capacity.

The rising trend in domestic output observed since 1988 continued through 1990. At N 86.10 billion, the GDP at 1984 constant factor cost rose by 5.2 per cent, the same rate as in 1989. However, in spite of this improvement, Nigeria's economic growth is still restrained by the combined effect of the devaluation of Naira, the debt service burden (which in 1990 stood at 20.3 % of exported goods and services, compared to 4.2 % in 1980), the diminution of the net flow of resources and the rampant inflation. This has resulted in a severe curtailment of average Nigerian standard of living and led to a significant fall in domestic demand, the major source of growth of manufacturing.

In 1990 the share of GDP was as follows:

- Agriculture - 36 per cent
- Industry - 38 per cent (of which Manufacturing constitutes 7 per cent)
- Services - 25 per cent.

Agricultural production recorded a high rate of growth of 7.5 per cent in 1990 compared with 4.8 per cent in 1989. Output of staple food crops increased by 10.2 per cent on the average compared with 4.9 per cent the year before. Major staples such as rice, millet, beans and plantains recorded strong output increases of 10.0, 10.4, 12.4 and 16.0 per cent respectively. This is an encouraging trend, in contrast to the early 1980s when Nigeria became a large importer of food crops. Wheat production, with an output of 303,000 tonnes (an increase of 17.9 per cent over 1989), still fell far behind the needs of the flour mills whose total grain milling capacity is currently about 4.2 million tonnes.

In 1987, the abolition of the grain marketing boards, the relaxation of price control on cereals, the shortage of locally produced industrial crops, the devaluation of the Naira and increased smuggling activities, all resulted in dramatic increases in the prices offered for these crops. Average wheat price went from N 3700 per tonne (landed in Lagos) to the current level of N 8500 per tonne.

In 1990, Nigeria total visible trade was N 155.6 billions (N 45.7 billions for imports and N 109.9 billions for exports). Petroleum shared almost 97 per cent of exports while manufactures contributed only 0.2 per cent. The shares of imports of raw materials, capital goods, durable and non-durable goods were respectively 32.8, 40.5, 3.3, 23.4 per cent

1.2 THE MANUFACTURING SECTOR

The aggregate manufacturing output grew marginally by 1.3 per cent compared with 9.4 per cent the previous year. It must be underlined that the average annual growth rate of the Nigerian manufacturing were 14.6 per cent and minus 1.6 per cent during the 1965-80 and 1980-90 periods respectively.

The major constraints to growth in this sub-sector include the rising costs of imported raw materials and spare parts, the tight credit policy, the sharp increase in the prices of utilities, the reduction of foreign direct investment, and the fall of domestic demand as a consequence of the decline in real wages.

The main industrial strategy pursued in the manufacturing sector had been based on import-substitution, which is characterized by a strong emphasis on the domestic market as the main source of growth of manufacturing. It therefore followed that the pace of Nigerian industrial growth slackened drastically in recent years due to the contraction of domestic demand resulting from the deterioration of the general economic conditions in the country.

The overall manufacturing capacity utilization rate increased by 3.8 percent from 41.6 per cent in 1989 to 43.2 per cent in 1990. The industrial groups that operated above the average rate were: basic industrial chemicals (60.5%), beer and stout (59.2%), tyres and tubes (57.2%), leather products (53.0%), plastic products (49.5%), textiles (48.9%), soft drinks (47.0%), cement and cement products (46.3%), printing and publishing (44.2%), drugs and medicines (44.1%). Industrial groups that operated at more than 30% but below the average capacity utilization rate were radio, TV and communication equipment (42.3%), sugar confectionery (42.6%), bakery products (42.3%), soap and perfumes (38.8%), paper and paper products (34.1%) and leather footwear (33.5%). The groups that operated at less than 30% of their installed capacities were motor vehicles assembly (27.9%), structural metal products (28.1%), vegetable products and flour milling (25.0%), meat and dairy (24.1%), knitted carpets and rugs (23.1%) and basic metal products (15.0%).

Among the main weaknesses of Nigerian manufacturing are its strong domestic market orientation, its heavy dependence on imported inputs, costly input factors, low productivity, and the lack of vertical and horizontal intersectoral linkages. This has resulted in the weak competitive position of Nigerian manufactures in the world markets.

Improving growth in the Nigerian manufacturing sector will require a comprehensive and coherent policy (within the macro and micro-environment) that will efficiently combine and concentrate the appropriate resources (human, material and financial) on industrial sub-sectors where the country appears to have the best competitive position, with the objectives of producing and marketing, in the domestic and foreign markets, products and services of high quality and high added value.

1.3 THE FOOD PROCESSING SUB-SECTOR

The food processing sub-sector is accorded a high priority by the Nigerian government due to the important role it plays in the industrial sector, as well as its contribution to the overall objective of the country's food self-reliance. 29 % of the total value added of manufacturing is derived from this sub-sector, and 21.8 % of wages and salaries and 22 % of all employees of the manufacturing sector come from the food processing sub-sector. The backward linkage of the food processing to the agricultural sector impacts positively on farmers' production and revenues.

Structurally, the food processing sub-sector in Nigeria is constituted of two segments:

- the informal segment (made up of hundreds of thousands of informal micro-enterprises) is dominated by small-scale food processors such as cassava grating and frying, milling of rice, maize, sorghum, yam etc. These enterprises provide the bulk of the non agricultural employment in the rural areas.
- the formal segment of the food and beverage industrial sub-sector is made up of medium to large scale enterprises officially incorporated. They use modern technology and are generally high capital-intensive. It constitutes about 35 % of all manufacturing firms.

Although there are no documented statistics on the processed food market in Nigeria, several factors indicate a positive trend in the demand for processed food in recent years and its strong potential for growth mainly attributable to the average annual rate of population growth (2.8 % estimated for 1989-90), the accelerated rate of urbanization (around 6 % per year), and the increasing and irreversible trend of employment of housewives outside their homes.

On the supply side there are various branches of the food processing sub-sector, including grain milling, vegetable oil, fruits and vegetables, and beverages.

1.4 GRAIN MILLING

The grain milling industry is dominated by the production of flour made from wheat. There were 22 installed flour mills in the country in 1990 with aggregate milling capacity estimated at 4.2 millions tonnes.

In 1987, the government banned imports of maize, rice, vegetable oil and wheat with the objective of fostering the local production of these commodities, and encouraging food processing industries to substitute locally produced agricultural inputs for imports.

Following these measures some millers had attempted to adapt part of their equipment to process local maize in an effort to produce a composite flour of wheat and maize. The experience had to be terminated due to non-acceptance of the mixed flour by the bakeries.

Also the local cultivation of wheat did not prove successful due to various weaknesses, including unsuitability of the land to mechanization, low yield per hectare, limited use of fertilizers and herbicides by farmers, and lack of extension services.

As stated previously local production of wheat in 1990 was 303,000 tonnes, far below the national demand for wheat flour estimated at more than one million tonnes per annum (requiring about 1.3 millions tonnes of wheat). This situation has badly constrained the supply of raw materials to the flour mills that currently operate at less than 35 % of installed capacity. Equally these restrictions have encouraged smuggling of wheat and forced its price upwards to a level hardly bearable by ordinary consumers.

As for the manufacturing sector, the major constraints of the food processing subsector include the high cost of raw materials, spare parts and capital equipment; lack of foreign exchange for acquisition of the imported inputs; high cost of inputs and low productivity; lack of technical and operational know how; lack of marketing know how; lack of competitiveness in the world markets.

However, it appears from our field survey that, insofar as the flour mill branch of the Nigerian food processing sub-sector is concerned, the major constraint is at present, the non-availability of wheat.

II. SOME CRITICAL ISSUES

2.1 SUPPLY OF RAW MATERIALS:

The poor production record of the Nigerian grain milling industry since 1988 must be attributed largely to the non-availability of raw materials, - wheat, maize and sorghum. On its part, the Government had banned wheat importation in 1987 as a measure for saving foreign exchange accruing from dwindling

petroleum earnings. It had coupled this with an accelerated wheat production programme that failed to meet the needs of the millers. The industry, on its part, attempted to adapt to the new environment by modifying some wheat mills to process maize, sorghum and other cereals. Several millers even attempted, albeit without much success, to go into wheat and maize farming. These various initiatives have not succeeded to date in reviving the industry.

While the wheat importation ban was motivated by Government's genuine concern over the state of the economy, the manner of its imposition without adequate prior warning nor suitable arrangements for alternative supplies appears to have caught the industry with no other option than to drastically curtail operations and even to close down mills in several cases. What is now required is a comprehensive and realistic programme of local wheat and maize production, employing an attractive package of incentives to farmers, including extension services, research and development, and other measures. In the meantime, the ban on wheat importation could be lifted, to be re-imposed in phases as local production increases in response to the recommended accelerated production programme.

In the absence of a realistic raw materials supply programme from local and imported sources, the industry is unlikely to return soon to the pre-1987 production levels.

2.2 IMPACT OF GRAIN MILL PRODUCTS ON FOOD SECURITY:

Over 80 percent of Nigeria's grain mill products is consumed by bakeries and biscuit manufacturers. This is not surprising as bread has become, since the 1970s, an accessible and relatively inexpensive ready-to-eat food for both urban and rural dwellers.

Since 1987, however, the price of bread and other baked goods has steadily escalated to such a level that bread is now beyond the reach of a large proportion of the populace. Initially, there had been a switch to other cheap foods such as garri, rice and yams, but the increased demand for these has, in turn, resulted in the sky-rocketing of their prices.

As a deliberate strategy for stemming price inflation in the food sector while improving the nutritional status of Nigerians, particularly the low-income group, efforts should be made to force down the price of bread and other derivatives of milled grain. This would, in turn, relax the demand pressure on other

food items, resulting in correspondingly lower prices and increased availability of staple foods to most Nigerians.

2.3 LINKAGES:

The economic importance of the grain milling industry derives from its wide linkages to other industrial sub-sectors and economic sectors. As such, it generates an important multiplier effect on the economy in terms of income and employment. For these reasons, the rehabilitation of the industry should be accorded a high priority.

It is linked to the agricultural sector which supplies its raw materials, - cereals such as wheat, maize and sorghum. Other industrial sub-sectors that enjoy an intimate linkage to grain milling are:

- * bakeries and biscuit manufacturing
- * the livestock feeds industry
- * the vegetable oil industry
- * beer brewing
- * packaging (for sacks and bags)

Additionally, the transportation sector provides an important service through the delivery of raw materials and evacuation/distribution of finished products. In Nigeria, the retail trades (street hawking, "petty" trading, etc) are important spin-off activities employing large numbers of people in the informal sector, particularly in the urban areas.

2.4 REGIONAL MARKET POTENTIAL

In principle, the industry in Nigeria is favourably disposed towards marketing its products regionally. At present, there is, in fact, a brisk though illegal flow (through smuggling) of flour, wheat and baked goods into Nigeria from Benin Republic, Cameroun and Niger Republic. Furthermore, it is reported that some Nigerian entrepreneurs, in an attempt to circumvent the ban on wheat and flour importation, have established bakeries across the border for the production of bread for the Nigerian market, since the importation of this item is permitted.

The major constraint to legal regional marketing of milled products is the large size of the Nigerian market which, given the limited local production, leaves little for export. Thus, regional marketing would hinge on increasing the capacity utilization and output of the grain mills. This, in turn, depends on ensuring adequate supplies of raw materials whether from local sources or imports.

III. SURVEY RESULTS

As per the ranking procedure outlined under Methodology (Chapter II), the percentage weighted score of the mills assessed in Nigeria are as follows:

FMNP	57.7%
NNFMP	56.1%

3.1 FLOUR MILLS OF NIGERIA PLC:

From the relative weights allocated to the various assessment criteria, as well as the scores (on a 0 to 10 basis) registered on each factor, it may be concluded that the strength of FMNP derives from the following factors:

- i. Management capacity as reflected in the quality and effectiveness of its management and as illustrated by the company's respectable financial performance and adaptability to the adverse operating environment of the last five years.
- ii. Ability to utilize local raw materials as may be available, including wheat, maize and sorghum
- iii. Application of relatively up-to-date and appropriate process technologies, machinery and equipment.
- iv. The quantity and quality of the workforce, - a factor that is sustained by a comprehensive in-house training and retraining programme.
- v. A healthy financial status which has acknowledgedly been sustained by the performance of the cement importation and packaging operations. In terms of profitability, liquidity, debt coverage and funds application, FMNP appears to be on a sound footing for future survival and growth.

3.2 NORTHERN NIGERIA FLOUR MILLS PLC

The company's rating derives principally from the following strengths, in order of importance:

- i. The quality and effectiveness of its management, notwithstanding that it is located in a less favourable operating environment than FMNP.
- ii. Ability to adapt and utilize locally available raw materials.

- iii Technological status, involving the use of modern appropriate technologies and equipment.
- iv. The quantity and quality of the workforce.
- v. The quality and market acceptability of the products.

3.3 REHABILITATION AND/OR EXPANSION

Capacity expansion and plant rehabilitation would be ill-advised and meaningless unless the predominant constraint of non-availability of raw materials from either local or imported sources is removed. Such a measure would enable the companies to return to acceptable production and productivity levels, recover lost markets and place themselves in a position to supply their products to regional consumers beyond Nigeria.

IV. MISSION ACTIVITIES

The team met and held consultations the following officials in Nigeria:

- i **UNDP, Lagos**
Mr. D. Temu - Res.rep. a.i.
- ii **UNIDO, Lagos**
Mr. A. Dalallah - JPO.
- iii **Federal Ministry of Finance, Lagos**
Mr. A.F. Obende - Assistant Director, Economic Affairs.
- iv **Flour Mills of Nigeria PLC, Apapa, Lagos**
Mr. E.A. Ukpabi - Production Director.
Mr. B.J. Amusu - Commercial Director.
Mr. A.S. Ogunyika - Marketing and Supplies Manager.
Mr. S. Obichukwu - Chief Miller.
- v **Flour Milling Association of Nigeria, Lagos**
Mr. Grey A.E. Longe - Coordinator and Executive Director.
- vi **Northern Nigeria Flour Mills PLC, Kano**
Mr. T.A. Oyeleke - Managing Director.
Mr. R.M. Gwarzo - Deputy Managing Director.
Mr. W. Spillner - Manager, Technical Services.
Mr. W.A. Obiana - Chief Miller.

N I G E R I A

COMPANY REPORTS

A. FLOUR MILLS OF NIGERIA PLC

I. PLANT DESCRIPTION

1.1 Introduction

Flour Mills of Nigeria Plc (FMNP) is a public limited liability company owned to the tune of 40 per cent by Excelsior Shipping Company of New York. It is located in a relatively congested industrial area of Apapa, a suburb of Lagos. The first mill was installed in 1962. Currently there are nine mills in place, although only two are in operation.

1.2 Capacity utilization

The aggregate milling capacity of the plant is 3,500 tonnes of grains per day, comprised of 2,900 tonnes for wheat, 430 tonnes/day for maize and 216 tonnes/day for sorghum. The Apapa plant is reputed to be the second largest of its type in the world. However, actual milling rate has fallen drastically below these levels since 1987 when Nigeria banned the importation of wheat and wheat products. In fact, current production rates are only 11,000 tonnes per year of wheat, 22,000 tonnes/year of maize and 3,000 tonnes/year of sorghum. In addition to wheat and maize flour and semolina for the bakery, confectionery and food industries, the plant also produces wheat offals for the animal feeds industry and maize and sorghum grits for local breweries. Oftentimes the latter is produced through contract milling of grains procured by the brewers.

Prior to the Government's ban on wheat importation in 1987, FMNP was operating at a milling rate of 2,500 tonnes per day of wheat. The ban, which was imposed in an attempt to stem Nigeria's deteriorating balance-of-payments position and to encourage local wheat production, constitutes the biggest single constraint to full utilization of the production capacity of both FMNP in particular and the Nigerian grain milling industry in general. Local wheat production is currently estimated

at not more than about 300,000 tonnes per year. Since wheat is also an important household food item in the producing areas, only about half of the domestic output ultimately reaches the flour mills.

Notwithstanding the import ban, there has developed a vigorous illegal importation of wheat and flour through smuggling across Nigeria's borders. This is estimated to amount to over 350,000 tonnes of wheat per year. In fact, because the objectives of the ban have been largely subverted, coupled with the apparent inability of local agriculture to supply the requirements of the millers, the Government is reported to be seriously reviewing the ban with a view to lifting it.

1.3 Facilities, Equipment and Technology

FMNP's major structural facilities consist of six 40 meter high factory buildings, 60 grain silos with an aggregate storage capacity of 52,000 tonnes and two grain discharge towers at the quay, along with their associated material handling systems. Other important facilities include:

- a quality control laboratory for routine analysis of product moisture, ash/mineral matter and product rheological quality.
- maintenance and mechanical services workshops for spare parts fabrication, roll refluting and heavy equipment maintenance.
- an in-house training school that offers technical and management courses in such areas as millwright and milling technology, engineering maintenance, plant security, general management, budgeting and cost control.

Most of the milling equipment range in age from six to twenty years and were supplied by either Bühler-Miag of Germany or SMICO and ENTOLETOR of the United States. Having been idle for most of the past five years, several of the mills would require some measure of rehabilitation prior to reactivation.

The process technologies employed are conventional for flour mills and include raw materials reception/cleaning, crushing and bolting (comprising fluted roll crushing, plan sifting and smooth roll re-crushing), flour storage and packaging and by-product recovery and processing. Given the relative availability and cheapness of labour, there is little or no need for elaborate automation of operations.

1.4 Employment

At peak production levels prior to 1987, the plant had employed over 3,000 persons. Current employment is just over 800, including six foreigners in technical and medium-level management positions, 26 women and 2 disabled persons. Technical professionals (ie. engineers, technologists and technicians) constitute about 30 percent of the workforce. Even these relatively modest levels of employment are being sustained largely by the company's enhanced activities in cement importation and packaging.

1.5 Linkages

In the face of severe shortages of both imported and local wheat, FMNP had contemplated going into wheat farming. The plan was eventually abandoned by reason of the enormous acreages that would have been involved, the low yields foreseen and the lack of incentives from the Government.

In terms of forward linkages, the food industry (bakeries, confectioners and pasta producers), particularly in the southern states, depend on flour supplied by FMNP, often in preference to imported flour. Similarly, maize and sorghum grits are an important raw material for the beer breweries, and grain offals (amounting to 25 - 30 percent of all milled grains) are supplied to the livestock feeds industry. Other linked industries include transportation and the retail trades.

1.6 Financial and Economic Factors

The total investment to date in the plant is put at about Naira 157 million and the current net value of assets is about Naira 62 million. The plant's current replacement cost is estimated to be about Naira 500 million.

Profit performance had declined drastically from Naira 6.7 million in 1988 to Naira 0.66 million and Naira 0.98 million in 1989 and 1990 respectively. However, the situation improved substantially in 1991 to Naira 6.6 million as activities in cement importation and packaging boosted revenue and profits. This was further supported by the impressive performance of such subsidiaries as Norther Nigeria Flour Mills PLC (in which FMNP has a 40 percent equity interest) and Nigerian Bag Manufacturing Company Limited (BAGCO).

The mill's production cost structure is distributed as follows:

Raw materials	-	67%
Utilities, supplies etc	-	10%
Personnel	-	6%
Financial charges	-	5%
Overheads	-	4%
Depreciation	-	3%
Other costs	-	5%

1.7 Expansion and Rehabilitation Prospects

In view of the currently depressed status of the Nigerian grain milling industry, there is very little interest in FMNP for either capacity expansion or rehabilitation. However, for the plant's capacity utilization to return to acceptable levels, seven of the nine installed mills will require varying degrees of rehabilitation. In that event, it is expected that internally generated resources of the company would be supplemented by readily available credit facilities from local banks and other financial institutions.

Although FMNP would be interested in marketing its products in the West and Central Africa subregions, and is confident that its products could compete favourably with similar imported products from other parts of the world in terms of both quality and price, it does not see regional marketing as a near-term priority. This is because local demand would not leave any surplus for the export market. As for restructuring and regionalizing its ownership structure for purposes of expanding and/or rehabilitating its capacity, the company is not favourably disposed to accept this.

II. COMPANY ASSESSMENT

1 Assessment Criteria	2 Assigned Weight (in %)	3 Factor Score (0-10)	4 2 X 3
A.1.1(a)	2	3	6
A.1.1(b)	2	8	16
A.1.2	7	7	49
A.1.3	5	7	35
A.1.4	4	8	32
A.1.5	4	1	4
A.1.6	2	4	8
A.1.7	4	2	8
A.2.1	2	8	16
A.2.2(a)	8	8	64
A.2.2.(b)	2	7	14
A.2.3(a)	6	8	48
A.2.4	5	8	40
A.2.5	3	2.5	7.5
A.2.6	1	3	3
A.2.7	1	1	1
B.1.1	10	5	50
B.2.1	5	2	10
B.2.2	2	2.5	5
B.2.3	3	9	27
B.2.4	2	8	16
B.2.5	3	2	6
B.2.6	1	1	1
B.2.7	1	1	1
B.3.1	2	7	14
B.3.2	1	8	8
C.1	3	6.5	19.5
C.2	1	2	2
C.3	2	7	14
C.4	2	9	18
C.5	2	9	18
	100		577

Total score = 577.0
Max. Possible Score = 1000
Percentage Score = 57.7%

B. NORTHERN NIGERIA FLOUR MILLS PLC

I. PLANT DESCRIPTION

1.1 Introduction

Northern Nigeria Flour Mills Plc (NNFMP) is a public limited liability company. It is owned by Flour Mills of Nigeria Plc (40 per cent), Kano State Investment Company (15.4 per cent), Northern Nigeria Investment Company (10 per cent) and other local private individuals and organizations (34.6 per cent). It is located in the Bompai Industrial Estate, Kano and is well supplied with adequate infrastructures. Incorporated in 1971, the company went into operation in 1975. There are five wheat mills but only one is in operation at present.

1.2 Capacity Utilization

The installed milling capacity of the plant is 2,700 tonnes of wheat per day, comprising of 2,500 tonnes of wheat per day and 200 tonnes of either maize or sorghum per day. NNFMP is the second largest flour milling plant in Nigeria after Flour Mills of Nigeria Plc. Due to the ban on importation of wheat since 1987, the actual milling rate has been drastically reduced to 3,000 tonnes of wheat per annum or less than 0.5 per cent of installed capacity. Apart from the wheat and maize flour milled for the bakeries, confectioneries and other food industries, the plant also produces wheat offals for the animal feeds industry and maize grits for local breweries. The company has introduced new products - Masavita and MasafLOUR - made from maize. Additionally, the plant mills maize for companies and private individuals on contract basis. Until 1987 and prior to the introduction of the Structural Adjustment Programme (SAP), the Northern Nigeria Flour Mill Plc was operating at 70 per cent of its installed capacity. SAP, which was introduced with the aim of improving the nation's deteriorating balance-of-payment position and encouraging local wheat production, constitutes the biggest constraint to full capacity utilization.

1.3 Facilities, Equipment and Technology

NNFMP's major structural facilities consist of a multiple-storey building housing five milling machines, nine silos with a total storage capacity of 7,800 tonnes of wheat and one grain discharge tower with their associated material handling systems. The independently housed maize mill is equipped with two storage silos with capacity of 1,000 and 500 tonnes respectively. Other important facilities include:

- a quality control laboratory for routine analysis of product moisture, ash/mineral matter and product quality control;
- maintenance and mechanical services workshops;
- stand-by power generating plant rated at 6,000 KVA;
- two weigh bridges;
- two storey administrative block;
- a social amenities building containing the canteen and clinic;
- a warehouse capable of storing three days output at full capacity;
- a store for storage of sack; and
- railway terminal for handling of raw materials.

The age of most of the milling plants ranges 6 to 21 years. All wheat mill machinery were supplied by Bühler of Switzerland while the Sifters were manufactured by SMICO of USA. The corn mills were supplied by MIAG of Germany. All the machinery are in relatively good condition, but due to long idleness, some of them may need total or partial replacement of certain parts and components before going into operation.

The technological process employed are conventional for flour mills. They include raw material reception - storage - cleaning, crushing and bolting (comprising of fluted roll crushing, plan sifting and smooth roll recrushing) for storage as well as packaging and by-product recovery and processing.

1.4 Employment

Due to low level utilization of the installed capacity, the company is operating presently with about 296 staff, of which one is a foreigner (General Manager, Technical). There are eight women (one in the management cadre, one in quality control and seven in the administration).

1.5 Linkages

The severe shortage of raw materials motivated the company five years ago to acquire 10,000 h of land in Kaboji in Niger State for the purpose of cultivating maize and wheat. The yield currently stands at 1.5 tonnes/ha and is limited to one crop per year due to lack of irrigation. To increase productivity, NNFMP has requested the Bornu State Government for wheat and other grain producing land. More land has been acquired at Katarkawa, Dawakin Kudu Local Government Area of Kano State. The company is also encouraging growers of wheat and other grains by offering reasonable prices for their produce as well as assurances of buying up their produce has been maintained.

In terms of forward linkages, the food industry (bakeries, confectioners and pasta producers), especially in the Northern States, depends on flour supplied by NNFMP. Similarly, maize and sorghum grits are an important raw material for the beer breweries. The company plans to go into milling for breweries in 1983. Grains offals which account for about 25 -30 per cent of all milled grains are supplied to the livestock feeds industry.

1.6 Financial and Economic Matters

The total investment to date in the plant is put at about N45.6 million and the current net value of assets (1991) is about N32.5 million. The plant's current replacement value is estimated to be about N0.14 million.

Profit performance had declined drastically from N6.7 million in 1988 to a loss of N2.7 million and N6.0 million in 1989 and 1990 respectively. However, there has been a relative improvement in the company's activity, with an annual profit of about N0.9 million in 1991. The company has also diversified into the sale of cement.

The flour mill's production cost structure is distributed approximately as follows: Raw materials and personnel account for more than 80 and 5 per cent of all the total input respectively, while utilities, supplies, maintenance, overheads, financial charges, depreciation and others account for the remaining 15 per cent.

1.7 Expansion and Rehabilitation Prospects

Due to the present low capacity utilization of the installed machinery, as a result of inadequate supply of raw materials input, the company does not foresee any near-term expansion of the existing plant. Its immediate problem is to find ways and means to improve supply of raw materials and raise capacity utilization. However, it was stressed by the management that some machines will be requiring rehabilitation when and if the raw material problem is solved.

II. COMPANY ASSESSMENT AND RANKING

1 Assessment Criteria	2 Assigned Weight (in %)	3 Factor Score (0-10)	4 2 X 3
A.1.1 (a)	2	7	14
A.1.1 (b)	2	6.5	13
A.1.2	7	6.5	45.5
A.1.3	5	7	35
A.1.4	4	8	32
A.1.5	4	2	8
A.1.6	2	3	6
A.1.7	4	2	8
A.2.1	4	8	16
A.2.2 (a)	8	7.5	60
A.2.2 (b)	2	6.5	13
A.2.3 (a)	6	7	42
A.2.3 (b)	2	6.5	13
A.2.4	5	6	30
A.2.5	3	8.5	25.5
A.2.6	1	3	3
A.2.7	1	1	1
B.1.1	10	5	50
B.2.1	5	1	5
B.2.2	2	1.5	3
B.2.3	3	9	27
B.2.4	2	6	12
B.2.5	3	2	6
B.2.6	1	1	1
B.2.7	1	1	1
B.3.1	2	7	14
B.3.2	1	8	8
C.1	3	6.5	19.5
C.2	1	1	1
C.3	2	6	12
C.4	2	9	18
C.5	2	9	18
	<u>100</u>		<u>560.5</u>

Total Score - 560.5
 Maximum possible score - 1,000
 Percentage score - 56.05%

III. MISSION ACTIVITIES

Activities of UNIDO Team of Experts during the Mission to Nigeria

The team have met the following officials:

- i. UNDP, Lagos
Mr. D. Temu - Resrep a.i.
- ii. UNIDO, Lagos
Mr. A. Dalallah - JPO.
- iii. Federal Ministry of Finance, Lagos
Mr. A.F. Obende - Assistant Director, Economic Affairs.
- iv. Flour Mills of Nigeria PLC, Apapa, Lagos
Mr. E.A. Ukpabi - Production Director.
Mr. B.J. Amusu - Commercial Director.
Mr. A.S. Ogunyika - Marketing and Supplies Manager.
Mr. S. Obichukwu - Chief Miller.
- v. Flour Milling Association of Nigeria, Lagos
Mr. Grey A.E. Longe - Coordinator and Executive Director.
- vi. Northern Nigeria Flour Mills PLC, Kano
Mr. T.A. Oyeleke - Managing Director.
Mr. R.M. Gwarzo - Deputy Managing Director.
Mr. W. Spillner - Manager, Technical Services.
Mr. W.A. Obiana - Chief Miller.

TANZANIA

COUNTRY REPORTS

I. ECONOMIC OVERVIEW

1.1 Macro-Economic Overview

In 1990, Tanzania had a population of 24.5 million and a GNP per capita of US\$ 110 dollars which ranked it among the five poorest countries in the world.

Tanzania, Zambia and Ethiopia are experiencing a similar economic plight mainly explained by the fact that these countries have been governed for the past 25 years under a socialist-oriented philosophy whereby the state played a dominant role in all areas of the economy including agriculture, industry, trade, banking and insurance.

In 1967, after the Arusha Declaration launched the country on the path of "socialism and self-reliance", large trade and industrial companies were nationalized, the banking and insurance sectors were taken over, and large foreign owned agricultural estates for sisal, coffee and tea were nationalized. Since then, the economic situation has continued to worsen.

From 1965 to 1980, the GDP's average annual growth rate was 3.9 per cent, which declined to 2.8 per cent from 1980 to 1990. During these two periods, inflation had grown respectively at 9.6 per cent and 25.8 per cent annually, while the average annual growth rates of population were 2.9 and 3.1 per cent respectively. Consequently, the real GDP per capita declined drastically.

Contributing 59 per cent to GDP in 1990, the agricultural sector is by far the major sector of the Tanzanian economy, followed by the services sector with 29 per cent, and industry with 12 per cent, of which manufacturing accounted for 10 per cent.

In order to achieve a sustainable economic growth and thus increase the real per capita income, Tanzania needs to boost and diversify the output of its agricultural sector and establish the necessary linkages with the manufacturing sector.

The country still has a lot of untapped potential in agriculture. It is estimated that 65 per cent of the total land area of 945,000 km² is suitable for agriculture. However, at present only 8 percent is under cultivation. Various crops are currently produced in Tanzania but at very low level vis à vis the: potentials, including sisal, coffee, cotton, tobacco, pyrethrum, tea, cloves, coconut, cashew nut, sugar, maize, paddy, wheat and oil seeds (sunflower, sesame, groundnut, soyabeans and castor seeds).

Many constraints have impeded the efficient economic growth of Tanzania, including high inflation, state control of prices, state allocation and control of foreign exchange, public budget deficits, lack of savings, oppressive external debt service, balance of payments deficits, the detrimental effects of the Ujamaa villagisation programme, poor communication infrastructures, aging equipment and lack of spare parts to maintain them due to shortage of foreign exchange.

In 1986, the Government embarked on a program of structural reform recommended by the IMF and the World Bank. The main thrust of this structural reform programme was:

- i. to give priority to the rehabilitation and maintenance of infrastructures;
- ii. to improve the processing and marketing of agricultural products and inputs; and
- iii. to reform the financial system so as to improve its efficiency in attracting savings to be channeled into productive activities.

Within the framework of this programme, the Tanzania shilling was devalued by 81 per cent from 1986 to 1990 so as to reduce the premium in the parallel market; trade was liberalized, and farmers are now free to sell their crops to any buyer, including cooperatives and private traders, who in turn, are free to export these commodities. Consequently, the monopoly of National Milling Corporation (NMC) was eliminated.

In order to check the effects of drought in the future, the Government has created a "Strategic Grain Reserve" managed by the Ministry of Agriculture. The SGR's holding stocks are set at 150,000 tonnes of maize bought through agents.

In spite of the foregoing reforms, the results in terms of economic growth have not been entirely satisfactory, but the trend seems definitively set towards the right direction.

The structural adjustment exercise is a long term process, and its first results are often deceptive, the reason being that the preliminary phase involves dismantling an old structure to build a new one. At this early stage, inefficient productive units are dismantled while others are restructured to cope with the new competitive environment. This development usually results in factory closures, loss of jobs, increased fiscal pressures, tight monetary and credit policy, and consequently a decline in the households' purchasing power. The consequent decline in domestic demand would impact adversely on manufacturing and agriculture.

While emphasizing the role of the private sector as the main engine of growth for the productive sector, the main role of the Government is now to adjust the various support sectors (capital and financial markets, the banking sector, infrastructures, utilities, telecommunications, etc.) and to help build human capacity (through training for entrepreneurs, training programmes in finance, trade and technical matters, etc.) so that local entrepreneurs could successfully take over.

1.2 The Manufacturing Sector

Manufacturing accounts for 10 per cent of the GDP, but over the last 10 years, its average annual rate of growth was negative at 0.4 per cent. As in many other African countries, the industrial strategy has been based on import-substitution with the aim of meeting the needs of the domestic market.

In 1967, in line with the Arusha Declaration, the Government took over most of the large scale industrial companies which included textiles, chemicals, construction materials, cement, aluminium products, vehicle assemblies, etc. The State therefore became the sole shareholder of these companies, and played a dominant role in the industrial sector.

By the early 1980s, the manufacturing growth rate had turned negative, and the manufacturing sector was in fact shrinking. The manufacturing sector was operating at very low levels of capacity utilization, less than 30 per cent. Most parastatal industrial companies were surviving through Government subsidies, and sometimes state-controlled banks were forced to lend them money although it was clear that the companies' financial positions were not sound.

The current industrial policy is aimed at withdrawing the government from the productive sector by privatizing state-owned companies. Government will limit its role to policy formulation and to the creation of an enabling environment for private investors.

This industrial strategy put greater emphasis on:

- the resource-based industries which are able to provide the useful linkages with the agricultural and mineral sectors.
- the promotion of export-oriented industries.

In order to develop a solid industrial basis for the local and export markets, it is necessary to manufacture products of international standards. This can be achieved through the combination of appropriate technologies, raw materials, human capacity and markets. Tanzania must develop the appropriate environment to attract those resources in areas where it has comparative advantages.

1.3 The Food Processing Sub-sector

The major food crops of Tanzania are maize, sorghum, millet, paddy, wheat, cassava, sweet potatoes, pulses, oil seeds and oil nuts.

In 1991/1992, Tanzania produced 2.1 million tons of maize, 369,700 tons of paddy, 588,500 tons of sorghum and 63,800 tons of wheat.

Tanzania also has a large livestock population which includes dairy cattle (22.4 million), beef cattle (2.5 million), sheep, goats, pigs, donkeys and chickens.

Before trade liberalization in 1990, the National Milling Corporation (NMC), a state-owned holding, was responsible for the purchasing, processing and distribution of all food crops, notably cereals such as maize, rice and wheat which formed the bulk of its processing activity. NMC is now undergoing a restructuring whereby its factories would operate as autonomous units and perhaps would eventually be privatized.

The other key player in the food processing industry is the National Agricultural and Food Corporation (NAFCO), another state-owned corporation which owns and controls several farms producing rice, wheat, and livestock, as well as the related industries (mills, slaughter houses, feedmills, dairy units, etc.). NAFCO is also undergoing restructuring that may lead

it to disengage from the farming operations, to concentrate on providing various consultancy services to farmers.

Tanzania has a high potential for growth in the food processing sub-sector, given its rich and diversified agricultural endowments. Past policies on agriculture and manufacturing have prevented the country from reaping the full benefits of its potential. It is considered that, with the current economic reorientation emphasizing private ownership and an enabling environment, the agricultural output would be boosted, and the food processing branch would grow.

II. SOME CRITICAL ISSUES

2.1. New Economic Policy

Until about five years ago, economic and industrial development was predicated on public ownership and control of the most important enterprises. The economic restructuring now being pursued by the Government aims to de-emphasize government's direct participation in the productive sectors. Industrial development would therefore be private sector-led, with the government restricting its role to promoting an enabling environment for private sector investment. Most public enterprises would eventually be privatized. The modalities for doing so are currently being worked out. It is important, however, to ensure that in pursuing the privatization objective, such strategies are adopted as would ensure that the erstwhile public monopoly is not merely replaced by a more insidious monopoly of the privileged urban elite that does not represent the interests of the majority of Tanzanians at the grassroots.

Another dimension of the new economic orientation that is of particular relevance to the grain milling industry is the on-going relaxation of controls on commodity and product pricing and marketing. In the future industrial environment, free of suffocating controls and characterized by attractive incentives, it is expected that farmers and millers alike would be able to optimize returns on their investments, resulting in more productive and efficient agricultural and manufacturing sectors. It should then be possible for Tanzania to achieve self-sufficiency (and, in fact, a healthy surplus for export) in both wheat and maize.

2.2. Strategic Grains Reserve (SGR)

The Strategic Grains Reserve which was previously administered by NMC was established in 1987 as a strategy for insulating Tanzania from scarcities arising from drought and other disasters. The SGR must be credited in part for the limited impact on Tanzania of the current drought affecting eastern and southern Africa. Responsibility for the SGR has been transferred to the Food Security Unit of the Ministry of Agriculture. It contains 150-200,000 tonnes of grains, estimated to last for at least three months. The target is to increase the size of the reserve to satisfy six months of national demand for all the important grains (maize, sorghum, rice, millet and wheat).

Although producer price controls have been lifted in principle, the indicative prices published for purchases into the SGR have tended to apply to transactions between farmers and grain millers.

2.3. Plant Rehabilitation

Given a conducive macro-economic and agricultural policy environment, Tanzania should be able to produce more grains than required by its mills. Raw material availability should not, therefore, constitute the major obstacle to mill capacity utilization as it does in many other African countries. Plant rehabilitation should therefore focus primarily on the mechanical and physical aspects of mill operations. This is a far simpler problem than raw materials constraints. As such, attention should be given to rehabilitating the Mzizima and Arusha mills of NMC with a view towards enabling them to meet the flow demands of Tanzania and some of its neighbours such as Kenya and Rwanda.

2.4. Infrastructures

Poor infrastructures, particularly roads, electricity and telecommunications, are said to be responsible for the failure to deliver a significant portion of the farmers' grains to the millers and other consumers. Rural feeder roads, in particular, are few and in bad condition. It is hoped that with Government now withdrawing from its heavy involvement in the productive sectors, sufficient resources would now be released for public investment in infrastructures and services.

III. ANALYSIS AND CRITICAL ISSUES

3.1. ANALYSIS

The respective scores of the three mills visited in Tanzania are as follows:

National Milling Corporation, Arusha (Wheat) - 51.3%
National Milling Corporation, Mzizima (Maize) - 53.3%
National Milling Corporation, Kurasini (Wheat) - 61.8%

NMC - Kurasini's high score is reflective of its recent (1989) rehabilitation. The physical plant is in good shape and no further refurbishment is foreseen for the next seven years or so. As for the Mzizima and Arusha plants, there is a definite need for mechanical rehabilitation if they are to continue in fairly efficient operation.

3.2. CRITICAL ISSUES

3.2.1. New Economic Policy

Until about five years ago, economic and industrial development was predicated on public ownership and control of the most important enterprises. The economic restructuring now being pursued by the Government aims to de-emphasize government's direct participation in the productive sectors. Industrial development would therefore be private sector-led, with the government restricting its role to promoting an enabling environment for private sector investment. Most public enterprises would eventually be privatized. The modalities for doing so are currently being worked out. It is important, however, to ensure that in pursuing the privatization objective, such strategies are adopted as would ensure that the erstwhile public monopoly is not merely replaced by a more insidious monopoly of the privileged urban elite that does not represent the interests of the majority of Tanzanians at the grassroots.

Another dimension of the new economic orientation that is of particular relevance to the grain milling industry is the on-going relaxation of controls on commodity and product pricing and marketing. In the future environment free of suffocating controls and characterized by attractive incentives, it is expected that farmers and millers alike would be able to optimize returns on their

investments, resulting in more productive and efficient agricultural and manufacturing sectors. It should then be possible for Tanzania to achieve self-sufficiency (and, in fact, a healthy surplus for export) in both wheat and maize.

3.2.2. Strategic Grains Reserve (SGR)

The Strategic Grains Reserve which was previously administered by NMC was established in 1987 as a strategy for insulating Tanzania from scarcities arising from drought and other disasters. The SGR must be credited in part for the limited impact on Tanzania of the current drought affecting eastern and southern Africa. Responsibility for the SGR has been transferred to the Food Security Unit of the Ministry of Agriculture. It contains 150-200,000 tonnes of grains, estimated to last for at least three months. The target is to increase the size of the reserve to satisfy six months of national demand for all the important grains (maize, sorghum, rice, millet and wheat).

Although producer price controls have been lifted in principle, the indicative prices published for purchases into the SGR have tended to apply to transactions between farmers and grain millers.

3.2.3. Plant Rehabilitation

Given a conducive macro-economic and agricultural policy environment, Tanzania should be able to produce more grains than required by its mills. Raw material availability should not, therefore, constitute the major obstacle to mill capacity utilization as it does in many other African countries. Plant rehabilitation should therefore focus primarily on the mechanical and physical aspects of mill operations. This is a far simpler problem than raw materials constraints. As such, urgent attention should be given to rehabilitating the Mzizima and Arusha mills of NMC with a view towards enabling them to meet the demands of both Tanzania and some of its neighbours such as Kenya and Rwanda.

3.2.4. Infrastructures

Poor infrastructures, particularly roads, electricity and telecommunications, are said to be responsible for the failure to deliver a significant portion of the farmers' grains to the millers and other consumers. Rural feeder roads, in particular, are few and in bad condition. It is hoped that with Government now withdrawing from its heavy involvement in the productive sectors, sufficient resources would now be released for public investment in infrastructures and services.

IV. MISSION ACTIVITIES

During their mission in Tanzania, the team experts met and had consultations with the following officials:

UNIDO/UNDP

- Mr. Alexander Krassiakov, UCD.
- Ms. A. Kostian, JPO.
- Mr. I. Lungu, Economist.

Ministry of Industry

- Mr. A.R. Gemara, Acting Director of Industry.
- Ms. E.E. Mangesho, Senior Economist.
- Mr. S.M. Nkelole, Industrial Economist.

Ministry of Agriculture

- Ms. S.E. Kaduma, Head National Food Strategy Unit.
- Mr. O.O.N. Lemweli, Agricultural Economist, Planning Division.

National Milling Corporation (NMC)

- Mr. Patrick N. Mdadila, Director of Milling.

National Milling Corporation, Mzizma

- Mr. Herman Maguhua, Mill Manager.

National Milling Corporation, Kurasisi

- Mr. Michael Ntabago, Zonal Manager.
- Mr. Stephen Mtuveta, Mill Manager.

National Planning Commission

- Mr. S. M. Kakala, Acting Director for Agriculture and Natural Resources.

National Agricultural and Food Corporation (NAFCO)

- Mr. E. N. Munisi, Planning Manager.

T A N Z A N I A

COMPANY REPORTS

NATIONAL MILLING CORPORATION, ARUSHA

I. PLANT DESCRIPTION

1.1. Introduction

The plant at Arusha is one of the two wheat mills operated by the National Milling Corporation (NMC). It is located in the UNGA Ltd. Industrial Area and had commenced production in 1967, although its capacity was up-graded from 80 tonnes/day to 180 tonnes/day in 1982. At present, NMC is owned by the Government of Tanzania which is mapping out plans for privatization of several enterprises, including the grain mills.

1.2. Capacity Utilization

Although the installed capacity is 180 tonnes/day, the plant has been precluded from reaching these production levels by aging equipment and poor maintenance. Currently, its realistic capacity rating is only 100 tonnes/day. The actual operating level has, in fact, been declining in recent years, having dropped from about 27,000 tonnes in 1989 to only about 10,000 tonnes in 1991. The latter represented a capacity utilization rate of only 33%. In addition to the equipment-related constraints, inadequate supplies of raw wheat had contributed to the declining production. Whereas in 1985, Tanzania's wheat production had stood at about 98,000 tonnes, by 1991 it had dropped to only 64,000 tonnes. A further complication was created by NMC's inability to procure grains from any source due to poor financial liquidity.

1.3. Technology, Equipment and Facilities:

The mill incorporates cleaning, grinding and bagging sections. The raw material is delivered in bags and, following intermediate storage in a 3,000-ton capacity warehouse and/or silos with an aggregate capacity of 26,000 tonnes, it is fed into the receiving hopper and conveyed by an elevator leg to the cleaning section. All handling of the material in the cleaning section

is mechanical, whereas pneumatic conveyors are used in the grinding system and for conveying the product to the bagging equipment. The milling and conveying equipment had been originally supplied by Bühler of Switzerland and now average about ten years old. As such, they show signs of increasing age and obsolescence.

1.4. Market

Prior to the recent relaxation of market controls, NMC enjoyed a virtual monopoly in the marketing of milled products. It procured grains from farmer cooperatives, milled, marketed and distributed them. As such, it maintained a large transportation fleet and extensive storage facilities across the country. With the lifting of controls, however, NMC now operates in a competitive and commercial environment. Both producer and consumer prices must now respond to the dictates of the market.

NMC - Arusha's entire output is consumed locally and there are no exports. In fact, some wheat flour must be imported, commercially and as food aid, to supplement local production. Consumption tends to be concentrated in the major urban centres.

The Arusha mill currently accounts for 20% of the national market for wheat flour. Over 80% of its output is supplied to bakeries and confectioneries directly and through middlemen. Among its product mix are special and home-baking flours, "Sooj" for semolina, whole-meal flour, and fine and coarse bran as by-products. The current ex-factory prices for wheat flour and by-products are 130 Sh/kg. and 15 Sh/kg respectively.

1.5. Linkages

The plant enjoys a strong linkage to the agricultural sector. The Arusha area generally accounts for about 80% of Tanzania's wheat production, most of which comes from the Hanang Wheat Complex. This is a group of seven farms of 4,000 hectares each with a combined production potential of about 50,000 tonnes of wheat per annum. Actual production in 1992 from the cultivated area of 26,000 hectares is expected to amount to about 47,000 tonnes. The Complex which began in 1968 as a Ministry of Agriculture farm of 4,000 hectares, has benefitted, and continues to benefit from Canadian technical assistance.

1.6. Rehabilitation Projects

The ten-year old mechanical plant is in need of rehabilitation aimed at restoring it to the original capacity of 180 tonnes/day. This would require substantial repairs and reconditioning of the roller mills and other equipment. If further expansion is deemed necessary, there is ample space both within the plant and in the plant premises for installation of additional equipment. In the spirit of economic liberalization and privatization, there should be no major obstacle in mobilizing domestic resources for financing rehabilitation.

II. COMPANY ASSESSMENT

1 Assessment Criteria	2 Assigned Weight	3 Factor Score	4 2 x 3
A.1.1.(a)	2	7	14
A.1.1.(b)	2	6	12
A.1.2.	7	3	21
A.1.3.	5	5	25
A.1.4.	4	6	24
A.1.5.	4	3	12
A.1.6.	2	6	12
A.1.7	4	6	24
A.2.1.	2	7	14
A.2.2.(a)	8	5	40
A.2.2.(b)	2	7	14
A.2.3.(a)	6	6	36
A.2.3.(b)	2	7	14
A.2.4.	5	3	15
A.2.5.	3	5	15
A.2.6.	1	4	4
A.2.7.	1	5	5
B.1.1.	10	6	60
B.2.1.	5	2	10
B.2.2.	2	3	6
B.2.3.	3	7	21
B.2.4.	2	4	8
B.2.5.	3	6	18
B.2.6.	1	7	7
B.2.7.	1	5	5
B.3.1.	2	5	10
B.3.2.	1	3	3
C.1.	3	7	21
C.2.	1	3	3
C.3	2	7	14
C.4	2	7	14
C.5	2	6	12
Total Score	-	513	
Maximum possible score	-	1,000	
Percentage score	-	51.3%	

B: NATIONAL MILLING CORPORATION, KURASINI

I. PLANT DESCRIPTION

1.1 Introduction

The Kurasini plant is one of the mills of National Milling Corporation which is owned wholly by the Government of Tanzania. It is situated in the Kurasini Industrial Area of Dar Es Salaam on the harbor and is well served by land, rail and sea. The mill underwent a major rehabilitation between 1989 and 1991, financed by a World Bank loan.

1.2 Capacity utilization

The rehabilitation exercise was primarily aimed at replacing the old and obsolete equipment installed in 1967 and reducing the original processing capacity of 250 tonnes of wheat per day to 240 tonnes. Since the rehabilitation, the annual grain consumption rate has increased to 40,000 tonnes from the average annual pre-rehabilitation consumption of 10,000 tonnes. The plant operates three shifts per day, 300 days per annum. The current production stands at 30,400 tonnes of wheat flour per annum compared to the average annual production of 7,600 tonnes between 1987 and 1991. Current wheat bran production has also increased from an annual average of 2,500 tonnes to 6,992 tonnes per year. The products of NMCK include home bakers flour; semolina (swooj); whole meal flour; as well as by-products such as wheat bran.

1.3 Facilities and equipment

The new machinery and equipment were supplied by Bühler and are in good working condition. The factory building was also renovated. Other facilities include:

- 12 cylindrical silos with a storage capacity of 18,000 tonnes of wheat;
- one store for finished products, capable of holding 6,000 tonnes;
- one store for by-products furnished with blowers;
- a weighbridge;
- a workshop; and
- a clinic.

1.4 Employment

NMC Kurasini employs about 92 workers of which nine are women working in the commercial and administrative sections. Many the workers avail themselves of correspondence courses offered by British and Irish institutions. Successful candidates have the opportunity of being sponsored by NMC for further training. For others, in-house practical training courses are offered. There is also a training school at the headquarters of National Milling Corporation.

1.5 Linkages

A substantial backward linkage exists between NMCK and the agricultural sector. About 70 per cent of the wheat milled is produced locally.

As regards forward linkages, NMCK supplies its products to bakeries (80 per cent), confectioneries (2 per cent), food items (15 per cent) and pasta (3 per cent) manufacturers. The plant also supplies wheat bran to the animal feed industries and directly to farmers.

1.6 Market logistics and distribution system

NMC Kurasini is equipped with a warehouse that is capable of storing 6,000 tonnes of wheat flour. Before rehabilitation, the products were strictly under price control. This regulation has now been lifted, giving the company the free hand to react to market forces. Marketing of products is conducted ex-factory and through non-commissioned middlemen. Bakeries, animal feed manufacturers and farmers purchase directly from the factory.

1.7 Financial and economic matters

The total capital investment in NMCK stands at about Tsh 648 million, while the net value of assets is Tsh 621 million. Due to the recently completed rehabilitation exercise, the company has an outstanding loan of about Tsh 27 million.

The management is not in the position to give any information regarding the profit and loss of the company because final accounts of the company are made on an overall corporate basis. However, it is believed that the company might have accumulated losses as it has not been able to pay any taxes to the Government since 1988.

The wheat flour production cost structure is as follows:

Cost Item	Cost per unit of output in Tsh	% of production cost
i. Raw materials	93,000	95.90
ii. Personnel	1,333	1.37
iii. Utilities, supplies and maintenance	1,600	1.64
iv. Overhead	93	0.10
v. Financial charges	60	0.06
vi. Depreciation	900	0.93

1.8 Expansion and rehabilitation prospects

The management does not plan any expansion or rehabilitation project because the plant and factory building have been recently rehabilitated.

II. COMPANY ASSESSMENT

1 Assessment Criteria	2 Assigned Weight (in %)	3 Factor Scored (0-10)	4 2 X 3
A.1.1 (a)	2	7	14
A.1.1 (b)	2	3	6
A.1.2	7	8	56
A.1.3	5	8	40
A.1.4	4.	8	32
A.1.5	4	9	36
A.1.6	2	8	16
A.1.7	4	5	20
A.2.1	2	7	14
A.2.2 (a)	8	7	56
A.2.2.(b)	2	7	14
A.2.3 (a)	6	7	42
A.2.3 (b)	2	7	14
A.2.4	5	6	30
A.2.5	6	5	30
A.2.6	1	4	4
A.2.7	1	2	2
B.1.1	10	4	40
B.2.1	5	6	30
B.2.2	2	6	12
B.2.3	3	8	24
B.2.4	2	4	8
B.2.5	3	5	10
B.2.6	1	7	7
B.2.7	1	5	5
B.3.1	2	5	10
B.3.2	1	3	3
C.1	3	6	18
C.2	1	3	6
C.3	2	7	14
C.4	2	7	14
C.5	2	2	4
			633

Total score - 633
Maximum possible score - 1,000
Percentage score - 63.30%

C. NATIONAL MILLING COMPANY, MZIZIMA

I. PLANT DESCRIPTION

1.1 Introduction

National Milling Corporation, Mzizima (NMCM) is a state-owned mill controlled by the National Milling Corporation. It is located in the Pugu Road Industrial Area of Mzizima, Dar Es Salaam, adequately provided with necessary infrastructures. Incorporated in 1967, NMCM commenced operation in 1974.

1.2 Capacity utilization

The initial installed milling capacity of the plant was 120 tonnes of maize per day or 36,000 tonnes per annum. However, due to aging of the machinery and lack of spare parts, as well as virtual non-existence of preventive maintenance, the current realistic capacity stands at about 10,800 tonnes, or about 47 per cent of capacity. Current production rate is only 8,800 tonnes of maize meal and 1,800 tonnes of bran per year. NMCM controls about 10 per cent of Tanzania's market for processed maize products. With the liberalization of the economy, and the demand of maize products estimated to grow at about 6 per cent per annum in the next five years, NMCM believes it could capture up to 40 per cent of the Tanzanian milled maize market. Given operational autonomy, NMCM can operate profitably in the long term.

1.3 Facilities and Equipment

The main structure of NMCM consists of a two-storey factory complex housing the milling equipment supplied by Bühler Miag of Germany. They are old (19 years) and in very poor condition, particularly the roller mills, plan sifter and corn separators. Other major facilities include:

- a weighbridge;
- stores capable of holding 3,000 tonnes of grains and flour each;
- an office complex; and
- a clinic.

The poor condition of the machinery could be attributed to the complex organization of NMC. The Mill Manager, for instance, does not have the autonomy to take any decision regarding maintenance or replacement of worn-out parts without referring to the NMC headquarters.

1.4 Employment

The mill employs 42 persons of whom seven are women in the commercial/marketing and administrative sections. About 50 per cent of the total labour force are engaged in the technical and operational sections.

There are no in-house training facilities and limited opportunity for operator training both internal and external. Aside from any training acquired prior to employment, none of the current operative staff has undergone any form of refresher course. As for the management personnel, it is claimed that in house training courses are conducted through meetings, and that occasional external training seminars are provided.

1.5 Linkages

There is a strong backward linkage between NMCM and the agricultural sector, particularly with small farmers. All the maize consumed by NMCM is locally produced, of which about 90 per cent comes from small maize producers.

The prevailing drought has reduced maize production and subsequently maize consumption by milling plants. The management believes however that the shortage is only a temporary phenomenon.

As far as forward linkages are concerned, NMCM supplies all its maize bran to the animal feed industry for the manufacture of animal feed and also directly to farmers. Maize grits which are an important ingredient for beer brewing are supplied to the breweries.

1.6 Market logistics and distribution system

A warehouse capable of storing 3,000 tonnes of finished products, is located in the premises. Finished products are packed in bags of 50 kg and 20 kg. Until recently, the National Milling Corporation controlled the purchase and distribution of the raw materials and finished products. NMCM now sells its products ex-factory directly to retailers, breweries and animal feed companies.

1.7 Financial and economic matters

The total capital investment in NCM is estimated at about Tsh. 518 million while the net value of its assets was Tsh. 511 million in 1991. The total loan currently outstanding is Tsh. seven million. It is difficult to assess the profit and loss account of the company as its accounts are consolidated at the head office of NMC. However, the maize mill's production cost structure has been given as follows:

Cost Item	Cost per unit of Output in Tsh.	% of Production Cost
i. Raw materials	68,750	94.00
ii. Personnel	1,250	1.70
iii. Utilities, supplies maintenance	1,406	1.90
iv. Overheads	125	0.30
v. Financial charges (Interests..)	62	0.10
vi. Depreciation	1,439	1.90

1.8 Expansion and Rehabilitation Prospects

Despite the fact that the plant and machinery are old and obsolete, the management has no articulated plans to rehabilitate the mill. This is due mainly to the huge debts incurred by the corporation and the company has no financial resources for such a rehabilitation programme. However, it is conceded that technical assistance would be needed to enable them redesign the milling plant. Furthermore, replacement of all machines, with the possible exception of the rollermills, is necessary for revitalizing production.

Though, there is enough land for additional factory buildings at the existing site, management is of the opinion that new equipment could be housed in the existing building following minor renovations.

II. COMPANY ASSESSMENT

1 Assessment Criteria	2 Assigned Weight (in %)	3 Factor Score (0-10)	4 2 X 3
A.1.1 (a)	2	7	14
A.1.1 (b)	2	6	12
A.1.2	7	3	21
A.1.3	5	5	25
A.1.4	4	5	20
A.1.5	4	3	12
A.1.6	2	5	10
A.1.7	4	8	32
A.2.1	2	7	14
A.2.2 (a)	8	5	40
A.2.2 (b)	2	7	14
A.2.3 (a)	6	6	36
A.2.3 (b)	2	7	14
A.2.4	5	3	15
A.2.5	6	6	36
A.2.6	1	7	7
A.2.7	1	5	6
B.1.1	10	8	80
B.2.1	5	1	5
B.2.2	2	4	8
B.2.3	3	8	24
B.2.4	2	3	6
B.2.5	3	6	18
B.2.6	1	7	7
B.2.7	1	7	7
B.3.1	2	4	8
B.3.2	1	1	2
C.1	3	7	21
C.2	1	3	3
C.3	2	6	12
C.4	2	7	14
C.5	2	8	16
			<u>558</u>
Total score		-	558
Maximum possible score		-	1,000
Average score		-	55.80%

U G A N D A

COUNTRY REPORTS

I. ECONOMIC OVERVIEW

1.1 Macro-Economic Background

In 1990, Uganda had a population of 16.3 millions (90 % of which lived in the rural areas) and a GNP per capita of US\$ 220 which ranked it among the 15 poorest countries in the world.

The economic performances of Uganda over the past 20 years have been dramatic. During the 1965-80 period, the Gross Domestic Product (GDP) grew at an average annual rate of 0.6 % while the average annual rates of population and inflation were growing at 3.0 % and 21.4 % respectively. From 1980 to 1990, the average annual growth rates of GDP, population and inflation were 2.8 %, 2.5 % and 100 % respectively. Consequently the real income per capita has been continuously falling over the past quarter century.

In 1990, the Gross Domestic Investment stood at 12 % of GDP while the Gross domestic savings was negative of 1 % of GDP, resulting in a external resource balance of minus 13 %.

These poor economic performances are the results of insecurity engendered by civil strife and poor economic management.

High inflationary pressure, fuelled by monetary expansion in order to finance budget deficit, led to negative real interest rates that were unattractive for investible resources and savings, and unrealistically over-valued exchange rates that contributed to create external imbalances by increasing imports and discouraging exports.

In 1990, the Gross Domestic Product was shared as follows in percentage:

- Agriculture 67 %;
- Industry 7 % of which manufacture had 4 %;
- and Services 26 %.

Agriculture dominates Uganda's economy, accounting for 67 % of GDP, and over 95 % of merchandise exports (mainly coffee); the performance of the agricultural sector, which employs the majority of the active population, is therefore the key determinant of economic growth in Uganda. Agricultural inputs are also critical factors to the Ugandan manufacturing sector which is highly dependent on the local supply of raw materials (maize, cotton seeds, wheat, tea, coffee etc.).

During the 1980-90 decade, the growth in the agricultural sector slowed down with an average annual rate of 2.5 %, less than the average annual growth rate of 2.8 % achieved by the GDP. In 1989/90 and 1990/91, while GDP grew by 5 % and 4.1 %, the agricultural output increased by 2.8 % and 3.6 % respectively.

This slowdown is mainly explained by the macro-economic instability which prevailed in the country at that time, but also by the decline of real prices paid to the farmers who then stopped growing export crops and instead started growing more food crops. Coffee production alone dropped by 13 % in 1990 following the drastic slump of coffee prices in the world market.

The economic challenge faced today by the policy makers is to boost agricultural output, and generate economic growth by attracting and channelling domestic as well as foreign savings into productive investments. It will require appropriate agricultural policies (rewarding prices and extension services to peasant farmers, feeder roads etc.), but also macro-economic policies that can contain inflationary pressure and induce savings, discourage consumable imports, and encourage exports and diversification.

Since 1987, the Government of Uganda has designed a Rehabilitation and Development Programme (RDP) to address the country's economic problems. In line with the RDP, the Ugandan shilling was devalued and the parallel exchange rate market was legalized. The prices of basic commodities and the marketing system have also been liberalized. The annual rate of inflation fell from 243 % in 1987/88 to 29 % in 1990/91, the objective being to reduce it to 15 % by 1993. As the first positive impact

of those measures, the average annual growth rate of GDP rose to 7.8 % in 1988 but declined to 6.6 % in 1989, 5 % in 1990 and 4.1 % in 1991.

To further reduce the inflationary pressure, a series of measures were taken by Government during the fiscal year 1990/91, including tight monetary and fiscal policies.

Following the RDP, the Government of Uganda has now designed a medium term Strategy (1991-95) that aims at "building an independent, integrated and self-sustaining economy". This Strategy implies increased emphasis upon:

- promotion of inter-sectoral linkages;
- agro-based industries processing agricultural products into finished goods;
- increase and efficient use of local mineral resources in domestic manufacturing;
- efficient in part substitution;
- efficient and sustained investment in export oriented industries;
- a vigorous penetration of external markets in order to finance imports through export earnings;
- development over the medium to long term of domestic capacity to manufacture light machinery, tools, implements and spare parts in order to reduce dependence on imports;
- development of a viable financing system (banking sector and capital markets) as a source of investment funds for industrial development;
- rehabilitation, expansion and maintenance of economic infrastructure.

Drawing from the past experience, this strategy has clearly defined the roles of both public and private sectors.

Government will gradually pull out of the productive sector except the infrastructure and strategic industries.

The focus of Government planning will increasingly be on designing suitable Government policies (at the macroeconomic, sectoral and subsectoral levels) in order to promote private sector initiative and to create an environment conducive to private sector investment.

The private sector is therefore expected to fully take advantage of this enabling environment to implement productive investments.

1.2 The Manufacturing Sector

In 1990, the contribution of the manufacturing sector was insignificant, 4 % of GDP as compared with 8 % in 1965. The value added in manufacturing has fallen by 22 % from US\$ 158 million in 1970 to US\$ 123 million in 1989. During the years 1970 to 1990, the country had in fact de-industrialized due to the stagnation of investment growth and the close down of various plants which lacked spare parts as a consequence the disastrous economic situation.

However there was some improvement from 1980 onwards, and the average annual growth rate of the manufacturing sector was 5.2 % during the 1980-90 period, higher than the average annual growth rate of GDP during the same period. Similarly in 1991, while the economy grew by 4.1 per cent, manufacturing grew by about 14 per cent.

Although Ugandan manufacturing is still in a very embryonic stage and mostly includes activities such as food and beverages, textiles, cement, footwear, light steel industries and chemicals, it is expected to play an important role in providing the necessary forward and backward linkages with the domestic resource base in the agriculture and mining sectors.

Following the nationalization in the mid-1970s, Government became the owner of most of the large-scale industrial companies. Unfortunately many of them have not run for many years due to lack of spare parts as a result of foreign exchange shortage. Consequently several industrial units, such as two steel rolling mills, some wheat and maize mills, a cement factory etc., require extensive rehabilitation.

Considering the new industrial policy of Government which, as a priority aims at concentrating public resources on the building of socio-economic infrastructures and on those parastatals that are strategic or natural monopolies, most of the above-mentioned concerns will probably be privatized.

The Budget Speech by the Minister of Finance and Economic Planning for the fiscal year 1992/93 emphasized the necessity to accelerate the privatization and divestiture programme to speed up the injection of private investment.

The major objective of the current manufacturing policy is to encourage resource-based manufactures that can efficiently substitute for imports, and those with strong competitive export potential.

1.3 The Food Processing Sub-sector

Uganda's food processing sub-sector mainly includes grain milling, edible oil, bakeries, coffee and tea processing, sugar refinery, dairy products, meat processing, beer and soft drinks and animal feed etc.

Food and beverage still account for more than 45 % of the value added in manufacturing, with grain milling and breweries accounting for over 65 %.

Maize is a staple food in Uganda and constitutes the main raw material for mills, followed by wheat mainly consumed in the urban areas. The grain milling branch is comprised of two segments: the medium and large scale factories which account for about 80 % of grain processing capacity.

II. CRITICAL ISSUES

2.1 Candidature of Ugandan Mills

Because the mills visited have only recently been rehabilitated or are about to be rehabilitated, none of them should be considered for rehabilitation or capacity expansion within the context of this project.

2.2 Elements of Uganda's Industrial Development Policy:

The current industrial policy of Government aims to scale down government participation while promoting the role of the private sector. While retaining its stake in strategic industries, other public industrial enterprises would eventually be privatized. The major role of government would thus be to provide an enabling environment for private sector investment through the provision of infrastructures, adequate communications and conducive monetary and fiscal incentives. Deliberate efforts would be made to stimulate export-oriented industries such as cobalt extraction and refining and phosphate fertilizer manufacture. In furtherance of these objectives, the government is currently mapping out an Indicative Industrial Plan (with UNIDO sponsorship) which

would, among other things, identify areas of industrial development priorities in the context of Uganda's comparative advantage.

2.3 Raw Materials Availability

The grain milling industry depends wholly on local sources for maize and almost completely on imports for wheat. In the absence of natural and man-made disasters, there should be adequate supplies of local maize to meet the needs of the millers for the foreseeable future. Wheat availability, however, will continue to inhibit capacity utilization for some time to come. At present, nearly all the wheat milled (averaging 15 -20,000 tonnes per year over the 1985 -1990 period) has been supplied by the World Food Programme (WFP) and the United States Agency for International Development (USAID), mostly in exchange for maize used by these aid organizations for their food relief programmes in the region. The long-term reliability of these sources is questionable.

Concerning local production of wheat, some areas of eastern and southwestern Uganda have favourable conditions for wheat cultivation. In fact, between 5,000 and 7,000 tonnes are produced annually, the bulk of which is smuggled out of the country. To reduce its dependency on external sources, UGMC has initiated an experimental wheat cultivation project funded by the African Development Bank (AfDB). As currently planned, this project, if successful, should boost local wheat production to around 10,000 tonnes in 1994 and up to 60,000 tonnes in 1998.

2.4 Flour in Uganda's food basket

Compared to its neighbours, maize and wheat flour do not feature prominently in Uganda's food mix. This is because "matoke" (banana) is the major staple food of most of the population. In the face of low per capita incomes, most people are unable or unwilling to spend their limited resources on such flour-based products as bread and biscuits. For this reason, the growth in flour demand is likely to remain modest for some time to come.

III. MISSION ACTIVITIES

The team met and had discussions with the following officials while in Uganda:

UNDP

- Mr. Wilson Kwamya, Programme Officer

Ministry of Commerce, Industry and Cooperatives

- Mr. Eldon G. Warner, Chief Technical Adviser
- Ms. Florence Bungozi, Senior Economist
- Mr. Micheal Lubowa, Industrial Officer
- Mr. Gregry Begumisa, UNIDO National Industrial Economist
- Ms. Jane Mambule, Principal Industrial Officer

Ministry of Finance and Economic Planning

- Mr. Jack Ntorantiyo, Head of Industrial Department

The Uganda Grain Milling Company Limited, Jinja

- Ms. Assey L. N. Mukasa, Managing Director

Uganda Maize Industries Limited, Kawempe

- Mr. Joshua Nabende, Mill Manager
- Mr. John Onyege, Chief Miller
- Mr. John Semakula, Senior Electrician

Kazi Minji Milling Company Ltd., Jinjer

- Mr. Hemant Khamar, Director

U G A N D A

COMPANY REPORTS

A: UGANDA MAIZE INDUSTRIES LIMITED, KAWEMPE

I. PLANT DESCRIPTION

1.1 Introduction

Uganda Maize Industries Limited (UMI) is a subsidiary of Uganda Grain Milling Company Ltd. (UGMC), a Government company. UGMC shares are distributed as follows:

- Government of Uganda	- 47.90%
- Uganda Development Corporation	- 31.20%
- Development Finance Company of Uganda	- 16.60%
- Uganda Central Cooperative Union	- 3.30%
- Private firms and individuals	- 1.00%

Originally, UMI had been commissioned in 1960 in Jinja, but was transferred to Kawempe (about 5 km from Kampala) in 1973 due to severe competition from other maize mills in Jinja area.

1.2 Capacity utilization

After the rehabilitation exercise of UMI which took place between 1989 and 1990 funded by DANIDA, the original installed milling capacity was increased to 2.4 tonnes of maize per day (or about 17,280 tonnes per annum), producing 12,000 tonnes of maize meal per annum. The mill operates two shifts of 12 hours per day. Up to mid-1989 the company operated above the break-even point. The production disruptions following rehabilitation have however had a negative impact on financial performance and the company made a small loss in 1990. Currently, the company is operating at about 63 per cent of its installed capacity.

UMI's main strength, following the 1989-1990 rehabilitation programme, lies in the expanded capacity for producing a diversified range of quality products. There is however the fear that some factors, such as the competitors' lower prices, expanding distribution requirements and small market share might inhibit future performance.

1.3 Facilities and Equipment

The main structure of UMI consists of a factory building housing a milling machine supplied by Milling Systems A/S of Denmark in 1990. Other major facilities include:

- four dry silos with a storage capacity of 4,000 tonnes of maize installed in 1990;
- four wet silos with a capacity of 400 tonnes of grains with a dryer attached capable of handling 7.60 tonnes of maize/hour;
- a warehouse with a maize flour storage capacity of 700 bags of 80 kg. and 20 kg.
- a standby generator of 0.9 mw;
- a clinic; and
- a canteen.

The technological processes employed are conventional for maize mills. These include raw material reception (storage, cleaning, crushing and bolting), flour storage as well as packaging and by-product recovery and processing.

1.4 Employment

UMI employs 65 workers who are directly or indirectly involved in the productive and distributive activities. The machines are manned by qualified millers and operators. There are training opportunities for the workers both in-house and in external institutions. There is also a central training school for technicians and operators at Jinja. As a subsidiary company, its management personnel are located at the headquarters of the holding company in Jinja.

1.5 Linkages

There is a strong backward linkage between UMI and the agricultural sector of the Ugandan economy. UMI receives all of its maize requirement from local sources. As long as the mill remains in operation, the farmers will always have a ready market for their produce. The backward

linkage extends also to the commissioned buyers that purchase directly from the small-scale farmers and sell in bulk to UMI. In terms of forward linkage, UMI supplies bran to Uganda Feeds Ltd. and other producers of livestock feeds.

1.6 Market logistics and distribution system

UMI has a warehouse capable of storing up to 700 bags of 80 kg and 20 kg bags each of processed maize meal and by-products. Sale are made ex-factory. UMI produces and sells maize meal and by-products (maize germ and bran) under the brand name of KOB.

In order to retain and possibly increase its market share, UMI advertises its products on radio and television and in newspapers. It also sponsors sporting event. There are also plans to export its products to the neighbouring countries such as Rwanda and Zaire.

II. COMPANY ASSESSMENT

1 Assessment Criteria	2 Assigned Weight (in %)	3 Factor Score (0-10)	4 2 X 3
A.1.1 (a)	2	8	16
A.1.1 (b)	2	3	6
A.1.2	7	8	56
A.1.3	5	7	35
A.1.4	4	8	32
A.1.5	4	7	28
A.1.6	2	5	10
A.1.7	4	9	36
A.2.1	2	7	14
A.2.2 (a)	8	7	56
A.2.2 (b)	2	6	12
A.2.3 (a)	6	7	42
A.2.3 (b)	2	7	14
A.2.4	5	7	35
A.2.5	3	5	15
A.2.6	1	7	7
A.2.7	1	3	3
B.1.1	10	9	90
B.2.1	5	3	15
B.2.2	2	4	8
B.2.3	3	7	21
B.2.4	2	6	12
B.2.5	3	5	15
B.2.6	1	6	6
B.2.7	1	4	4
B.3.1	2	7	14
B.3.2	1	5	5
C.1	3	8	24
C.2	1	4	4
C.3	2	8	16
C.4	2	7	14
C.5	2	2	4
			669
Total score	-	-	669
Maximum possible score	-	-	1,000
Percentage	-	-	66.90%

B. UGANDA MILLERS LIMITED

I. PLANT DESCRIPTION

1.1 Introduction

Uganda Millers Ltd (UML) is a wholly-owned subsidiary of Uganda Grain Milling Company Limited (UGMC) which, in turn, is majority-owned by the Government.

Other companies in the UGMC group are Uganda Feeds Limited (UFL), Uganda Maize Industries Ltd (UMI), and Bread Ltd (BL) in which UGMC holds a 75 percent stake. UML is the largest of the UGMC subsidiaries in terms of both revenues and profits.

1.2 Capacity Utilization

UML's mill in Jinja has a current operational capacity of about 19,000 tonnes of wheat per year -equivalent to about 60 tonnes per day. This capacity is attributable to its No.2 mill only. The No. 1 mill, rated at about 40,000 tonnes of wheat per year, has been idle since 1973 when it was closed down due to lack of wheat and foreign exchange with which to purchase it.

The current capacity utilization rate is about 90 per cent of the realistic value. Among the factors impeding full realization of the plant's capacity are:

- the need to rehabilitate the No. 1 mill;
- the periodic non-availability of imported wheat, since local production is minimal.
- smuggling of flour into Uganda from the neighbouring countries, particularly Kenya;
- smuggling of wheat out of Uganda to the neighbouring countries; and
- unfair competition from some legal importers who are able to evade the 60 per cent sales tax on flour.

In addition to wheat flour, UML also produces wheat bran and offal at the rate of about 4,500 tonnes per year.

1.3 Facilities and Equipment

The mill consists of the grain conditioning plant, the transfer system, the screen rooms and the milling sections. The grain conditioning plant, rated at 40 tonnes per hour (tph) is attached to silos with a storage capacity of 13,000 tonnes of grain. Both the grain conditioning plant and the silo complex were installed by Thomas Robinson Ltd in 1950.

The screenroom of the functioning No. 2 mill is rated at 4 tph and the milling section at 3.33 tph. The screenroom and milling capacities of the idle No.1 mill are 6 tph and 5.8 tph respectively. Both mills were supplied by Henry Simon Ltd, the No. 1 mill in 1963 and the No. 2 mill in 1967. Bran storage capacity in bags is 1,500 tonnes while that for bulk storage of flour is 270 tonnes.

1.4 Linkages

There is at present no direct linkage between UML and local wheat farming as virtually the entire grain requirement is imported. Forward linkages are, however, very strong. UFL, with an annual capacity of 60,000 tonnes of animal and poultry feeds, relies exclusively on UML for its basic raw materials - bran and offal. BL, a bakery with an annual capacity of 28 million 500-gm loaves of bread, receives virtually all its flour requirements from UML.

1.5 Market

Uganda's per capita wheat product consumption is very low even by African standards, and is estimated to be in the range of 1.2 to 1.6 kg per annum, equivalent to a national demand of 19,000 to 25,000 tonnes per year. Comparable figures for a selection of Eastern and Southern African countries are as follows:

South Africa	-	58.6 kg
Lesotho	-	34.0 kg
Swaziland	-	32.0 kg
Kenya	-	24.0 kg
Zimbabwe	-	15.3 kg
Zambia	-	7.4 kg
Mozambique	-	5.5 kg

Uganda's consumption of wheat products should rise in future in response to the strengthening of the economy and increased urbanization. Accordingly, a per capita consumption of 2.5 - 3.0 kg per year is projected by the end of the 1990s, amounting to a total demand of 55,000 - 60,000 tonnes per year by the year 2000.

Insofar as supply is concerned, UML is by far the dominant local producer. The only other industrial producer is Nkuruba Wheat Mill in Fort Portal, with a milling capacity of 4,000 tonnes of wheat per year. Local production is supplemented by legal and illegal flour imports, particularly from a number of large commercial mills across the border in Kenya. From all sources, the total flour consumption amounts to about 20,000 tonnes per year.

1.6 Financial and Economic Considerations

Because UGMC, the holding company, provides centralized management services to all its subsidiaries, it is not easy to isolate and assess the financial and economic performance data for UML. Nevertheless, it is conceded by UGMC that UML accounts for the bulk of its profits and turnover. In 1989 and 1990, for instance, UML contributed 68 percent and 86 percent respectively of UGMC's turnover, and 87 percent and 98 percent respectively of its total operating profits.

1.7 Rehabilitation and Expansion Prospects

All the subsidiaries of UGMC have either recently undergone major rehabilitation and/or expansion, or are on the verge of doing so. For instance, UFL which was originally built in 1966, and UMI were rehabilitated in 1989-90 using a grant from DANIDA. After a seven-year shut-down due to serious production and maintenance problems, Bread Ltd was refurbished and reopened in 1990, the funds having been borrowed from the East African Development Bank (EADB). At present, plans are at an advanced stage for the rehabilitation of the two mills of UML. In fact, DANIDA has already completed the necessary feasibility study for a three-phase rehabilitation programme. The first phase would involve emergency maintenance and repair of No. 2 mill to arrest further deterioration, at an estimated cost of about \$200,000. The second phase would result in the renovation and restart of No. 1 mill to enable it operate at its original design capacity of 150 tpd. This phase would also include an extended maintenance of No.2 mill to enable it increase its capacity to about 100 tpd. The

estimated cost for this phase would be about \$1 million. The final phase would boost the capacities of the Nos. 2 and 1 mills to 150 and 240 tpd respectively.

Negotiations are in progress with DANIDA regarding the funding of the first phase, and both the Ministry of Commerce, Industry and Cooperatives and the management of UGMC are reasonably confident that a financing arrangement can be worked out with DANIDA. Furthermore, both are agreed that none of the subsidiary companies of UGMC would require additional rehabilitation in the near to medium-term beyond what has already been done.

II. COMPANY ASSESSMENT

1 Assessment Criteria	2 Assigned Weight	3 Factor Score	4 2 X 3
A.1.1 (a)	2	7	14
A.1.1 (b)	2	7	14
A.1.2	7	5	35
A.1.3	5	7	35
A.1.4	4	8	32
A.1.5	4	4	16
A.1.6	2	5	10
A.1.7	4	3	12
A.2.1	2	7	14
A.2.2 (a)	8	7	56
A.2.2 (b)	2	6	12
A.2.3 (a)	6	7	42
A.2.3 (b)	2	7	14
A.2.4	5	7	35
A.2.5	3	5	15
A.2.6	1	7	7
A.2.7	1	3	3
B.1.1	10	2	20
B.2.1	5	4	20
B.2.2	2	7	14
B.2.3	3	6	18
B.2.4	2	7	14
B.2.5	3	3	9
B.2.6	1	6	6
B.2.7	1	4	4
B.3.1	2	8	16
B.3.2	1	5	5
C.1	3	6	18
C.2	1	4	4
C.3	2	7	14
C.4	2	7	14
C.5	2	8	16
			<u>558</u>

Total score - 558
 Max. Score Possible - 1000
 Percentage score - 55.8%

Z A M B I A

COUNTRY REPORTS

I. ECONOMIC OVERVIEW

1.1 Macro-Economic Background

In 1990, Zambia had a population of 8.1 million, and a GNP per capita of US\$ 420, which declined at an average annual rate of minus 1.9 per cent from 1965 to 1990.

Until 1975, Zambia's economic growth and prosperity were mainly derived from the export of one product, copper. When the world copper price declined in 1975, the economic fortunes started to reverse. Unfortunately, Zambia's economic plight was compounded by the prospect of rapidly declining copper reserves. Recent estimates suggest that the production will drop to under half the present levels, to around 200,000 t/y by the late 1990s, while the per capita purchasing power is projected to be only 20 per cent of the 1990 level.

The greatest challenge for Zambia today is to substitute agriculture for mining as the main engine of the economy. This challenge may prove very difficult to achieve. It has been estimated that agriculture will have to double its share of GDP in order to have any chance of eventually displacing the mining sector.

In 1990, the Gross Domestic Product was distributed as follows:

-	Agriculture	17%
-	Industry	55%
-	Manufacturing	43% (included in industry)
-	Services	29%

Of all the Eastern and Southern African countries covered in this study, Zambian agriculture made the lowest contribution to GDP, with manufacturing accounting for 43 per cent.

In 1983, the Government, with IMF backing, launched an austerity programme aimed at boosting economic growth, encouraging export industries and stimulating the agricultural sector. Following the break with IMF in 1987, many measures adopted within the austerity programme were abandoned. Contacts with IMF were re-established in 1990 when a Policy Framework Paper (PFP) was transformed into a three-year interim economic recovery programme.

The main thrust of this programme is to ensure economic growth by boosting agricultural production through the implementation of a more liberal approach to macro-economic policy: - price liberalization, reduction of budget deficit, tight monetary policy, devaluation of the Kwacha and liberalization of the exchange rate mechanism.

The economic recovery programme has been largely unsuccessful. Inflation rose above 60 per cent in 1988; income per head has continued to fall further; public expenditures were not curtailed and budget deficits continued to increase. The upward price spiral accelerated in 1989, following the removal of all price controls (with the exception of maize), and the inflation rate reached 123 per cent by the end of 1989. By mid-1990, maize meal prices more than doubled, causing immediate widespread riots in the country. Government reacted by announcing several increases in wages and fringe benefits between 1987 and 1990, but none was sufficient to arrest the continuous decline in purchasing power, and consequently strikes continued throughout the period.

After reaching 6.3 per cent in 1988, primarily due to the bumper harvest of the 1987/88 agricultural season, the real GDP growth rate fell to 0.1 per cent in 1989, then further declined by minus 0.5 per cent and minus 1.8 per cent in 1990 and 1991 respectively. Many constraints impede economic growth in Zambia including the debt service burden, the high inflation rate, the shortage of domestic savings and the drastic decline of foreign capital inflow.

With the slump in the world price of copper, Zambia will need to switch to agriculture where it has great potential, with about 9 million hectares of good arable land of which only 20 per cent is currently under cultivation. The major crop is maize, which is milled to produce maize meal, the main staple food in Zambia. Marketed maize production was 1.2 million tons in 1990 with small-scale producers accounting for two-thirds of output. Other significant crops include sorghum, cassava, millet, sunflower, groundnuts, cotton, tobacco, sugar cane, paddy rice, soybeans, and a variety of vegetables.

Zambia is able to locally supply most of its requirement of wheat which is estimated at about 80 to 90,000 tons per year. Zambia produced about 68,000 tons of wheat in 1991, mostly by large-scale commercial farmers. With the improvement of agricultural techniques and irrigation practices, Zambia has the potential to become a net exporter of wheat.

But this will require capital and appropriate incentives to boost and diversify output. In the past, agricultural policies based on commodity price control had led farmers to abandon some crops.

The main reason for the overall low contribution of agriculture to GDP is past misguided policies which included unattractive prices, control of agricultural produce distribution through the National Agricultural Marketing Board (Namboard), shortage of capital, subsidization of parastatal losses and of urban food prices, inadequate training and lack of extension services.

The present Government has adopted a market-oriented policy which puts emphasis on economic liberalization and leadership by the private sector as the prime mover of economic activity.

Within the new macro-economic policy framework, prices of all agricultural commodities have been liberalized, the exchange rate is now determined by market forces, the monetary policy has been tightened in order to contain inflationary pressures, and price controls have been ended.

When, in 1990, the Government committed itself to the full decontrol of maize producer and retail prices before the start of the 1991/92 season, and following the introduction of various other incentives to agriculture, the response of the farming community became positive, resulting in a major expansion of cultivated area.

In line with the orientation towards a market economy, the Government intends to disengage gradually from the productive sector where it is heavily involved through parastatal companies, notably INDECO, the state holding company which has a stake in most of the large industrial and agro-industrial companies throughout Zambia. INDECO is currently under a restructuring programme with the aim of privatizing some of its operations and reformulating its role. Government will limit its initiative to the creation of an institutional framework conducive to private investment expansion.

1.2 The Manufacturing Sector.

With more than 43 per cent of GDP, manufacturing's contribution to GDP is among the highest in sub-Saharan Africa. Manufacturing is the second largest employer in the formal sector after mining, with an estimated workforce of about 51,000 in 1990, some 45 per cent of it in the private sector. As mentioned earlier, the State has vested interests in the manufacturing sector through the participation of its holding company, INDECO, in more than 40 joint-ventures in various manufacturing branches: cement, textiles, explosives, glass, cars, batteries, fertilizers, steel mills, beer, food products, cables, etc. Breweries and maize mills dominate the parastatal food sector. Breweries, maize mills and Zambia Sugar Company account for about 11,600 workers.

Zambia's industrial strategy has been based on the import-substitution concept with emphasis on the production of consumer goods in imported high capital intensive plants, protected as in other African countries, by high tariff barriers. The protectionism has led to inefficient industrial operations resulting in low productivity. The manufacturing sector is also strongly dependent on imports of products ranging from raw materials to intermediate products. Import content, measured by the value of imported input over output, has ranged from over 90 per cent for tyres manufactured in Zambia to a low of 25 per cent in the food processing, beverages and tobacco industries.

The current manufacturing policy is to encourage more private sector involvement. The present phase of the Economic Reform Programme puts emphasis on privatization which should involve all parastatals excluding the utilities and some natural monopolies.

Based on the privatization experience in countries where the economy was more liberal, the process in Zambia should be long in view of the necessary supporting measures which should be taken in order to make the exercise successful.

In order to encourage the speeding up of industrial promoters' request to invest and to remove all the unnecessary administrative bottlenecks, Government has created an Investment Centre, which is a one-stop facility support where the investor can have all the information and assistance required. Priority areas are:

- export of non-traditional crops;
- agriculture and agro-allied industries;
- tourism;
- efficient import substitution; and
- industries located in the rural areas.

Incentives are given to investors under the form of:

- Duty free importation of machinery, equipment and spare parts;
- Tax holidays for 5 years.
- Retention of foreign exchange at 100 per cent.

Besides this, the Center can provide the investor with various forms of technical and administrative assistance.

The food sub-sector remained the largest in manufacturing. It includes such activities as sugar, dairy, meat processing, stockfeed, vegetable oil and grain milling. The food and agro-based branch remained the largest in the INDECO portfolio and represented in 1990 about 60 per cent of the group's turnover.

The total output of mealie meal from the six INDECO milling companies was 318,000 tons. Zambia's consumption of wheat flour is relatively low, at 7.1 kg per capita, which can partially be explained by differences in food habits and shortages of foreign currency with which to import wheat.

II. SOME CRITICAL ISSUES

2.1 Economic Policy Reforms:

Since coming to power in late 1991, the present government has made it a priority to fundamentally reorientate the economic system away from socialism towards increased market-led principles. Accordingly, measures are being taken to:

- Liberalize markets and prices and to reduce (and ultimately eliminate) subsidies on producer commodities (such as grains) and manufactured products (such as flour and mealie meal);
- Develop the modality for privatization of public industrial and commercial enterprises;

- Establish an Investment Centre to provide a one-stop window for obtaining all the approvals required by an investor;
- Offer attractive incentives for new industries and for rehabilitation and expansion of existing enterprises;
- Adopt a new Investment Code; and
- Reform the capital and financial markets.

In addition to the above initiatives, there is a need for UNIDO/UNDP assistance in formulating an industrial development policy that, among other things, would identify the sectoral objectives, priorities and strategies.

2.2. Raw Materials

Zambia could potentially become self-sufficient in most grains. In fact, grain exports could become a major foreign exchange earner if an enlightened agricultural policy is pursued. Unfortunately, government-dictated sub-economic producer prices had, in the past, forced farmers to abandon certain crops in favour of others. The future, however, promises to be brighter as many of the constraints impeding grain production are being progressively dismantled. For instance, the monopoly purchasing powers of the Produce Marketing Board (with respect to crops and agricultural inputs) have now been abolished. Subsidies to state-controlled cooperatives have been removed, and food aid (wheat and maize from the USA and Canada) is being de-emphasized as it had tended to inhibit local production. Accordingly, maize importation should stop as from the 1992-93 season and Zambia should become a net exporter to such other African countries as Malawi, Mozambique and Zaire within the next five years.

2.3 Product Exports:

The Zambian grain milling industry has traditionally been inward-directed, catering only to the domestic market. This is because local production has hardly been adequate to meet the domestic demand. No surplus was thus left for

the export market. With the liberalization of controls and trade within the PTA and SADCC sub-regions, excellent opportunities exist for regional marketing of Zambian milled products, particularly wheat flour and by-products.

2.4. Maintenance Culture

Obsolete and inefficient machinery and equipment are characteristic features of many grain mills. For this reason, sound maintenance programmes are essential for continuous operation and acceptable product quality. Unfortunately, such programmes are lacking in most mills. This has been attributed to the non-availability of spare and replacement parts (due in part, to pervasive foreign exchange scarcity), as well as lack of a maintenance culture at both the managerial and operational levels. To correct this situation, there is the need for UNIDO/UNDP and other development institutions to sponsor training programmes in various aspects of corrective and preventive maintenance. It is also important for them to assist the development of the local engineering and capital goods industries and to encourage the millers to utilize the parts and components fabricated by these local industries.

2.5 Manpower Development

There is an acknowledged shortage of technical manpower in Zambia. For instance, the total number of qualified engineers is estimated to be only 1,000. In terms of medium-level skills (e.g. fitters, welders, machinists, etc), the supply is also inadequate to satisfy the national demand. A further complication has recently been created by the phenomenon of "brain drain" which is depleting the high level manpower pool and by the steady deterioration of the educational institutions. Adequate measures must be introduced to correct these situations, particularly insofar as technical and skilled manpower is concerned since such manpower constitutes the backbone of the grain milling industry. In this connection, regional training programmes perhaps under the joint auspices of the regional development institutions (PTA, SADCC, AfDB, etc) the multilateral development institutions and milling equipment manufacturers appear to be potentially cost-effective for producing the required skills.

2.6 Other On-going Projects:

UNIDO/UNDP's assistance in revitalizing the grain milling industry must be cognizant of other on-going projects that complement and support it. In this connection it is pertinent to ensure that any UNIDO/UNDP projects aimed at the Zambian grain milling industry are in consonance with and recognize the following on-going or pipeline projects:

- a. A proposed UNIDO technical assistance package for rehabilitation of Amalgamated Milling Company (formerly E.C. Milling Company) and for training in project identification, planning and management for senior officials of the relevant Ministries and the Zambian grain milling industry.
- b. A 3-phase USAID sub-sectoral survey ZATPID-2 (Zambian Agricultural Training, Planning and Institutional Development Project) involving characterization of all large-scale grain mills, assessment of their status and efficiency, and estimation of the cost of rehabilitation, with recommendations to the government regarding actions to be taken. This project is expected to be concluded by the end of 1992.

III. RESULTS

On the basis of the agreed assessment criteria for rehabilitation /expansion analysis, the three grain mills assessed in Zambia may be scored and ranked in the following order of importance:

1. Choma Milling Self-Management
Enterprise, Choma..... 62.3%
2. National Milling Company
Cairo Road, Lusaka..... 54.7%
3. Amalgamated Milling Company
Lusaka..... 53.7%

Since serious consideration is currently being given to relocating National Milling Company away from its present mid-town site in the interest of combatting pollution, it should realistically be ranked third rather than second. Relocation, as being contemplated, is likely to involve heavy capital investments in new machinery and equipment, civil works and site development.

IV. MISSION ACTIVITIES

The team met and had discussions with the following officials:

UNIDO

Mr. E. Taylor MCD
Mr. K. Jorgensen JPO

National Commission for Development Planning

Mr. M. C. Soko, Director of Economic and Technical
Cooperation

Ms. F. Chenoveth, Consultant, ZATPID-II

**Zambia Confederation of Industries and Chambers of
Commerce (ZACCI)**

Mr. R. D. Frost, Chairman

Zambian National Farmers Union

Mr. J. Hudson, Executive Director

Investment Centre

Mr. J. S. Jere, Director General

Engineering Services Corporation Limited (ESCO)

Prof. F. D. Yamba, Managing Director

Ministry of Commerce, Trade and Industry

Mr. L. E. C. Banda, Deputy Director, Department of
Industry

Mr. D. M. Mausen, Economist

Amalgamated Milling Company of Zambia

Mr. A. Sakala, General Manager
Mr. G. Munakaampi, Works Engineer
Mr. R. Kamboni, Senior Personnel Officer
Mr. A. Mwanza, Technical Adviser
Mr. J. Karabassis, Acting Mill Manager
Mr. L.H. Hankuba, Finance Manager

Choma Milling Self-Managing Enterprises

Mr. M.A. Sunpamba, Managing Director
Mr. J. Pingo, Acting Finance Manager
Mr. R. Banda, Marketing Manager
Mr. A. Mapenga, Human Resources Manager
Mr. D. Changuba, Mill Manager

National Milling Company, Cairo Road Branch Lusaka

Mr. E. Miti, Mill Manager
Mr. H. Munakampe, Head Miller
Mr. R. Tembo, Mechanical Engineer

Z A M B I A

COMPANY REPORTS

A. AMALGAMATED MILLING COMPANY OF ZAMBIA (AMCZ) FORMERLY (E. C. MILLING COMPANY LIMITED)

I. PLANT DESCRIPTION

1.1. Introduction

Amalgamated Milling Company of Zambia (AMCZ), formally E. C. Milling Company Limited is an amalgamation of E. C. Milling, Ghirardi Milling Companies and Robin Hood Products. Incorporated in 1981 as a private enterprise, the company commenced production in 1982. In 1986 AMCZ was nationalized and made a subsidiary of INDECO, a state-owned holding company belonging to the ZIMCO group. It is located at plot 8537 along Muembaghi Road off Lumumba Road in Lusaka well supplied with rail and road transport systems. Originally, AMCL was originally intended to produce only stockfeed, but was later retooled and enlarged to process Breakfast Meal.

1.2. Capacity Utilization

AMCZ has an installed capacity of about 108 tonnes of mealie meals and 100 tonnes of stockfeed per day. However, due to the obsolete hammer mill and irregular supply of raw materials, the current production rates is barely 81 tonnes of maize products and 5 tonnes of stockfeed per day. The three mealie meal products are roller meal, breakfast meal and mealie samp. The stockfeeds include poultry, cattle and pig feeds.

1.3. Facilities and Equipment

With exception of the degerminations manufactured by Thomas Robinson, all other machinery are supplied by Luton Engineering Company, Taiwan and are old, ranging in age from 8 to 10 years. But for the separators, degerminators and aspirators, all other equipment is out of order. Aside from the seven-story factory housing the milling plants, other building in the premises include;

- one intake warehouse
- one dispatch warehouse
- one administrative office/workshop

- a boiler house
- a molasses/gas tank shed
- an oblutior block
- an electrical substation and
- an weigh bridge

The technology employed in the maize mill production using hammer mill is the transportation of maize through various stages of processing through:

- screw conveyors
- bucket elevators and
- to a very small extent - pneumatic (from the hammer mills to the meatie meal bins)

There are no silos and maize could only be stored in bags in a storage that can take about 75 tonnes of maize.

The extraction rates for both roller meal and breakfast meal are significantly low - about 70% for roller meal and even worse for breakfast meal. The plant does not have any in line control mechanism scales.

1.4. Employment

AMCZ employs 232 staff of whom one is a foreigner in the operative section. Seven of the staff are women engaged in commercial (2), operative (1) and Administration (4). Due to the on-going restructuring of the company, the management staff is yet to be named.

The technical staff shows some weakness particularly in engineering and generally poorly trained machine staff.

1.5. Linkages

Until 1988, AMCZ was well supplied with local produced maize, indicating a well established backward linkage with the agricultural sector. Due to the persistent drought, local maize consumption has declined from 37,000 tonnes in 1988 to 20,000 tonnes in 1991. There is however the belief that as soon as the drought is over, and with the liberalization of maize price, farmers would produce enough to supply the maize mills.

As far as the forward linkage is concerned, AMCZ supplies maize bran to stockfeed plants.

1.6. Market Logistics and Distribution System

AMCZ is equipped with a warehouse capable of holding 40,000 bags of 25 kg. each of maize meal. It has no lorries of its own but hires them from a transport company. AMCL provides free delivery within a radius of 25 km only.

Ex-factory sales are also made to retailer and wholesalers. No commission or discount is offered to buyers but credit facility between 7 and 30 days are available to customers.

1.7. Financial and Economic Matters

To date, the total capital investment of AMCZ stands at K 3 billion, while its net value of assets is K13,805,471.24. Despite its difficulties, AMCZ has been running at a profit since 1988. The profit reached its peak in 1989 when it recorded K8,052,245, but this declined to K5,355,000 and K2,708,662 in 1990 and 1991 respectively due to inadequate supply of raw materials and obsolete equipment.

The prices of maize and its product mealie meal are controlled. The average production cost structure of AMCL is as follows:

Cost Item	Cost per Unit of Output in K	% of Production Cost
Raw Materials	52,801.40	67.80
Personnel	4,146.23	5.30
Utilities, Supplies, Maintenance	9,871.19	12.70
Overheads	5,215.10	6.70
Financial Charges (Interest..)	395.56	0.50
Depreciation	204.30	0.30
Other Costs	5,243.53	6.70

1.8. Expansion and Rehabilitation Prospects

AMCL currently controls about 25% of mealie meal market in Zambia. It is believed that when fully rehabilitated AMCL would at least retain 25% of the market. In order to meet this objective, AMCL plans to replace the hammer mills with roller mills that would increase the present extraction rate up to 90%.

The poor quality of the products would also be improved through providing in line control mechanism.

The owners of the company are prepared to allow restructuring of the capital base as a condition for expansion, but would not support regionalization of the ownership structure and the market.

II. COMPANY ASSESSMENT

<u>1</u> <u>ITEM</u>	<u>2</u> <u>WEIGHT</u>	<u>3</u> <u>SCORE</u>	<u>4</u> <u>2 X 3</u>
A.1.1.(a)	2	8	16
A.1.1.(b)	2	3	6
A.1.2.	7	2	14
A.1.3.	5	2	10
A.1.4.	4	3	12
A.1.5.	4	7.5	30
A.1.6.	2	3	6
A.1.7.	4	8	32
A.2.1.	2	7	14
A.2.2.(a)	8	6	48
A.2.2.(b)	2	5	10
A.2.3.(a)	6	4	24
A.2.3.(b)	2	5	10
A.2.4.	5	5	25
A.2.5.	3	6	18
A.2.6.	1	3	3
A.2.7.	1	4	4
B.1.1.	10	9	90
B.2.1.	5	2	10
B.2.2.	2	2.5	7
B.2.3.	3	8	24
B.2.4.	2	6	12
B.2.5.	3	6	18
B.2.6.	1	5	5
B.2.7.	1	5	5
B.3.1.	2	4	8
B.3.2.	1	4	4
C.1.	3	8	24
C.2.	1	2	2
C.3.	2	7	14
C.4.	2	8	16
C.5.	2	9	18

537

Total Score 537
Maximum Score 1,000
Percentage 53.7%

B. CHOMA MILLING SELF-MANAGING ENTERPRISES

I. PLANT DESCRIPTION

1.1 Introduction

Choma Milling Self-Management Enterprise (CMSME) was originally planned to be a branch of the National Milling Company in the late 1960s. The design became so large and the distance was very far to be managed from Lusaka. It was accordingly granted autonomy as Choma Milling Company Limited. The Company operated from November 1979 till March 1989 as a limited liability company and became self-managing in 1989. CMSME, a subsidiary of INDECO, is located at Plot No. 669, Choma, in the Southern Province and is at present owned by the Government of the Republic of Zambia.

1.2 Capacity utilization

The initial installed capacity was 300 tonnes of maize per day or 90,000 tonnes per year. Due to erratic supply of maize and absence of silos, CMSME operates at about 42 per cent of its installed capacity or an average of 38,400 tonnes per year. Current maize consumption rate is estimated at about 32,500 tonnes per year. If all the constraints are removed, the company has a potential of milling about 252 tonnes of maize per day. The inability to attain its potential capacity may be attributed to inadequate supply of maize. In the past, millers had no direct contact with farmers but depended on cooperative unions. But since the 1990 season, millers have been able to buy directly from farmers. The Government provides price guidelines to be paid to farmers, then subsidizes to make up the farmers' cost. Short supply of spare parts, partly due to delays in allocation of foreign exchange for to import of spare parts and downtimes resulting from machine breakdowns contribute immensely to the low rate of capacity utilization. Products of CMSME include roller meal, breakfast meal, brewers grits, and samp. By-products are No. 3 meal and maize bran.

1.3 Facilities and Equipment

The machinery and equipment are supplied by Buhler Company of Switzerland. They range in age from one to twelve years old. The screw and chain conveyors need to be rehabilitated.

In the original plan, CMSME was to be a branch of the National Milling Company and silos were thought to be unnecessary as the mother plant would take care of its maize requirements. When it became autonomous, the idea to erect its own silos was shelved for lack of finance. It is estimated that it would now cost about Kw 60 million to build a suitable silos. Of this amount, 20 per cent would be locally funded.

Apart from the factory building, other facilities in the premises include:

- a workshop;
- a warehouse;
- a weighbridge;
- an office complex; and
- a water tank.

1.4 Employment

CMSME employs about 210 workers of whom 18 are women deployed in the technical (1), commercial/marketing (2) and administrative (3) departments. More than 75 per cent of the workers are engaged in the technical and operative departments.

External correspondence courses run by the Millers Associations of UK and Ireland leading to the City and Guilds Certificate are offered to workers. Successful candidates are sent for further training in India or Switzerland where Buhler offers training for millers. There are also in-house courses for sales and secretarial personnel.

1.5 Linkages

Choma Milling Self-Management Enterprise is located in what is described as the "grain basket" of Zambia purposely to provide a market outlet for maize farmers. There is thus a well established backward linkage between the maize milling industry and the agricultural sector. Now that CMSME could buy grain directly from the farmers, it is expected that when all price controls are removed, the linkage would strengthen.

As regards forward linkages, CMSME supplies the breweries with maize grits. No. 3 meal and bran are supplied to animal feed companies or directly to farmers. The inhabitants of Southern Province depend on the mealie meal produced by CMSME, particularly during the rainy season.

1.6 Market logistics and distribution system

CMSME has a large warehouse for the storage of its finished products. The company also has a fleet of lorries used for supplying goods to customers. But at peak times, the company hires additional lorries to meet the demand.

In order to maintain its market share, CMSME offers a seven day credit facility to individual customers when the market is slow. Fourteen-day credit is also available to state shops. The company does not offer discounts or commissions to customers.

CMSME controls about 90 per cent of the market for milled maize products in the Southern Province and about 30 per cent of the market in Zambia. On the assumption that the national market growth rate is about 4 per cent, per annum, CMSME believes that if the restrictions on its market perimeter are removed, it could capture additional 10 per cent of the national market, particularly that for breakfast meal as its product is claimed to be the best in the country. CMSME has the potential of exporting about 2,000 tonnes of mealie meal to neighbouring countries such as Zimbabwe, South Africa, Namibia and Angola. Its major constraints are government regulations and the volatile exchange rates.

1.7 Financial and economic matters

The total investment and the net value of assets were reported to be about K 102 million each in 1992. An outstanding K 11.90 million loan reported in the books of CMSME reflects the initial K 11 million grant from the state through INDECO at its formation.

The financial performance of the company has been impressive since 1988 with profit before tax increasing from K 5.5 million in 1988 to K 13.6 million in 1990. However, this trend changed dramatically in 1991 to almost the 1988 level, then rising to a record high of K54.0 million in 1992. The management is very optimistic that the trend would continue if the proposed market reforms of the government come into effect.

The average production cost of the company is distributed as follows:

Cost Item	Cost per unit of output in Kwacha	% of Production Cost
(i) Raw materials	609	87
(ii) Personnel	30	4
(iii) Utilities, supplies, Maintenance	29	4
(iv) Overheads	17	2
(v) Financial charges (Interests..)	6	1
(vi) Depreciation	12	2

III. COMPANY ASSESSMENT AND RANKING

1 Assessment Criteria	2 Assigned weight (in %)	3 Factor scored (0-10)	4 2 X 3
A.1.1 (a)	2	8	16
A.1.1 (b)	2	5	12
A.1.2	7	5	35
A.1.3	5	8	40
A.1.4	4	5	20
A.1.5	4	3	12
A.1.6	2	7	14
A.1.7	4	8	32
A.2.1	2	4	14
A.2.2 (a)	8	7	56
A.2.2 (b)	2	5	10
A.2.3 (a)	6	5	30
A.2.3 (b)	2	6	12
A.2.4	5	5	25
A.2.5	3	7	21
A.2.6	1	6	6
A.2.7	1	5	5
B.1.1	10	9	90
B.2.1	5	3	15
B.2.2	2	4	8
B.2.3	3	7	21
B.2.4	2	7	14
B.2.5	3	6	18
B.2.6	1	6	6
B.2.7	1	5	5
B.3.1	2	5	10
B.3.2	1	4	4
C.1	3	8	24
C.2	1	2	2
C.3	2	7	14
C.4	2	8	16
C.5	2	9	18

623

Total Score - 623
Maximum Possible score - 1,000
Percentage score - 62.3%

171

C. NATIONAL MILLING CORPORATION, CAIRO ROAD, LUSAKA

I. PLANT DESCRIPTION

1.1. Introduction

The plant, which is now a joint venture between the government (through INDECO) and private local and foreign interests (49%), commenced production in 1948. The most recent rehabilitation was in 1980. The NMC-Cairo Road is one of the two large-scale wheat mills in the country, - the other being the 12-tonne/hour plant at Kabwe. It occupies the same premises and is jointly managed with a maize mill which has recently ceased operations as its parts are being purposely cannibalized in the interest of sustaining the wheat mill's production.

1.2. Capacity Utilization

The plant has a design milling capacity of 10 tonnes/hour of wheat, although its current maximum operating rate is about half that figure. The reasons adduced for this poor performance include the inadequate supply of spare parts attributable partly to the non-existence of a credible local engineering and capital goods industry, and partly to the non-availability of foreign exchange with which to import parts; the lack of a preventive maintenance culture; aging and technically obsolete machinery and equipment; and periodic non-availability of wheat for milling. If these constraints were to be removed, and the Cairo Road and Kabwe mills were to operate at their respective rated capacities (10 tph and 12 tph), their aggregate annual milling rate would be about 160,000 tonnes, producing about 120,000 tonnes of wheat flour, well in excess of Zambia's estimated annual demand of about 60,000 tonnes (equivalent to a per capita flour consumption of about 7.4 kg/yr).

1.3. Equipment and Facilities

The wheat mill is a mix of equipment and components from three suppliers, Robinson of the UK, averaging 12 years old, Simon of the UK, over 20 years old and Bühler of Switzerland, ranging in age from 7 to 27 years. The relatively advanced ages of these equipment contribute to the scarcity of their spare parts. This also explains the periodic by-passing of some processing stations, a fact that contributes to low productivity and poor product quality.

The Cairo Road complex contains a warehouse for wheat and maize capable of holding 30,000 50kg bags of grain. It is also equipped with 11 silos for wheat with an aggregate capacity of 4,500 tonnes. Grains are delivered by road and rail. Other facilities in the complex beside the mill building, warehouse and silos, are a mechanical workshop, an office block, a laboratory, a packing materials warehouse, canteen-clinic and a test bakery.

1.4. Linkages

The Zambian agricultural sector is capable, in the absence of droughts and other disasters, of supplying the full wheat requirements of the flour mills. For instance, in 1991 and in the face of a severe drought, local wheat production was 68,000 tonnes whereas the national demand was 80-90,000 tonnes. In fact, Zambia could easily achieve a healthy surplus in wheat which could be exported to deficit countries in the region. This would require among other things, an enlightened agricultural policy aimed at stimulating local production while discouraging imports in the forms of commercial imports and food aid.

Wheat is normally grown under rain-fed conditions in Northern Province, and with irrigation in Southern Province, the areas around Mazabuka, Lusaka, Kabwe and Makushi, and in Eastern Province. The average yields for rain-fed and irrigated wheat are put at 2.5 tons and 6 tons per hectare respectively.

In terms of forward linkages, the mill supplies flour to bakeries in 9 of the 14 provinces. Wheat bran is sold to the feedstock manufacturers. The transportation sector and retail trades are other activities that are closely linked to the wheat milling industry.

1.5. Product Marketing

The various grades of flour, bakers', cake, self-raising, brown and whole meal, as well as semolina are marketed in 90kg, 65kg, 50kg, 25kg, 10kg and 2 1/2 kg bags. Wheat bran is packaged in 40kg bags. The flour is sold ex-factory to bakeries and other large-scale consumers. Traditionally, flour consumption used to be considered an urban phenomenon, but this is changing, particularly in response to the escalating cost of mealie meal and other substitutes for baked goods.

1.6. Rehabilitation Prospects

A low-scale rehabilitation using parts taken from the idle maize mill is already in progress, but this must be seen as a temporary expedient. In fact, there are plans to remove the milling complex from its present location to Lusaka's heavy industrial area. This is motivated in part by air pollution considerations and in part by the necessity for capacity expansion space. Rehabilitation would entail, among other things, replacement of some of the existing roll stands and reconditioning of the others, rehabilitation of the pneumatic system, and in general up-grading of the processing and material flow schemes.

II. PLANT ASSESSMENT

<u>1</u> <u>Rating Criteria</u>	<u>2</u> <u>Weight</u>	<u>3</u> <u>Score</u>	<u>4</u> <u>2 x 3</u>
A.1.1.(A)	2	2	4
A.1.1.(B)	2	4	8
A.1.2.	7	4	28
A.1.3.	5	7	35
A.1.4.	4	5	20
A.1.5.	4	4	16
A.1.6.	2	7	14
A.1.7.	4	6	24
A.2.1.	2	6	12
A.2.2.(A)	8	6	48
A.2.2.(B)	2	5	10
A.2.3.(A)	6	4	24
A.2.3.(B)	2	5	10
A.2.4.	5	5	25
A.2.5.	3	6	18
A.2.6.	1	2	2
A.2.7.	1	3	3
B.1.1.	10	6	60
B.2.1.	5	6	30
B.2.2.	2	6	12
B.2.3.	3	8	24
B.2.4.	2	6	12
B.2.5.	3	5	15
B.2.6.	1	5	5
B.2.7.	1	4	4
B.3.1.	2	5	10
B.3.2.	1	3	3
C.1.	3	7	21
C.2.	1	2	2
C.3.	2	7	14
C.4.	2	8	16
C.5.	2	9	18

547

Total Score	547
Maximum possible score	1,000
Percentage score	54.7%

ANNEX IV B

RAPPORT DE MISSION PAYS FRANCOPHONES
POUR SENEGAL, COTE D'IVOIRE
TOGO, CENTRAFRIQUE, CAMEROUN
RWANDA ET BURUNDI

8 SEPTEMBER 1992

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

(ONUDI)

**IDENTIFICATION/PROMOTION, MAINTENANCE INDUSTRIELLE ET
REHABILITATION DES ENTREPRISES MULTINATIONALES EN AFRIQUE
(Minoteries et Maiseries)**

PROJECT NO. DP/RAF/87/129

RAPPORT DE MISSION PAYS FRANCOPHONES

**Burundi, Cameroun, Central Africa Republic,
Côte d'Ivoire, Rwanda, Senegal and Togo**

Gestionnaire de Projets ONUDI

**M. Y. E. AMAIZO
Service des Etudes de Faisabilité**

Consultants ONUDI

MM. D. JUGE; D. EKIU-NATEY; P. BIKANDA; I. DIARRA

**L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
n'ayant pas officiellement approuvé le présent rapport, n'adopte pas
nécessairement les recommandations exprimées par les experts.**

LES RAPPORTS PAYS ET ENTREPRISES

1/ SENEGAL

- Chapitre 1: Cadre économique de la filière céréale
- Chapitre 2: Présentation des entreprises
 - Fiche: Les Grands Moulins de Dakar (GMD)
 - Fiche: Les Moulins SENTENAC
 - Fiche: Union Nationale des Coopératives Ouvrières
 - Fiche: SODEFITEX (minoterie de Tabacounda)
- Chapitre 3: Evaluation, conclusion et recommandations

2/ COTE D'IVOIRE

- Chapitre 1: Les Agro-Industries et Cadre Economique
- Chapitre 2: Méthodologie de l'enquête terrain
- Chapitre 3: Analyse des résultats
 - Fiche: Grands Moulins d'Abidjan
 - Fiche: Maïserie de KOTOBI
- Chapitre 4: activités des experts en Côte d'Ivoire

3/ TOGO

- Chapitre 1: Cadre économique de la filière céréale
- Chapitre 2: Méthodologie de l'enquête terrain
 - Fiche: Les Grands Moulins du TOGO
- Chapitre 3: Analyse des résultats
- Chapitre 4: activités des experts en Côte d'Ivoire

4/ REPUBLIQUE DE CENTRAFRIQUE

- Chapitre 1: La filière céréale: cadre économique
- Chapitre 2: Cadre macro-économique
- Chapitre 3: enquête et résultats
- Chapitre 4: Conclusions et recommandations

5/ CAMEROUN

- Chapitre 1: Cadre économique de la filière céréale
- Chapitre 2: Méthodologie de l'enquête terrain
- Chapitre 3: Analyse des résultats
 - Fiche: Société Camerounaise de Minoteries (SCM)
 - Fiche: Société Grand Moulin du Cameroun (SGMC)
 - Fiche: Maïscam (N'Gaoundéré)
 - Note d'information: SEMRY
- Chapitre 4: activités des experts en Côte d'Ivoire

6/ RWANDA

- Chapitre 1: Filière céréale, cadre économique
- Chapitre 2: Cadre macro-économique national et sous-régional
- Chapitre 3: Enquête et résultats
- Chapitre 4: Conclusions et recommandations

7/ BURUNDI

- Chapitre 1: Cadre économique de la filière céréale
- Chapitre 2: Caractéristiques techniques de la minoterie/maïserie de Muramvya.
- Chapitre 3: Analyse des résultats
- Chapitre 4: Déroulement de l'enquête

SENEGAL

PROJECT NO. DP/RAF/87/129
IDENTIFICATION/PROMOTION, MAINTENANCE INDUSTRIELLE
ET REHABILITATION DES ENTREPRISES MULTINATIONALES EN AFRIQUE
(MINOTERIE ET MAISERIE)

RAPPORT DE MISSION DU SENEGAL

CHAPTER I. CADRE ECONOMIQUE DE LA FILIERE CEREALES

I. DONNEES MACRO-ECONOMIQUES

Le contexte macro-économiques dans lequel évolue le Sénégal au moment de nos investigations se caractérise:

1. Sur le plan industriel
Par une baisse de 3.2% du chiffre d'affaires global des 110 premières entreprises du pays. Parallèlement à cela, on observe une forte baisse des investissements, avec une réduction de 37%. La conséquence de ces deux phénomènes a entraîné une baisse de l'emploi que l'on peut estimer pour le personnel africain à 7.3%.
2. Sur le plan agricole
Par une tendance à la baisse du secteur rural dans le PIB. Le secteur rural occupe, directement les deux tiers de la population et contribue pour une valeur ajoutée de 20% du PIB. Entre 1976 et 1990, la contribution du secteur rural au PIB est passée de 120 à 320 milliards de FCFA. Dans le même temps, la part de la population rurale est passée de 75% à environ 60%.

Pour ce qui concerne les produits céréaliers on note une dépendance accrue vis-à-vis des importations. La production locale a atteint une moyenne annuelle de 800,000 T avec des fluctuations très marquées. En zone irriguée, bien que la production de paddy ait été multipliée par trois en 10 ans, celle-ci ne représente que 16% des productions de céréales. Le taux de couverture de la demande nationale en céréales sur la période a varié entre 52% et 60%, suivant les années. En conséquence, la dépendance alimentaire vis-à-vis de l'extérieur s'est manifestée par des importations de céréales de l'ordre de 600,000 tonnes de riz et de 100,000 tonnes de blé. Pour ce dernier produit, nos investigations nous permettent d'estimer pour 1991-92, les importations de blé de l'ordre de 130 à 150,000 tonnes.

II. LA POLITIQUE CERÉALIERE DU GOUVERNEMENT SENÉGALEAIS

L'intervention de l'Etat Sénégalais dans le domaine céréalier se situe à un triple niveau:

1. La détermination des objectifs Généraux

Dans le cas des céréales, l'objectif fixé est de contribuer à hauteur de 80% à la satisfaction des besoins céréaliers du pays, la ligne directrice étant qu'une partie de ces besoins (notamment la demande urbaine) soit couverte par la mise sur la marché, à des prix compétitifs, de produits finis et semi-finis à base de céréales locales, qui se substitueraient ainsi aux céréales importées. Cet objectif de réalisation de l'autosuffisance alimentaire au plan céréalier met l'accent particulièrement sur le développement des productions de paddy et maïs. La production de paddy devrait passer de 16% du tonnage des céréales (1985/86) à 42% (An 2,000). Les maïs dans le même temps de 11 à 15%. Par contre, le mil/sorgho verraient leur importance relative réduite de 73% à 43%.

2. La mise en place de structures d'appui

L'Etat Sénégalais intervient dans le domaine céréalier à travers différentes structures; nous ne retiendrons volontairement que deux d'entre elles:

2.1. L'Institut de Technologie Alimentaire (ITA)

Cet établissement public à caractère industriel et Commercial a été fondé en février 1963. Il a pour objectif:

1. De mener et de coordonner les recherches, études et actions concernant le traitement, la transformation, la conservation et le stockage de toutes les denrées alimentaires et de leurs sous-produits dans le but de promouvoir l'implantation d'industries alimentaires.
2. De développer de nouvelles ressources alimentaires dérivées des produits végétaux et des produits animaux qui soient d'une bonne valeur nutritive et adaptées au goût ainsi qu'aux possibilités financières des consommateurs locaux.
3. D'aider au contrôle de qualité des produits alimentaires aux stades de la production, de la consommation, de l'importation et de l'exportation.

4. D'initier des programmes de formation des corps de métier de l'alimentation.

Concernant le domaine céréalier, l'ITA s'est essayé à la fabrication d'un pain composé (15% de mil et 85% de blé) appelé pamible avec la collaboration du moulin sentenac. De nombreux problèmes au niveau de la filière (post-récolte commercialisation, qualité des matières premières, coûts) ont amené l'ITA à suspendre cette opération.

2.2. Le fonds commun de contrepartie de l'aide alimentaire (FCCAA)

Il s'agit d'une institution paritaire entre le gouvernement Sénégalais et les bailleurs de fonds, chargée de promouvoir la production, la commercialisation, la transformation, la conservation et la consommation des céréales.

Les ressources du FCCAA proviennent essentiellement de l'aide alimentaire internationale dont les produits de la vente servent à financer les projets identifiés dans le secteur.

Un programme de transformation des céréales appuyé par le FCCAA a été mis en place. Ce programme comprend trois volets:

- a. Transformation artisanale: On dénombre actuellement 5,000 unités artisanale dont 3,000 (60% du parc), sont en état de fonctionnement. 75% d'entre elles sont gérées par des privés installés pour la plupart en ville et 25% gérées de manière communautaire par des ONG, (groupements), et repartis en milieu rural.
- b. Pour ce qui concerne la transformation semi-industrielle, deux projets expérimentaux sont en cours actuellement.
- c. La transformation industrielle est réalisée avec les moulins sentenac comme opérateur principal. Le FCCAA intervient en faisant livrer les quantités de céréales (mil/maïs) et garantissant un prix d'approvisionnement de 75 CFA/kg incluant une subvention.

Les résultats malgré les efforts consentis demeurent modestes, le prix en 1990 du sachet vendu en boutique était de 200F CFA/kg, donc peu compétitif par rapport à celui du riz importé (environ 130 F CFA/kg).

3. La réglementation

3.1. Les prix de la farine sont homologués. A titre d'exemple, en 1990 on observait: prix homologué farine (PS-5): 145,000F CFA la tonne et prix homologué farine (PS + 3): 135,000F CFA la tonne.

3.2. L'Etat Sénégalais a par ailleurs signé avec les deux minoteries un protocole d'accord ayant pour objet de fixer les obligations respectives de l'Etat et des meuniers, et notamment de déterminer les modalités de calcul de la péréquation sur les blés. Ainsi donc le prix de référence d'achat du blé est arrêté en FCFA, d'accords parties par la caisse DE PEREQUATION ET DE STABILISATION DES PRIX. Au niveau du principe de la péréquation, les achats locaux et les importations directes de blé pour la consommation nationale donnent lieu à une péréquation égale à la différence entre 76% du prix maximal moyen de la farine hors taxes et le prix de référence d'achat du blé majoré de 39,000F, cette somme est révisable chaque année au 1er novembre selon une formule mathématique précise.

ANNEXES: PRESENTATION DES ENTREPRISES

I. LES MINOTERIES

Deux minoteries GRANDS Moulins de Dakar (GDD) et Sentenac se partagent l'essentiel du marché selon un gentleman agreement: GMD (85%), sentenac (15%). Ces deux unités approvisionnent un tissu serré d'industries utilisatrices, composé de boulangeries (environ 200 unites) et 3 grosses biscuiteries (Medina, biscuiterie africaine, biscuiterie Wehbe).

1. Les Grands Moulins de Dakar (GMD)

- Usine et siège: route de Rufisque près du pont (quai des phosphates) Av. Felix Ebone tel: 32-32-35 Dakar
- Date de création: 1955
- Secteur d'activité: Ind. travail des grains et farines
- Investissements réalisés: 6,368 Md.F.CFA auquel il convient d'ajouter 119 millions de FCFA pour l'exercice 1991.
- Effectifs employés:
1990 = 289 (9 expatriés, 280 Sénégalais)
1991 = 304 (10 expatriés, 294 Sénégalais)
- Capital Social: 1,180 Md.F.CFA dont nationaux:
0,4% Autres 99.6% (groupe Mimran)

Principales matières premières utilisées:		
Designation	Quantite	Origine
Urée	518 t	Importation
Blé	7,907	Importation
Sacs vides (U)	272,374 t	Sénégal
Mélasses (tonnes)	2,541 t	Sénégal
Carbonate de chaux	813 t	Sénégal
Sel		
Tourteaux d'arachide	767 t	Sénégal

Production	1989		1990		1991	
	Kg Quantité	FCFA Valeur	Q	V	Q	V
Farine	88.218	12.834.437			131.000	
Aliment du bétail	26.476	1.089.320			37.000	
Maiserie capacité 150 t/j mil capacité 70 t/j	-	-	pas en fonctionnement			
CA (milliers F CFA)	13.921.199		16.418.000		17.000.000	

Aperçu Général de l'unité de production: l'unité des grands moulins est suffisamment proche du port où il a été installé un système de suceuses, tapis et élévateurs pour le déchargement direct des navires dans les silos du moulin (silos tampon au port: 20,000 tonnes plus les cellules du moulin).

- Capacité de stockage = environ 30,000 T
- Capacité d'écrasement blé = 700T/24 h
- écrasement 1991 blé = 132,000 tonnes
- Utilisation des capacités = 75%
- Stockage farine vrac = 2 jours de production

Quelques aménagements mineurs permettraient d'accroître la capacité d'écrasement en portant les performances à 800T/24h

Projets:

- Extension activité aliment du bétail pour une meilleure valorisation des sous produits.
- Agrandissement des capacités de stockage vrac farine (48H de production)
- Augmentation des capacités de production 700T/24h à 800T/24h

Attitude face au projet ONUDI

Sans grand intérêt pour cette société bien gérée du groupe mimran.

2. Moulins Sentenal

- usine et siège: Zone industrielle rufisque
50, av. lamine gueye
- Date de création: 1943
- Secteur d'activité: ind. travail des grains
et farines
- Investissements réalisés: 1,755,291 = auquel
il faudrait ajouter 122 millions de FCFA
pour l'exercice 1991.
- Effectifs employés:
1990 - 147 (4 exp., 143 sen.)
1991 - 135 (3 Exp., 132 sen.)
- Capital social: nationaux: 0.97%
autres: 99.03% famille sentenac 83%, grands
moulins de Paris = 17%)

Principales matières premières		
Designation	Quantité	Origine
Blé	24,723 t	Etranger
Mais	4,160 t	Etranger
Lemonle	8,000 t	Etranger
Mil	1,091	Sénégal

Production

1. Farine de blé: capacité 120t/jour prod. environ
15,000 T/an
2. Couscous: 7 a 800T/an
3. Semoule Mais 7 a 800T/an
4. Pates alimentaires 2,400T/an
5. Aliments de betail 2,500T/an

Chiffre d'affaires

1990 = 4,133 millions de FCFA
1991 = 4,730 millions de FCFA

Aperçu Général de l'unité de production:

A la différence des GMD, les moulins sentenac sont trop éloignés du port pour utiliser le système des suceuses. On doit donc recourir à une flotte de véhicules pour acheminer le blé en vrac du port aux silos, installés à proximité de l'usine (env. 15,000T repartis en diverses cellules à fonds plats).

Projets:

- Extension de l'activité mil
- Refonte complète de l'unité de production
- Redéfinition de la démarche commerciale

Attitude face au projet ONUDI:

Celui n'est pas d'un grand intérêt mais peut être envisagé dans le cas de l'extension de l'activité mil.

II. LES INDUSTRIES DE TRANSFORMATION DE MAIS ET DE MIL

1. L'union Nationale des Coopératives Ouvrières de la Confédération Nationale des Travailleurs Sénégalais (CNTS)

Siège social : 23 boulevard elh Djily Nbaye, Dakar
Usine : Quartier Arafat s/c coopérative ouvrières de boulangerie CNTS - Rufisque
Date de création : 1989
Secteur d'activité : Ind. travail des grains et des farines
Effectif des empl. : 9 (tous Sénégalais)
Capital Social : 100% local
Principales matières premières utilisées : mil d'origine locale avec les consommations moyennes annuelles suivantes:

1988	:	3 T 900
1989	:	7 T 752
1990	:	13 T 464
1991	:	26 T 342
1992 (prévisions)	:	97 T 994

Production = Farine de mil:

1988	:	3 T
1989	:	5 T 963
1990	:	10 T 357
1991	:	20 T 263
1992	:	75 T 380 (prévision)

Aperçu Général de l'unité de production:

Il s'agit d'une petite unité de production de type artisanal avec machines de fabrication italienne (perruzo) 5 ans d'âge comprenant une décortiqueuse, un broyeur et un tamiseur. La capacité de stockage est très faible:

Grain	50 sacs (100kg)
Farine	76 sacs (50 kg)

La capacité de production ne peut être augmentée sur la base de équipements actuels mais il existe de la place disponible pour une extension. Les principaux problèmes rencontrés par cette unité portent sur l'approvisionnement en matières premières et les pièces de rechange. L'unité dans l'ensemble tourne à 100%.

Projet:

Extension horizontale des unités transformation dans 5 autres villes du Sénégal.

Attitude face au projet ONUDI:

Les promoteurs sont tout à fait disposés, à accepter une étude de faisabilité mais le financement devrait être recherché ailleurs (ex. gouvernement, bailleurs de fond etc...) car les moyens financiers du CNTS sont très limités.

2. L'unité de transformation villageoise de céréales locale de le SODEFITEX: La minoterie de Tabacounda.

Celle ci présente les mêmes caractéristiques que l'unité du CNTS. La minoterie de Tambacounda teste les machines suivantes:

- Décortiqueuse par voie sèche (SISMAR)
- Broyeur a marteau (SISMAR)
- Tamiseur rotatif fabrication locale

Le personnel de la minoterie est de 3 personnes: un meunier, un ouvrier qualifié et un apprenti.

L'approvisionnement en céréales est assuré par la société de développement de fibres textiles (SODEFITEX). Au 30/10/90, la situation était la suivante:

- 117,770 kg de maïs propre livré
- 12,902 kg de mil brut livré dont 1,557 kg de déchets (impuretés, mil immature), soit un taux de 12%.

Le prix de cession de céréales à la minoterie est fixe à 60F/kg.

Production

Pour le maïs du 6/12/89 au 30/10/90, la production enregistrée est la suivante:

- Sémoule	=	27,200 kg
- Fine brisure	=	10,500 kg
- Moyenne brisure	=	15,750 kg
- Grosse brisure	=	36,750 kg
Total	=	90,200 kg

Si l'on retient 105,696 kg de grain travaillé, le rendement global de transformation est de 85.3%.

Pour le mil, les produits fabriqués sont les suivants:

Sounpouf	=	7,789 kg
Sankhal	=	186 kg
Total	=	7,975 kg

Si l'on retient 9,933 kg de grain travaillé, le rendement de transformation est de 80.3%.

CHAPTER 3: CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

3.I. Analyse des résultats

Les pourcentages obtenus par les différentes minoteries et autres sociétés de transformation de céréales (maïs, mil) à partir des critères que nous avons choisis dès le départ (voir méthodologie chap. 2), nous permettent d'obtenir les classements suivants:

-	Grands moulins de Dakar	62%
-	Moulins Sentenac	59%
-	Sodefitex	49%
-	CNTS	46%

3.I.1. Les moulins De Dakar - Cette Société vient nettement en tête parce qu'elle réalise les meilleurs scores sur des critères à fort coefficient à l'exception de l'utilisation des matières premières produites localement. Ces critères sont:

- a. L'aptitude au management qui se traduit par une bonne organisation de l'ensemble de la structure et surtout des performances techniques et financières.
- b. L'organisation technologique de l'usine qui grâce à un matériel de pointe et une meilleure optimisation de celui-ci permet d'envisager le passage de la production de 700T/jour à 800 T/jour.
- c. La part de marché local: Les GMD sont les leaders incontestés sur le marché Sénégalais avec plus de 3/4 du marché ce qui réduit le deuxième producteur sentenac à un rôle de figurant.

d. Enfin, la qualité de la main d'oeuvre qui bénéficie de la bonne santé financière, de la structure et de l'appartenance à un grand groupe, pouvant de procurer les meilleurs compétences ou on assurer leur formation aussi bien interne qu'externe.

3.I.2. Les Moulins Sentenac

Semble également bien situé et réalise un excellent score. Ils présentent les memes forces que les GMD mais ne les degene sur aucun critere majeur à l'exception de l'utilisation des matières premières locales (maïs, mil).

3.I.3. Les moulins CNTS et SODEFITEX

Ces deux moulins restent artisanaux mais semblent les mieux situés sur le critère le plus important, à savoir la transformation des matières premières locales.

3.I.4 Synthèse et recommandations

Au vu de tout ce qui précède, on se rend compte que malgré tous les efforts du gouvernement Sénégalais à privilégier la transformation des céréales locales, seules les minoteries de blé semblent en mesure de servir de catalyseur au sein de la filière, les efforts d'intégrer le mil dans le fabrication du pain semble n'aboutir à rien de bien spécifique.

Il nous semble que le maïs et le mil constituent un marché spécifique qu'il conviendrait de mieux connaître par des études de motivation auprès des consommateurs afin de mieux les adapter à leurs attentes. Une telle étude pourrait bénéficier de l'appui financier du FCCAA.

Pour ce qui concerne les minoteries de blé nous ne pensons pas utile de retenir le deux minoteries GMD et Sentenac qui bien organisées techniquement, financièrement et commercialement n'attendent par grand chase d'une étude ONUDI.

EVALUATION UNITE MILS ET SORGHO DU CNTS
Confédération Nationale des Travailleurs du Sénégal

Critères d'appréciation		1	2	1x2
A Facteurs Internes à l'Entreprise				
A.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
A.1.1.a	Potentiel d'Extension	2	2,5	5
A.1.1.b	Potentiel de réhabilitation	2	4	8
A.1.2	Niveau Technologique	7	2	14
A.1.3	Qualité des Produits	5	4	20
A.1.4	Compétences Personnel de Product.	4	6	24
A.1.5	Taux d'Utilisation	4	4	16
A.1.6	Diversification et Innovation	2	6	12
A.1.7	Valeur Ajoutée	4	5	20
A.2 Relatifs à l'Organisation				
A.2.1	Organisation Générale	2	5	10
A.2.2 a	Compétences Gestion	8	4	32
A.2.2 b	Opportunités de formation	2	6	12
A.2.3 a	Compétences de la Main d'Oeuvre	6	3	18
A.2.3 b	Opportunité de formation	2	4	8
A.2.4	Situation Financière	5	4	20
A.2.5	Composition de l'Actionariat	3	8	24
A.2.6	Opportunités d'Investissements	1	5	5
A.2.7	Détermination des Dirigeants	1	4	4
B Facteurs Externes à l'Entreprise				
B.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
B.1.1	Productions Locales des intrants	10	9	90
B.2 Le Marché				
B.2.1	Parts de Marché Controlées	5	1	5
B.2.2	Parts Potentiellement Accessibles	2	5	10
B.2.3	Proximité des Zones de Consomm.	3	8	24
B.2.4	Localisation/marché régional	2	8	16
B.2.5	Contraintes Commerc. Nationales	3	2	6
B.2.6	Contraintes Commerc. Région.	1	0	0
B.2.7	Contraintes Commerc. Internat.	1	0	0
B.3 Compétitivités				
B.3.1	Compétitivité Nationale	2	1	2
B.3.2	Compétitivité Internationale	1	0	1
C Facteurs Spécifiques au Projet				
C.1	Contrib. à L'essor de l'Indust. Agro-Al.	3	2	6
C.2	Contribution au Développement Régional	1	0	0
C.3	Effets induits (emploi créé, etc.)	2	5	10
C.4	Possibilité d'Ouvrir le Capital	2	9	18
C.5	Volonté d'engager une réhabilitation	2	9	18
Total des points		100%	135,5	457
Total (Pourcentages; côte pondérée)				46%

(1)= coefficient de pondération

(2)= Score de l'Entreprise

EVALUATION UNITE MAISERIE SODEFITEX

Critères d'appréciation		1	2	1x2
A Facteurs Internes à l'Entreprise				
A.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
A.1.1.a	Potentiel d'Extension	2	2,5	5
A.1.1.b	Potentiel de réhabilitation	2	5	10
A.1.2	Niveau Technologique	7	3	21
A.1.3	Qualité des Produits	5	4	20
A.1.4	Compétences Personnel de Product.	4	6	24
A.1.5	Taux d'Utilisation	4	4	16
A.1.6	Diversification et Innovation	2	4	8
A.1.7	Valeur Ajoutée	4	5	20
A.2 Relatifs à l'Organisation				
A.2.1	Organisation Générale	2	5	10
A.2.2 a	Compétences Gestion	8	7	56
A.2.2 b	Opportunités de formation	2	6	12
A.2.3 a	Compétences de la Main d'Oeuvre	6	3	18
A.2.3 b	Opportunité de formation	2	4	8
A.2.4	Situation Financière	5	6	30
A.2.5	Composition de l'Actionariat	3	6	18
A.2.6	Opportunités d'Investissements	1	5	5
A.2.7	Détermination des Dirigeants	1	6	6
B Facteurs Externes à l'Entreprise				
B.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
B.1.1	Productions Locales des intrants	10	9	90
B.2 Le Marché				
B.2.1	Parts de Marché Controlées	5	1	5
B.2.2	Parts Potentiellement Accessibles	2	5	10
B.2.3	Proximité des Zones de Consomm.	3	8	24
B.2.4	Localisation/marché régional	2	8	16
B.2.5	Contraintes Commerc. Nationales	3	2	6
B.2.6	Contraintes Commerc. Région.	1	0	1
B.2.7	Contraintes Commerc. Internat.	1	0	1
B.3 Compétitivités				
B.3.1	Compétitivité Nationale	2	3	6
B.3.2	Compétitivité Internationale	1	0	1
C Facteurs Spécifiques au Projet				
C.1	Contrib. à L'essor de l'Indust. Agro-Al.	3	2	6
C.2	Contribution au Développement Régional	1	0	1
C.3	Effets induits (emploi créé, etc.)	2	5	10
C.4	Possibilité d'Ouvrir le Capital	2	7	14
C.5	Volonté d'engager une réhabilitation	2	9	18
Total des points		100%	140,5	492
Total (Pourcentages; côte pondérée)				49%

(1)= coefficient de pondération

(2)= Score de l'Entreprise

EVALUATION UNITE MINOTERIE SOCIETE SENTENAC

Critères d'appréciation		1	2	1x2
A Facteurs Internes à l'Entreprise				
A.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
A.1.1.a	Potentiel d'Extension	2	5	10
A.1.1.b	Potentiel de réhabilitation	2	5	10
A.1.2	Niveau Technologique	7	6	42
A.1.3	Qualité des Produits	5	7	35
A.1.4	Compétences Personnel de Product.	4	7	28
A.1.5	Taux d'Utilisation	4	5	20
A.1.6	Diversification et Innovation	2	4	8
A.1.7	Valeur Ajoutée	4	5	20
A.2 Relatifs à l'Organisation				
A.2.1	Organisation Générale	2	7	14
A.2.2 a	Compétences Gestion	8	7	56
A.2.2 b	Opportunités de formation	2	6	12
A.2.3 a	Compétences de la Main d'Oeuvre	6	7	42
A.2.3 b	Opportunité de formation	2	8	16
A.2.4	Situation Financière	5	7	35
A.2.5	Composition de l'Actionariat	3	3	9
A.2.6	Opportunités d'Investissements	1	5	5
A.2.7	Détermination des Dirigeants	1	6	6
B Facteurs Externes à l'Entreprise				
B.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
B.1.1	Productions Locales des intrants	10	5	50
B.2 Le Marché				
B.2.1	Parts de Marché Controlées	5	4	20
B.2.2	Parts Potentiellement Accessibles	2	5	10
B.2.3	Proximité des Zones de Consomm.	3	8	24
B.2.4	Localisation/marché régional	2	8	16
B.2.5	Contraintes Commerc. Nationales	3	8	24
B.2.6	Contraintes Commerc. Région.	1	1	1
B.2.7	Contraintes Commerc. Internat.	1	1	1
B.3 Compétitivités				
B.3.1	Compétitivité Nationale	2	5	10
B.3.2	Compétitivité Internationale	1	2	2
C Facteurs Spécifiques au Projet				
C.1	Contrib. à L'essor de l'Indust. Agro-Al.	3	8	24
C.2	Contribution au Développement Régional	1	2	2
C.3	Effets induits (emploi créé, etc.)	2	7	14
C.4	Possibilité d'Ouvrir le Capital	2	1	2
C.5	Volonté d'engager une réhabilitation	2	9	18
Total des points		100%	174	586
Total (Pourcentages; côte pondérée)				59%

(1)= coefficient de pondération

(2)= Score de l'Entreprise

EVALUATION UNITE GRANDS MOULINS DE DAKAR

Critères d'appréciation		1	2	1x2
A Facteurs Internes à l'Entreprise				
A.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
A.1.1.a	Potentiel d'Extension	2	8,5	17
A.1.1.b	Potentiel de réhabilitation	2	8	16
A.1.2	Niveau Technologique	7	8	56
A.1.3	Qualité des Produits	5	7	35
A.1.4	Compétences Personnel de Product.	4	7	28
A.1.5	Taux d'Utilisation	4	6,5	26
A.1.6	Diversification et Innovation	2	4	8
A.1.7	Valeur Ajoutée	4	5	20
A.2 Relatifs à l'Organisation				
A.2.1	Organisation Générale	2	8	16
A.2.2 a	Compétences Gestion	8	8	64
A.2.2 b	Opportunités de formation	2	6	12
A.2.3 a	Compétences de la Main d'Oeuvre	6	8	48
A.2.3 b	Opportunité de formation	2	8	16
A.2.4	Situation Financière	5	8	40
A.2.5	Composition de l'Actionariat	3	1	3
A.2.6	Opportunités d'Investissements	1	5	5
A.2.7	Détermination des Dirigeants	1	8	8
B Facteurs Externes à l'Entreprise				
B.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
B.1.1	Productions Locales des intrants	10	1	10
B.2 Le Marché				
B.2.1	Parts de Marché Controlées	5	8	40
B.2.2	Parts Potentiellement Accessibles	2	3	6
B.2.3	Proximité des Zones de Consomm.	3	8	24
B.2.4	Localisation/marché régional	2	8	16
B.2.5	Contraintes Commerc. Nationales	3	8	24
B.2.6	Contraintes Commerc. Région.	1	2	2
B.2.7	Contraintes Commerc. Internat.	1	2	2
B.3 Compétitivités				
B.3.1	Compétitivité Nationale	2	9	18
B.3.2	Compétitivité Internationale	1	1	1
C Facteurs Spécifiques au Projet				
C.1	Contrib. à L'essor de l'Indust. Agro-Al.	3	8	24
C.2	Contribution au Développement Régional	1	2	2
C.3	Effets induits (emploi créé, etc.)	2	8	16
C.4	Possibilité d'Ouvrir le Capital	2	1	2
C.5	Volonté d'engager une réhabilitation	2	9	18
Total des points		100%	192	623
Total (Pourcentages; côte pondérée)				62%

(1)= coefficient de pondération

(2)= Score de l'Entreprise

COTE D'IVOIRE

Rapport de mission en Côte d'Ivoire

CHAPITRE I. LES AGRO-INDUSTRIES et CADRE ECONOMIQUE

1.1 CADRE ECONOMIQUE

De 1960 à 1980, l'économie ivoirienne avait connu une phase de croissance ininterrompue, au rythme moyen de 3% l'an. Les vastes programmes d'investissement de l'Etat, d'abord financés par les excédents de la Caisse de Stabilisation, eux-mêmes générés par des cours mondiaux élevés du café et du cacao, ont été poursuivis à la fin des années 70 (lorsque ces cours ont commencé à chuter), grâce au recours à l'endettement extérieur.

Un important déséquilibre au niveau des finances de l'Etat est apparu au début des années 80, qui a contraint le pays à s'engager dans un premier plan d'ajustement structurel, avec l'appui du FMI et de la banque mondiale. Ce plan comprenait déjà un certain nombre de mesures essentielles, telles que: le ralentissement de la croissance du budget de fonctionnement de l'Etat, la diminution de l'investissement public, la restructuration du secteur parapublic, la mise en place d'une politique monétaire plus restrictive, la création d'un mécanisme de subventions à l'exportation et le rééchelonnement de la dette extérieure.

Sous l'effet de ces mesures et de la remontée des cours des denrées de base, l'économie ivoirienne connut une bonne reprise en 1985 et début 1986. Toutefois une nouvelle chute durable des cours du cacao et du café, engage le pays dans une crise particulièrement grave. La dégradation des termes de l'échange est estimée à 35% de 1985 à 1990.

Un nouveau plan structurel négocié vers la fin 87 avec le FMI et les bailleurs de fonds n'a pas abouti aux résultats escomptés. Le déficit du compte courant extérieur (12% du PIB en 88) continue de se creuser, et il faut attendre 1991 pour enregistrer un redressement des finances publiques.

Cette situation avait nécessité la mise en place d'un programme de redressement en juillet 89, articulé sur deux phases. La première phase de 1989 à 1990 avait pour objectif majeur la stabilisation rapide de l'économie (réduction des prix du cacao et du café à la production; amélioration du redement fiscal; taxes à l'importation; stabilisation des salaires des personnels de la fonction publique; réduction des arriérés intérieurs). La deuxième phase, programmée sur une période de 3 ans (1991-1993), vise à restaurer la compétitivité de l'économie, et à assurer la relance grâce à la réduction du coût des facteurs de production, le renforcement des incitations envers le secteur privé, et la réduction des entraves administratives.

Les mesures firent l'objet d'une loi programme (triennale) prononcée par le gouvernement en 1991. Le secteur agricole et l'agro-industrie y occupent une place de choix. Le gouvernement vise la croissance de ce secteur prioritaire, en décourageant la consommation de produits importés pour favoriser les productions locales.

Un accent particulier est porté sur la production des céréales et notamment du paddy (importation riz: 29 milliard en 1990). Le gouvernement encourage donc toutes initiatives sur le secteur, et regrette que la mission n'ait pas élargi son champ d'action à l'ensemble des produits vivriers, et particulièrement au volet riz hautement prioritaire.

Pour la campagne 1991/92, la production cacao n'atteindra pas le niveau de la récolte précédente, et les perspectives sur le café restent sombres. Toutefois les exportations caoutchouc, coton et bois s'annoncent plus prometteuses. Les productions céréalières et tubercules sont en croissance continue, et la pêche satisfait presque les besoins du marché intérieur.

1.2 Aperçu général du secteur des minoteries/maïseries en Côte d'Ivoire

Depuis 1988, le secteur industriel ivoirien affronte une sévère recession. La croissance du secteur est quasiment nulle, avec un volume d'affaires de l'ordre de 1.163 milliard de F.cfa en 1989 et 1990 (1.165 Md.cfa). La valeur ajoutée totale est estimée à près de 429 Md cfa (1990; 36,8%), elle s'effrite légèrement de 1989 à 1990 (5 Md cfa). Au cours de 1990, le secteur industriel perd 1000 emplois sur un total de 81.000 employés.

Au sein du monde industriel ivoirien, la transformation primaire des céréales concerne quatre grands sous-secteurs. Les minoteries importent des blés d'Europe tandis que les trois autres valorisent les céréales locales soit pour l'alimentation humaine (décortiqueries paddy et maïseries) soit en alimentation animale. L'alimentation animale et les décortiqueries sont exclus du programme de la mission. L'alimentation animale principalement axée sur l'élevage avicole connaît une bonne croissance (10 à 13% par an, depuis les années 1980) et consomme près de 60.000 T. de maïs annuellement, prélevé sur une production ivoirienne de l'ordre de 480.000 tonnes, tandis que les nombreuses décortiqueries (une dizaine d'unités industrielles) affrontent

une situation difficile (difficultés d'approvisionnement, sous-utilisation des capacités; rentabilité médiocre, situations financières déséquilibrées).

Les deux autres sous-secteurs (minoteries et maïseries) connaissent des situations aussi contrastées. Les deux seules minoteries (Abidjan et San Pedro) contrôlées par un même groupe étranger (groupe MIMRAN, également propriétaire de Grds Moulins de Dakar) affichent une santé financière florissante (en 1988: 21,5 Md cfa de Chiffre d'Affaires, 24% de valeur ajoutée, 12,8% de résultats bruts d'exploitation). Par contre, les nombreux projets de maïseries industrielles (Yamossoukro; Mankomo; etc.) ne parviennent pas à dépasser le stade des études. La seule unité réalisée (maïserie de KOTOBI, propriété du groupe JAG) est sommairement équipée et n'est pas parvenue à s'imposer sur son marché. Elle a cessé toutes productions. Le groupe Jean Abile GAL (café, cacao, riz) propriétaire de l'unité, connaît par ailleurs des difficultés financières, et n'envisage pas de ranimer ce segment d'activité.

CHAPITRE II. Méthodologie de l'enquête terrain

2.1 Organisation des visites d'entreprises

Dans une première étape, la rencontre avec les autorités locales nous permet d'ajuster les listes initiales. Nous ajoutons aux minoteries peu nombreuses les maïseries et les unités triturant les mils et sorghos. Par contre, et malgré la tentation nous ne pouvons couvrir les décortiqueries de paddy, dont les problèmes sont beaucoup trop complexes et les sites trop éloignés des centres visités. Un programme de visite toujours contraint par les calendriers de nos hôtes n'a pas toujours permis de respecter l'ordre logique des entretiens.

Un questionnaire fut remis aux dirigeants des entreprises visitées qui souhaitaient postuler au programme. La plupart des entreprises arguèrent l'indisponibilité des personnels administratifs (période de vacances) ou la surcharge de travail pour solliciter des délais hors de proportion avec les durées de séjour des experts. Aussi bien souvent recommandions-nous le renvoi des documents via la représentation ONUDI dans le pays.

2.2 Evaluation des entreprises

Sur la base des informations recueillies lors des entretiens, et des impressions saisies lors des visites, l'équipe d'experts a couché à chaud, une première évaluation concertée. Cette évaluation peut être révisée ultérieurement et notamment en fin de mission, afin d'harmoniser les évaluations parallèlement à l'évolution de la mission.

L'évaluation est basée sur les critères prédéterminés, préalablement au départ de la mission. Trente deux aspects sont pris en compte et notés de zéro à dix. Un score de dix points correspond à l'excellence, zéro point signifie que le sujet est sans intérêt. Les notes intermédiaires expriment toutes gradations appréciées par le consensus des trois/quatre experts, ou à défaut la moyenne des notes individuelles attribuées (cas extrême), étant

entendu que les appréciations restaient toujours dans une fourchette étroite (2 points d'écart au plus).

2.3 Classification des entreprises

Le total des points exprimé en pourcentage, après application de la pondération prédéterminée, permet de classer l'entreprise par rapport aux consoeurs nationales comme à celles de la région. Les entreprises ayant un pourcentage de 60% sont éligibles en première catégorie (entreprises hautement recommandables). Les scores de 49 à 59% sont regroupés dans la deuxième catégorie. C'est les entreprises de cette dernière catégorie qui représentent des opportunités intéressantes d'investissements pouvant contribuer significativement à la réalisation des objectifs du projet.

Dans tous les cas:

-les entreprises contrôlées à 100% par des intérêts non africains.

-les entreprises aptes à conduire leur développement par elle-même, et en règle générale, les entreprises ne présentant pas d'intérêt dans le cadre du présent programme.

sont regroupées en catégorie 3.

CHAPITRE III: Analyse des résultats

3.1 ANALYSE

Conformément à la procédure détaillée au paragraphe méthodologie (paragraphe II). la notation pondérée, exprimée en pourcentage, pour les deux unités considérées en Côte d'Ivoire (dont une seule visitée), s'établit comme suit:

GMA	62% (catégorie 3)
Maïserie de KOTOBI	56% (catégorie 2)

3.1.1 Grands Moulins d'Abidjan:

Neuf critères (sur 32) pouvoient les trois cinquièmes de la cote de l'entreprise (376 points sur 624). Mais l'entreprise est positionnée en catégorie 3 du fait d'un actionnariat totalement non africain. Les neuf points forts peuvent être résumés comme suit:

i. Compétences gestionnaires élevées, ainsi que le reflète les performances et la situation financières de l'entreprise (comparaison favorable de la structure des coûts avec celle de minoteries comparables).

ii. Un personnel technique et une main d'oeuvre particulièrement compétents, conduisent un outil performant, homogène et bien entretenu.

iii. La qualité des produits est très satisfaisante. L'outil écrase à pleine capacité. L'entreprise verrouille sérieusement son marché.

iv. L'entreprise contribue au développement d'une industrie de deuxième transformation (boulangeries, biscuiteries), fortement créatrice d'emplois et de valeur ajoutée.

3.1.2. Maïserie de KOTOBI:

Six critères pourvoient la moitié du score de la maïserie. En fait ce sont plutôt la compétence du promoteur/repreneur, et la valorisation de céréales locales qui ont été primées. Les points forts s'énumèrent comme suit:

i. Les deux métiers maïseries et fabricants d'aliments du bétail sont assez proches pour que le savoir faire dans l'un soit récupérable en partie dans l'autre. Aussi avons nous primé moyennement la compétence du personnel technique et la qualité de la main d'oeuvre.

ii. L'outil en soi ne semble pas d'un niveau technologique remarquable, car beaucoup trop simple. Toutefois, l'unité résulte d'une conception locale, construite à partir de matériels de récupération. Le fait signale un haut niveau de compétences techniques et la capacité de faire évoluer l'outil. Nous avons primé une performance subjective, au détriment du constat objectif.

iii. L'assise financière du promoteur (SIPRA), comme ses compétences gestionnaires sont indéniables. Ce sont deux postes que nous avons noté favorablement.

iv. Enfin la valorisation de céréales locales implique la note maximale au poste B.1.1., d'autant que l'unité défriche une voie encore inexploitée en Côte d'Ivoire.

3.1.3 Réhabilitation et/ou expansion

Les projets des GMA ne semblent pas éligibles au présent programme, du fait des compétences et moyens de l'entreprise considérée.

Compte tenu des potentielles retombées nationales la mouture industrielle des maïs mérite une grande attention. Le créneau est difficile ainsi que l'attestent les échecs passés (études et réalisations), toutefois le sérieux du promoteur, son expérience (relative synergie) et la faiblesse des investissements à engager (reprise de KOTOBI) sont des atouts très favorables.

Du fait de l'imparfaite adéquation au programme en cours, l'équipe d'experts francophones ne classe pas ce projet au tout premier rang des potentialités recensées (5ième rang) mais recommande cependant de favoriser la reprise de la maïserie de KOTOBI par le promoteur SIPRA. Pour ce faire, il conviendrait de lancer en collaboration avec le promoteur (SIPRA) et le gouvernement, l'étude de faisabilité appropriée, incluant une évaluation précise pour la réhabilitation de l'unité à réactiver.

RAPPORT SUR ENTREPRISE
GRANDS MOULINS D'ABIDJAN

I. DESCRIPTION DE L'UNITE

1.1 Introduction

Les Grands Moulins d'Abidjan (GMA) sont une société anonyme de droit ivoiriens dont le capital est entièrement contrôlé par un groupe privé étranger (groupe MIMRAN, siège à Monaco). La société exploite deux moulins, l'un à Abidjan et l'autre à San Pedro (côte ouest), tous deux installés sur les ports respectifs de ces deux villes. La première réalisation à Abidjan remonte à 1963, celle de San Pedro fut réalisée plus tardivement dans les années 1980 par un groupe privé ivoirien et cédée en 1988 au groupe MIMRAN pour un prix de l'ordre de 1,8 Md cfa. L'unité d'Abidjan tourne à pleine capacité (85% des besoins) tandis que celle de San Pedro exploite un marché plus étroit (faible population) de surcroît pénalisé par les flux de transport qui favorise la capitale (arrière pays axé vers Abidjan avec frêt retour farine).

1.2 Utilisation des capacités installées

La capacité totale d'écrasement blé est supérieure à 1.050 T./24h00, soit plus de 260.000 tonnes par an (250 jours), répartie sur deux lignes à Abidjan (2 x 400 T./jour) et un moulin à San Pedro (250 T./jour). L'unité d'Abidjan tourne à pleine capacité (env. 200.000 T./an) tandis que celle de San Pedro n'écrase que 60% de ses possibilités (35.000 T. d'écrasement blé/an).

Les deux minoteries approvisionnent directement ou via les grossistes, les boulangeries (env. 450 en 1992 dont plus du tiers à Abidjan), et les biscuiteries (3 biscuiteries à Abidjan dont la principale CIPA, contrôlée par les GMA, produit près de 4000 T./an de biscuits secs pour le marché national et l'exportation vers la sous-région). Le marché des farine ménagères (beignets, etc.) représentent probablement moins de 20% des farines livrées. Les issues (env. 20% des écrasements) sont écoulées sur le marché national (env. le tiers de la production) et à l'exportation après cubage (marché spot) avec une faible valorisation (50 à 60 US \$ la tonne FOB).

Les blés importés en totalité sont acheminés par mer depuis l'Europe (France; 80% des besoins) ou l'Amérique (USA et Canada, env. 20% des besoins). Les navires vrackiers déchargent directement dans les silos des deux minoteries, grâce aux installations fixes appropriées.

La société recourt aux services de sociétés intermédiaires (affiliées au même groupe) installées en Europe tant pour les achats que pour l'agrèage au départ. Le financement des importations (17/18 Md cfa) ne posent pas de problème particulier en raison de la santé financière exceptionnelle de la société comme de la fermeté du Fcfa.

Une convention, valide jusqu'en 1995, régit les relations de l'Etat et des GMA:

-les GMA exercent en situation de monopole de droit (8 ans à compter de 1987),

-l'importation des farines est interdite,

-Le prix des farines et issues sorties moulin est fixé par l'Etat (CGPP), les farines sont à 111,3 Fcfa/Kg en juillet 1992.

-L'Etat nivelle le coût des approvisionnement via la caisse de péréquation des prix (CGPP).

La fixation du prix des farines s'appuie sur un prix de revient incluant un prix du blé net port d'embarquement (restitution CEE déduite,...; prix avant FOB). Ce prix de blé sert de standard pour comparer les réalisations effectives. Le soutien de l'Etat via la CGPP, ou le reversement des GMA est fonction des différences positives ou négatives par rapport au standard.

L'entreprise a versé à la caisse Générale de Péréquation des Prix près de 6,5 Md de Fcfa d'août 1985 à juillet 1988, au titre des reversements dus pour cette période. Les campagnes 1988/89 et 1989/90 ont connu un renversement de tendance, et le soutien théorique dépassait 2 Md cfa, auquel l'entreprise renonçait, privilégiant l'allégement fiscal induit, et finalement une trésorerie plus fluide (délais de remboursement de l'état). Les campagnes suivantes sont à nouveau favorable à la CGPP avec le retour à une situation de reversement très positive.

1.3 Installation, équipement, et Technologie

La minoterie d'Abidjan s'articule autour de deux grands corps de bâtiments, disposés en équerre. Les silos disposés perpendiculairement au quai ont une capacité totale de 30.000 tonnes de blé. L'autre bâtiment construit à la suite mais parallèlement au quai abrite les deux moulins, les bureaux des services techniques et un laboratoire bien équipé (analyse de routine, humidité, cendres, alvéo., etc.). Les services de maintenance disposent d'un bâtiment annexes.

La surface disponible au sol est exigue, d'autant que les unités biscuits, pâtes alimentaires et confiseries, contrôlées par le même groupe sont installées sur la même concession.

Le processus est classique, articulé sur réception, nettoyage, et mouture. Le matériel est homogène, bien entretenu, et plutôt surdimensionné en général (sécurité des performances). Le stockage des farines est opérée partie en vrac dans des cellules appropriées (1,5 jours de production), ensuite en sacs (4 jours de production) dans des magasins attenants. Les issues sont stockés en sacs à l'extérieur (sous bâches) faute de place disponible.

L'un des moulins est récent (env. 15 ans), tandis que le plus ancien utilise des matériels de 30 ans d'âge. La modernisation de cette dernière ligne (400 T./jour) autoriserait un gain de

capacité important (50%) pour une encombrement identique, portant ainsi la capacité totale du moulin d'Abidjan à 1000 T./jour. La société a déjà réalisé les études utiles et envisage une prochaine réalisation (fonction de nombreux paramètres extérieurs). Un surstockage en farine comme le report de fabrication sur l'unité de San Pedro (sous-utilisée), permettant d'éviter une rupture des livraisons farines pendant la période d'aménagement.

Compte tenu des délais impartis l'équipe n'a pu visiter l'unité de San Pedro. L'installation est récente (années 80), de bonne qualité, et dispose d'un silo blé de 10.000 T., d'une capacité vrac farine de 4 jours de production (700 à 800 T.) et de magasins pour le stockage en sacs (2 jours de production).

1.4 Personnel

Pour la seule unité minoterie d'Abidjan (hors pâtes, biscuits et confiserie), la société emploie 328 employés dont 8 expatriés aux postes techniques principaux et de direction (gestion, comptabilité). Le personnel qualifié représente environ 30% du total, les possibilités et le niveau de formation sont en général excellents (niveau technique et poste qualifié).

L'unité de San Pedro emploie 36 personnes dont 3 expatriés aux postes principaux (gestion et technique).

Dans les deux unités l'emploi des femmes est très faible et exclusivement aux postes de secrétariat.

1.5 Intégration dans le tissu économique

Les matières premières sont importées et les liens amont sont donc inexistantes. Par contre à l'abri des unités de première transformation a fleuri un riche tissu de boulangeries (environ 6000 emplois) et de biscuiteries, qui bénéficie d'une stabilité exceptionnelle du coût de leur matière première (prix des farines de blé tendre invariable depuis plusieurs années). L'alimentation animale dispose en outre des issues à très bas prix (env. 15 Fcfa/Kg) et il est dommage qu'elle ne puisse absorber la totalité des productions dont les deux tiers sont écoulés à l'exportation sans réelle valorisation.

1.6 Situation Financière

Cette entreprise présente la particularité de ne pas être endettée à moyen terme. Les résultats 1992 sont de l'ordre de 10%. Les valeurs collectées pour les années précédentes sont les suivantes:

	1985	1986	1987	1988
Chiffre d'Affaires en Mcfa	19.790	20.081	21.892	21.438
Valeur Ajoutée en M.cfa	2.638	2.500	4.647	5.093
% V.A./C.A.	13,3%	12,4%	21,2%	23,7%
Résultats exploitation	5,7%	3,7%	8,6%	12,8%

Nous ne disposons pas de la structure des couts en 1992, (promesse de renvoyer le questionnaire). Toutefois, elle reste semblable à celle de 1988, qui se décompose comme suit:

Matière Première	67,7%
Charges Diverses	6,8%
dont électricité	40%
dont carburant	8%
dont transport	9%
dont autres	43%
Personnel	8,7%
Amortissements	2,5%
Excédent Net d'Exploitation	13,2%
Frais Financiers	0,4%

1.7 Projets d'expansion et Réhabilitation

Ainsi que nous l'avons exposé au paragraphe 1.3, la société caresse le projet d'accroître la capacité de l'unité d'Abidjan, portant sa capacité de 800 à 1000 T./jour. Toutefois, le contexte actuel démobilise l'industriel qui hésite à concrétiser l'investissement.

Des relations tendues avec l'administration (Ministère Industrie, DCGTx), l'échéance prochaine de la convention (1995), les craintes sur la politique monétaire (dévaluation du cfa), sont autant de facteurs qui assombrissent l'horizon. Le contexte se révèle donc peu propice à la réalisation d'immobilisations importantes par cet opérateur, malgré un marché porteur et la quasi-saturation de l'outil de production.

EVALUATION DES GMA

Critères d'appréciation		1	2	1x2
A Facteurs Internes à l'Entreprise				
A.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
A.1.1.a	Potentiel d'Extension	2	7	14
A.1.1.b	Potentiel de réhabilitation	2	8	16
A.1.2	Niveau Technologique	7	8	56
A.1.3	Qualité des Produits	5	7	35
A.1.4	Compétences Personnel de Product.	4	7	28
A.1.5	Taux d'Utilisation	4	9	36
A.1.6	Diversification et Innovation	2	3	6
A.1.7	Valeur Ajoutée	4	5	20
A.2 Relatifs à l'Organisation				
A.2.1	Organisation Générale	2	8	16
A.2.2 a	Compétences Gestion	8	8	64
A.2.2 b	Opportunités de formation	2	6	12
A.2.3 a	Compétences de la Main d'Oeuvre	6	8	48
A.2.3 b	Opportunité de formation	2	8,5	17
A.2.4	Situation Financière	5	8	40
A.2.5	Composition de l'Actionnariat	3	1	3
A.2.6	Opportunités d'Investissements	1	4	4
A.2.7	Détermination des Dirigeants	1	8	8
B Facteurs Externes à l'Entreprise				
B.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
B.1.1	Productions Locales des intrants	10	1	10
B.2 Le Marché				
B.2.1	Parts de Marché Controlées	5	9	45
B.2.2	Parts Potentiellement Accessibles	2	3	6
B.2.3	Proximité des Zones de Consomm.	3	8	24
B.2.4	Localisation/marché régional	2	8	16
B.2.5	Contraintes Commerc. Nationales	3	5	15
B.2.6	Contraintes Commerc. Région.	1	2	2
B.2.7	Contraintes Commerc. Internat.	1	2	2
B.3 Compétitivités				
B.3.1	Compétitivité Nationale	2	9	18
B.3.2	Compétitivité Internationale	1	1	1
C Facteurs Spécifiques au Projet				
C.1	Contrib. à L'essor de l'Indust. Agro-Al.	3	8	24
C.2	Contribution au Développement Régional	1	2	2
C.3	Effets induits (emploi créé, etc.)	2	8	16
C.4	Possibilité d'Ouvrir le Capital	2	1	2
C.5	Volonté d'engager une réhabilitation	2	9	18
Total des points		100%	189,5	624
Total (Pourcentages; côte pondérée)				62%

(1)= coefficient de pondération

(2)= Score de l'Entreprise

RAPPORT SUR ENTREPRISE

MAISERIE DE KOTOBİ

I. DESCRIPTION DE L'UNITE

1.1 Introduction

Cette unité fut installée par le groupe JAG, il y a quelques années. Des capacités de stockage et séchage complètent un atelier sommaire articulé sur nettoyage, décorticage, broyeur à marteau et plansichter (capacité probable 5000 à 6000 T./an). Il reste à vérifier qu'un tel investissement sommaire garantit un dégermage correct et des rendements satisfaisants. C'est cependant une approche prudente qui peut défricher le marché difficile des farines ménagères et accessoirement celui des grits de brasseries (env. 5000 T./an) ou des farines pour l'alimentation infantile (NOVALIM: 600 à 700 T./an). Les germes (insuffisamment purs et tonnages trop faibles pour intéresser les huiliers), sons et farines secondes pouvant être absorbés par l'alimentation animale. Il est à noter qu'une bonne valorisation en alimentation animale permet de relativiser l'impact des rendements (sophistication de l'outil).

Le groupe JAG absorbé par une conjoncture difficile dans la plupart de ses activités n'a plus la volonté ni les moyens de poursuivre cette expérimentation. Un opérateur ivoirien (SIPRA) négocie la reprise des installations et prospecte pour l'heure le marché des brasseries. SIPRA est une société ivoirienne (état 30%; privés ivoiriens 45%; étranger 25%), leader national en alimentation animale (1 usine à YOPOUGON) et dans l'élevage avicole. Cette société dispose de capacités de stockage maïs (env. 20.000 T. sur deux sites) et organise depuis plusieurs années des campagnes de collecte maïs.

La synergie apparente (maîtrise des approvisionnements et sous-produits utilisés en alimentation animale) incite donc la dernière société citée à ranimer l'activité de la maïserie, aussi prospecte-t-elle les débouchés des produits nobles (brasseries, alimentation infantile et humaine en général), avant de négocier le rachat ou la location de l'installation avec le propriétaire actuel.

Compte tenu de l'éloignement du site de l'unité de production, et des délais impartis, l'équipe d'experts n'a pu visité la maïserie de KOTOBİ.

Le sérieux du promoteur (SIPRA), comme l'inexistence d'une première transformation industrielle des maïs (production importante) incite l'équipe d'experts à mentionner l'initiative originale.

1.2 Utilisation des capacités installées

La capacité totale d'écrasement voisine 5 à 6000 tonnes de maïs/an. Toutefois la maïserie ne produit plus depuis plusieurs années.

La clientèle visée par SIPRA est dans l'ordre:

-les brasseurs (gritz de brasserie: importation 5 à 6000 T./an). Le promoteur expérimente actuellement la qualité des produits auprès de laboratoires étrangers, et des brasseurs de la place.

-les farines pour l'alimentation humaine (et notamment incorporation dans les farines infantiles; NOVALIM pourrait consommer 600 à 800 T./an).

-les farines zootechniques (SIPRA contrôle la principale unité ivoirienne de fabrication d'aliments du bétail).

L'approvisionnement de la maïserie en matière première bénéficierait de l'expérience de la société SIPRA qui organise déjà la collecte des maïs à partir de deux sites de collecte dont l'un à Yamossoukro, pour approvisionner son unité de fabrication d'aliments du bétail.

1.3 Installation, équipement, et Technologie

Des entretiens avec les investisseurs et le promoteur, il semble que le matériel est ancien, sommaire. Les techniciens compétents du groupe JAG ont conçu eux-mêmes l'unité. Ils ont privilégié économie d'investissements et simplicité, probablement au détriment des performances (rendements, qualités).

1.4 Personnel

La réhabilitation de l'unité créerait une vingtaine de postes, dont le tiers en personnel qualifié (cadre, maîtrise, ouvrier qualifié).

1.5 Intégration dans le tissu économique

Ce nouveau débouché pour les maïs locaux contribuerait à soutenir la production ivoiriennes.

En aval l'unité pourvoierait les brasseurs, l'alimentation infantile, le marché des farines ménagères, l'alimentation animale.

1.6 Situation Financière

Le propriétaire actuel est confronté à une situation financière difficile, par contre le repreneur SIPRA exploite un groupe florissant (aliment du bétail et élevage avicole en intégration).

1.7 Projets d'expansion et Réhabilitation

Le promoteur SIPRA, dont les compétences et la surface financière sont indéniables, envisage la reprise de l'unité KOTOBI. La faisabilité du projet pêche par un marché amont et aval incertain, mais le contrôle des approvisionnements (silos de collecte exploités depuis plusieurs années) et du marché de l'alimentation animale (usine d'aliments du bétail à Yopougon et Bouaké) par le promoteur ajoutés à la modestie des immobilisations envisagées, sont des atouts favorables. Il conviendrait, en collaboration avec le promoteur et le gouvernement d'épauler l'étude de faisabilité, incluant vérification et réhabilitation des matériels existants, et éventuellement apprécier les besoins en assistance technique ultérieure.

EVALUATION DE LA MAISERIE DE KOTOBI

Critères d'appréciation		1	2	1x2
A Facteurs Internes à l'Entreprise				
A.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
A.1.1.a	Potentiel d'Extension	2	5	10
A.1.1.b	Potentiel de réhabilitation	2	8	16
A.1.2	Niveau Technologique	7	5	35
A.1.3	Qualité des Produits	5	5	25
A.1.4	Compétences Personnel de Product.	4	8	32
A.1.5	Taux d'Utilisation	4	1	4
A.1.6	Diversification et Innovation	2	6	12
A.1.7	Valeur Ajoutée	4	0	0
A.2 Relatifs à l'Organisation				
A.2.1	Organisation Générale	2	8	16
A.2.2 a	Compétences Gestion	8	8	64
A.2.2 b	Opportunités de formation	2	5	10
A.2.3 a	Compétences de la Main d'Oeuvre	6	4	24
A.2.3 b	Opportunité de formation	2	4	8
A.2.4	Situation Financière	5	8	40
A.2.5	Composition de l'Actionnariat	3	7,5	22,5
A.2.6	Opportunités d'Investissements	1	7,5	7,5
A.2.7	Détermination des Dirigeants	1	8	8
B Facteurs Externes à l'Entreprise				
B.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
B.1.1	Productions Locales des intrants	10	9	90
B.2 Le Marché				
B.2.1	Parts de Marché Controlées	5	1	5
B.2.2	Parts Potentiellement Accessibles	2	5	10
B.2.3	Proximité des Zones de Consomm.	3	5	15
B.2.4	Localisation/marché régional	2	5	10
B.2.5	Contraintes Commerc. Nationales	3	3	9
B.2.6	Contraintes Commerc. Région.	1	3	3
B.2.7	Contraintes Commerc. Internat.	1	3	3
B.3 Compétitivités				
B.3.1	Compétitivité Nationale	2	5	10
B.3.2	Compétitivité Internationale	1	1	1
C Facteurs Spécifiques au Projet				
C.1	Contrib. à L'essor de l'Indust. Agro-Al.	3	7	21
C.2	Contribution au Développement Régional	1	2	2
C.3	Effets induits (emploi créé, etc.)	2	5	10
C.4	Possibilité d'Ouvrir le Capital	2	8,5	17
C.5	Volonté d'engager une réhabilitation	2	8,5	17
Total des points		100%	169	557
Total (Pourcentages; côte pondérée)				56%

(1)= coefficient de pondération

(2)= Score de l'Entreprise

CHAPITRE IV. Activités de l'équipe d'experts en Côte d'Ivoire

Les experts: M. D. JUGE (chef de mission), M. D. EKLU-NATEY et P. BIKANDA, sont arrivés à Abidjan le mercredi 22 juillet 1992 à 12h00, en provenance de DAKAR. Une première réunion à la direction locale de l'ONUDI, permet de prendre connaissance du programme organisé et de bloquer les rendez-vous complémentaires utiles.

Chronologiquement, les activités des experts en Côte d'Ivoire se sont déroulées comme suit:

Mercredi 22 juillet 1992

Après-midi

-Première rencontre avec la direction de l'ONUDI à Abidjan. Mise en place du programme de travail.

-Rencontre avec M. KOMENAN (ministère de l'industrie).

Jeudi 23 juillet 1992

Avant-midi

-Rencontre des dirigeants des GMA (MM. Lanfranchi et Derleth); exposé des objectifs du projet; visite des installations. Un questionnaire fut remis aux directeur général qui proposa de le retourner via le bureau ONUDI d'Abidjan, la durée du séjour des experts ne permettant pas la récupération du questionnaire dans les délais.

-Entretien avec M. Plas, directeur commercial de l'Institut de Technologie Tropicale (projet mil et sorgho).

Après-midi

-Visite à la Direction et Contrôle des Grands Travaux (information générale et notamment sur GMA).

-Entretien avec M. Deverchère du groupe Jean Abile GAL (Maïserie de KOTOBI).

-Entretien avec M. KAKOU OURAGA, directeur général du Plan.

Vendredi 24 juillet 1992

Avant-midi

-Entretien avec M. MADI, directeur du service des Agro-Industries au ministère de l'agriculture.

-Entretien avec M. TRAORE directeur SORIZ-CI du groupe JAG (maïserie de KOTOBI).

-Entretien avec M. DOBO et M. BLEUKE, respectivement responsable et chargé d'études au ministère de l'industrie (tour d'horizon des entreprises potentiellement concernées par le projet).

Après-midi

-Entretien avec MM DE PAEPPE et ACKAH dirigeants SIPRA intéressés par la remise en route de la maïserie de KOTOBI. Remise d'un questionnaire qu'ils retourneront par l'entremise du bureau ONUDI d'Abidjan. Nous ne pouvons visiter les installations en raison des délais (éloignement).

-Entretien avec M. KANTE PDG de la société DOMAG (R.V. pris par le ministère de l'industrie); visite d'une décortiquerie paddy, usine d'aliments du bétail et silos de stockage. Nous ne remettons pas de questionnaire, car l'unité n'entre pas dans le programme du projet (minoteries, maïseries).

Samedi 25 juillet 1992

Avant-midi

-Entretien avec M. Sabatier, responsable du dossier GMA au grands travaux.

-Entretien avec MM. N'DOUMBE et SEYDI, chargés d'investissement à la BAD (investissements et projets minoteries/maïseries en Afrique).

Si l'on excepte la visite des établissements DOMAG que nous avons considéré hors du présent programme, l'équipe d'experts n'a visité qu'une seule usine, celle des GMA à Abidjan. La visite fut conduite par le directeur technique et le chef de production qui prodiguait toutes explications nécessaires. Les visites de la minoterie de San Pedro et celle de la maïserie de KOTOBI ne purent être programmées en raison de l'éloignement d'Abidjan comme des délais impartis à la mission.

TOGO

RAPPORT DE MISSION AU TOGO

CHAPITRE 1 - CADRE ECONOMIQUE DE LA FILIERE DES CEREALES

Le secteur rural au Togo compte actuellement plus de 2,500.000 ruraux soit environ 72 % de la population totale et l'agriculture occupe 64 % de la population active totale. Elle représente le secteur productif le plus important du pays (33,5 % du PIB en 1990). Bien que cette part soit en diminution relative au cours des deux décennies précédentes, le secteur rural reste l'élément moteur de l'économie togolaise et assure environ 30 % de la masse des recettes d'exportation du pays.

Au-delà de ces chiffres, force est de constater après trois décennies d'indépendance que la production agricole togolaise n'a pas permis d'améliorer le niveau de couverture des besoins alimentaires. En effet, le taux moyen de croissance de la production de 2,5 % est inférieur à celui de la population (2,9 %). Cette situation a conduit à une baisse progressive de la production par habitant entre 1965 et 1990, rendant ainsi précaire l'autosuffisance alimentaire.

Au niveau des céréales:

- la production du maïs est passée de 263 440 tonnes en 1985 à 285 448 tonnes en 1990 pour une superficie totale emblavée de 196 800 ha et de 295 700 ha. Le taux de croissance au cours de cette période est de 15,6 %.
- la production de sorgho-mil de 152 010 tonnes en 1985 est passée à 172 500 tonnes en 1990.
- d'une production de 8 892 tonnes en 1985, le riz décortiqué passe à 14 760 tonnes en 1990. Le taux de croissance de 11,1 % reste néanmoins insuffisant. Pour combler le déficit, l'état importe d'importantes quantités de riz, atteignant en valeur près de 3,5 milliards de FCFA.

Dans le cadre du Programme d'Ajustement Structurel, on note une tendance à une plus grande libéralisation des exportations de céréales et autres produits vivriers. Un comité technique d'exportation de céréales a évalué les excédents de production par rapport aux besoins de la population et a recommandé d'autoriser entre autre l'exportation des quantités suivantes:

- maïs	-	25 000 tonnes
- sorgho-mil	-	25 000 tonnes
- riz	-	0

.../...

Pour ce qui concerne le blé, le Togo n'en produit pas et les importations se sont élevées à

106 600 tonnes en 1990

72 000 tonnes en 1991

Le blé est transformé par une seule société, les grands moulins du Togo qui sont seuls à importer le blé, à produire et à commercialiser des farines de blé. L'état actionnaire à 45 %, a signé une convention particulière avec la SGMT qui expire en 1995.

Depuis quelque temps, le syndicat des boulangers demande sans succès, la libéralisation de l'importation des farines de blé.

RAPPORT SUR ENTREPRISE

LES GRANDS MOULINS DU TOGO

En l'absence d'informations structurées, les responsables de l'entreprise ayant refusé de répondre au questionnaire, nous avons pu noter les quelques points suivants:

- pays : Togo
- raison sociale : les grands moulins du Togo
- date de création : 1971
- secteur d'activité : ind. travail des grains et farines
- localisation : Lomé (Port.)
- investissement réalisé : 2,109 milliards de FCFA
- capacité installée : 400 t/24 h
- principales matières premières utilisées : blé en vrai provenant essentiellement d'Amérique (80 %) ou de France (20 %)
- effectifs employés : en 1989: 114 personnes dont 1 expatrié
- capital social : 300 million de FCFA (45 % état, 55 % privés)
- produits fabriqués : issues (24 %) et farine (76 %) dont:
farine anglaise: 140 000 f/t (7000f/50 kg)
farine française: 130 000 f/t (6500f/50 kg)
anglaise export: 111 000 f/t (5000f/45 kg)
- les farines anglaises et françaises subissent une taxe à verser à l'état de 20 000 FCFA/t
- chiffre d'affaires 1990: 8,3 milliards de FCFA
- marge brute : 1,7 milliards de FCFA
- résultats avant impôts : 17 % du CA
- après impôts : 13 % du CA

.../...

- stocks au 31/12/90 : 1,5 milliards de FCFA
- versement au trésor taxes et divers : 1991 = 1,6 milliards de FCFA

Aperçu général de l'unité de production et de ses potentialités -
L'usine a été entièrement organisée par BAKALIAN. Elle comprend 2 lignes de 200 t/24 h. La capacité de stockage de blé est de 14 000 t et la capacité d'écrasement en 1991 était de 75 000 t.

Le blé importé arrive au port et est transporté vers les silos de la minoterie grâce à une flotte de 9 véhicules semi-vrac de 25 t chaque.

Les importations de blé se sont élevées en 1990 à 106 600 t et en 1991 à 72 000 t.

Le marché intérieur serait de 40/42 000 t. Les dons alimentaires de blé sont de 5 600 t et les exportations sur le Nigéria d'environ 30 000 t (très variables)

.. / ..

CHAPITRE 3

3.1. ANALYSE DES RESULTATS

La société des grands moulins du Togo est en situation de monopole et n'a donc pu faire l'objet d'évaluation par rapport à aucune autre minoterie nationale. La note retenue est de 55 % qui correspond à un excellent score, la placant pratiquement, sur un plan comparatif, au même niveau que les moulins Sentenac de Dakar.

Les principales forces des grands moulins du Togo résident essentiellement aux facteurs relatifs au marché d'une part et la propre situation financière d'autre part. Il s'agit entre autre des facteurs suivants:

- i. part de marché
- ii la proximité avec le marché principal que constitue Lomé et également le marché régional dans la mesure où ils exportent vers les pays voisins
- iii la quasi absence de contraintes liées à l'environnement interne (bonnes relations avec l'état, législation pas contraignante, absence de concurrence, etc.)
- iv la situation financière solide qui permet aux GMT de renforcer sans cesse leur position. Le chiffre d'affaires est d'environ 8 milliards, et les résultats de 5 %.

3.2. RECOMMANDATIONS

Les GMT nous ont signifié clairement leur refus de répondre à notre questionnaire ou de participer d'une façon ou d'un autre à quelques opérations de réhabilitation que ce soit. Cette société dont les actionnaires principaux et dirigeants sont M. et Mme BAKULIAN tourne bien et les résultats sont corrects.

Le président du conseil d'administration est depuis 1992 le ministre de l'industrie, M. Issa SAMAROU.

Les GMT n'ont pas besoin d'assistance car ils ont toutes les ressources internes. Ils sont également bien avec un des moulins du Ghana dirigé par le fils de M. et Mme Bakalian.

Le seul problème qui serait à voir est celui de la qualité que certains boulangers critiquent mais que cela soit étayé par des analyses.

CHAPITRE IV. Activités de l'équipe d'experts au TOGO

Les experts: M. D. JUGE (chef de mission) M. D. EKLU-NATEY et P. BIKANDA, rejoints par M. I. DIARA sont arrivés à LOME le samedi 25 juillet 1992 à 18h30, en provenance de DAKAR, pour les trois premiers et de Paris pour le dernier. Dimanche matin 26 juillet 1992, une réunion de coordination permettait de brieffer M. DIARA qui repartait en direction de Bangui en début d'après-midi du même jour.

Le lundi 27 juillet 1992 à 08h00, une première réunion à la direction locale de l'ONUDI, réunissant les trois experts, et MM. TIRARD, SOBTAFO et SOW, permettait de prendre connaissance du programme organisé et de bloquer les rendez-vous complémentaires utiles.

Chronologiquement, les activités des experts au TOGO se sont déroulées comme suit:

Lundi 27 juillet 1992

Avant-midi

-réunion au bureau de l'ONUDI
-10h00, entretien avec M. Ahlin Zano KOUIMI, chef de la division industrie à la Direction Générale du Plan
-11h00, entretien avec M. Ayayi AJAVON, Directeur du développement Industriel et Artisanal, au Ministère de l'Industrie et des Sociétés d'Etat.

Après-midi

-15h00, entretien M. BOUKARI, directeur du développement industriel. MM. TAMAKLOE, NUMADI, SODJI, respectivement chef div. Industrie, resp. normalisation et contrôle qualité, division industrie.

-17h00, entretien avec M. BAKALIAN, directeur de la Société Générale de Minoterie au Togo (SGMT), visite des installations.

Mardi 28 juillet 1992

Avant-midi

-Entretien à la SOTEB
-Récupération des documents aux ministères de l'industrie et du plan

Après-midi

Mercredi 29 juillet 1992

Avant-midi

-entretien et visite biscuiterie "La Pampa"

Après-midi

-Départ pour l'aéroport à 13h30
-Envol pour DOUALA à 15h05

EVALUATION UNITE SOCIETE GRAND MOULIN DU TOGO

Critères d'appréciation		1	2	1x2
A Facteurs Internes à l'Entreprise				
A.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
A.1.1.a	Potentiel d'Extension	2	4	8
A.1.1.b	Potentiel de réhabilitation	2	4	8
A.1.2	Niveau Technologique	7	7	49
A.1.3	Qualité des Produits	5	5,5	27,5
A.1.4	Compétences Personnel de Product.	4	7	28
A.1.5	Taux d'Utilisation	4	9	36
A.1.6	Diversification et Innovation	2	2,5	5
A.1.7	Valeur Ajoutée	4	5	20
A.2 Relatifs à l'Organisation				
A.2.1	Organisation Générale	2	6	12
A.2.2 a	Compétences Gestion	8	6	48
A.2.2 b	Opportunités de formation	2	4	8
A.2.3 a	Compétences de la Main d'Oeuvre	6	7	42
A.2.3 b	Opportunité de formation	2	8	16
A.2.4	Situation Financière	5	7	35
A.2.5	Composition de l'Actionnariat	3	6	18
A.2.6	Opportunités d'Investissements	1	4	4
A.2.7	Détermination des Dirigeants	1	2	2
B Facteurs Externes à l'Entreprise				
B.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
B.1.1	Productions Locales des intrants	10	1	10
B.2 Le Marché				
B.2.1	Parts de Marché Controlées	5	9	45
B.2.2	Parts Potentiellement Accessibles	2	3	6
B.2.3	Proximité des Zones de Consomm.	3	9	27
B.2.4	Localisation/marché régional	2	8	16
B.2.5	Contraintes Commerc. Nationales	3	8	24
B.2.6	Contraintes Commerc. Région.	1	5	5
B.2.7	Contraintes Commerc. Internat.	1	2	2
B.3 Compétitivités				
B.3.1	Compétitivité Nationale	2	5	10
B.3.2	Compétitivité Internationale	1	4	8
C Facteurs Spécifiques au Projet				
C.1	Contrib. à L'essor de l'Indust. Agro-Al.	3	5,5	16,5
C.2	Contribution au Développement Régional	1	3	3
C.3	Effets induits (emploi créé, etc.)	2	6	12
C.4	Possibilité d'Ouvrir le Capital	2	1	2
C.5	Volonté d'engager une réhabilitation	2	1	2
Total des points		100%	164,5	551
Total (Pourcentages; côte pondérée)				55%

(1)= coefficient de pondération

(2)= Score de l'Entreprise

CENTRAFRIQUE

REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

1. La filière céréale: cadre économique

En République Centrafricaine (RCA), l'étude de la transformation des céréales a été axée sur la mise en fonctionnement d'une malserie qui prendrait la place d'une minoterie existante.

La RCA ne produit pas de blé. Les autres céréales produites dans le pays sont le riz, le mil et le sorgho. Le maïs est produit en quantité relativement importante par les paysans et des groupements de paysans et organisations d'encadrement puisque l'on atteint des quantités disponibles de 41 000 tonnes.

La recherche de l'autosuffisance alimentaire qui est un objectif majeur du dernier plan quinquenal de développement économique et social est axée sur l'organisation, la modernisation de la culture vivrière pour la recherche de débouchés ou la transformation des produits vivriers pour l'obtention de produits élaborés pour la consommation des populations.

La valorisation du maïs dans une malserie sera un pôle de développement au milieu rural avec les effets amont, aval, ..augmentation de l'emploi en milieu rural, accroissement du revenu du paysan, ralentissement de l'exode rural.

D'autre part la transformation locale du maïs pourra remplacer partiellement l'importation de la farine de blé dont l'importation avec environ 2 milliards de francs CFA augmente le déficit de la balance de paiements avec les pays du Nord et du Sud.

Dans cette approche de l'analyse de la filière dans son cadre économique, il faut faire une analyse particulière de la consommation des différents produits de la transformation du maïs: farine, amidon, gritz, aliment de bétail

Le maïs sera transformé principalement pour l'obtention de la farine qui va se substituer à la farine de blé importée d'une façon partielle.

Pour évaluer la quantité à transformer on considèrera que la farine de maïs interviendra pour environ 30 % dans la farine pour la panification, pâtisserie beignets.

Pour avoir une estimation des quantités de farine de maïs à produire localement, il faudrait se référer aux quantités de farine de froment importées en 1988 et 1989 données dans le tableau suivant. On constate dans ce tableau que la farine de blé atteint 2 milliards de francs CFA, et environ 16 000 tonnes.

.../...

TABLEAU D'IMPORTATION DES FARINES
ET DE L'AMIDON ENTRE 1988 ET 1989.

		1988		1989	
Produits	Pays d'origine	Volume en kg	Valeur en F.CFA	Volume en kg	Valeur en F.CFA
Farine de Froment	France Allemagne, Portugal, Pakistan, Congo, U.S.A, Cameroun	15.375.145	2.165.004	17.672.105	1376696800
Autres Farines Alimentaires	France, Cameroun U.S.A	232.748	15.120.040	420.238	291713900
Autres Farines destinées au bétail	France	22.433	6.678.000	21.110	2.513.025
Amidon de maïs	France	1.005.869	87.246.300	968.665	105414100

2. Cadre macroéconomique national et sous régional de la maïserie:

Sur la plan national, les producteurs et fournisseurs potentiels du maïs sont les organisations paysannes et les grands projets de développement de culture vivrière institués par l'Etat, sous la tutelle du Ministère de Développement Rural.

Ces grands projets sont en quête de débouchés et donc favorables à un projet de maïserie qui va prendre leur production.

On peut noter parmi ces organisations et grands projets:

- les groupements d'intérêts ruraux, qui sont des groupements villageois qu'on peut dynamiser pour la production et la collecte du maïs en grande quantité à livrer à l'usine.
- le projet de développement de la savane vivrière (P.D.S.V.). Il vient de remplacer le projet de développement de la région de l'OMBELLA-MPOKO (PRODEROM). Le "P.D.S.V." est placé sous la tutelle du Ministère du Développement Rural. Son objectif est, de 1992 à 1999, de faire la culture intensive du maïs en vue de doubler sa production en augmentant le rendement de la production de maïs, qui doit passer de 2 t à 2,5 t à l'hectare.
- l'agence Centrafricaine pour le développement du l'OUHAM-PENDE (ACADOP), dépend du Ministère du Développement Rural et est cofinancée par la RCA et la RFA (République d'Allemagne). La future maïserie sera une cliente certaine pour cette agence qui pourra mieux s'organiser dès lorsqu'elle aura un débouché pour la production.
- les centres ruraux d'éducation et de formation (C.R.E.F.) qui interviennent dans des villages regroupés, ce qui favorise l'implantation de grandes plantations, mais aussi permet l'implantation d'infrastructures sociales (centre d'éducation) et la recherche de débouchés pour la commercialisation des productions agricoles locales.
- le projet de développement de la région de BOUCA, initié par l'Etat, vient de démarrer. Il aura une durée de vie de 7 ans. Il a bénéficié d'un prêt du fonds international pour le développement agricole (FIDA) d'un montant de 14 milliards FCFA.

Sur la plan sous régional, la RCA se trouve dans l'UDEAC avec le Cameroun, le Tchad, le Gabon, la Guinée Equatoriale.

Le Zaïre (UDEAC) peut fournir le maïs comme matière première et éventuellement il peut être client pour la farine de maïs pour les zones frontalières avec la RCA.

.../...

Le Cameroun qui fournit actuellement de l'huile de maïs à la RCA pourrait absorber, de la farine de maïs Centrafricaine au même titre que le Tchad et le Nord Soudan. L'extrême Nord et le Nord (GAROUA) du Cameroun ne sont pas bien approvisionnés par MAISCAM dont la production de farine va principalement vers le Sud du pays au Cameroun.

3. Enquête et résultats:

L'enquête a consisté en une prise de contacts avec "HUSACA", l'unité de production d'huile, de savon de Centrafrique.

"HUSACA" dispose d'infrastructures et d'équipement pour huilerie, une savonnerie, une minoterie qui ne fonctionne pas pour des questions de prix de revient du blé importé.

"HUSACA" a décidé de la réhabilitation de la minoterie et de sa reconversion en une maïserie.

Le projet Maïserie de HUSACA est orienté vers la transformation du maïs pour la fabrication de farine de maïs destinée à la consommation humaine directe ou à l'incorporation de la farine de maïs. Jusqu'à 30 % au moins dans la farine de blé importée pour la fabrication du pain.

Les brisures ou résidus de maïs issus de la minoterie de maïs seront destinés à la fabrication d'aliments de bétail et de volaille. A cet effet, les résidus seront mélangés aux tourteaux ou déchets issus de la trituration des obléginaux de l'huilerie à savoir déchets de graine de coton, graines d'arachides et de sésame.

HUSACA dispose déjà des équipements installés d'une provenderie. Le projet envisage le dégermage ou l'extraction des germes des graines de maïs pour la production de l'huile de maïs raffinée.

La diversification de la production dans le complexe maïsier de HUSACA permettra d'envisager à moyen terme la fabrication d'aliments composés pour bébés et enfants telles que recommandées par la FAO, l'UNICEF et les autorités Centrafricaines.

Au moment du rachat en 1987 des unités huilerie, savonnerie, minoterie, "HUSACA" a investi 1,2 milliards FCFA soit 400 milliards FCFA par unité de transformation.

La capacité de la minoterie est 16 000 t de farine par an.

La minoterie est installée au même endroit que l'huilerie, la savonnerie. La minoterie présente une ossature métallique extérieure en bon état. Sa reconversion nécessitera une réhabilitation des installations nouvelles et un complément de nouveaux équipements.

.../...

La route conduisant à HUSACA à 9 km de la ville est entièrement goudronnée. La bretelle qui mène de la grande route au site du complexe HUSACA, longue de 1 km est en laterite bien entretenue et aussi bien carrossable que la route goudronnée.

Le personnel expatrié du complexe HUSACA bénéficie d'un logement en étages comprenant 40 appartements et le rez de chaussés aménagé pour parking de voitures.

4. Conclusions et recommandations:

Dans l'optique de transformer la minoterie de HUSACA en maïserie, il est à signaler que les potentialités existent aussi bien en marché qu'en approvisionnement.

Les cibles pour le marché sont les ménages, les boulangers et pâtisseries, les brasseries pour le griz au nombre de deux.

Cependant les habitudes aussi bien au niveau des ménages, des boulangers/pâtisseries, que des brasseurs soit des freins, des goulots d'étranglements qu'il faut enlever.

Les approvisionnements en matière première, c'est-à-dire le maïs, sont faibles au stade actuel de la production locale.

Les recommandations sont orientées vers les axes principaux suivants:

- identifier un partenaire technique (et éventuellement actionnaire) qui va réaliser une étude technique de réhabilitation et de réorientation pour faire de la farine de maïs, le griz, l'huile. C'est après ce choix de partenaire technique, que l'on saura comment faire la nouvelle unité pour les produits envisagés et combien cela va coûter en équipement.
- Entreprendre une étude de marketing pour identifier les voies (publicité, information, etc...) et moyens pour atteindre les marchés recherchés des ménages, des boulangers pâtisseries, des brasseurs, des pays limitrophes.
- identifier des partenaires financiers (BAD, FEA, Banques privées, financiers internationaux privés, etc...) pour connaître leurs conditions d'intervention (durée, taux, différé, garantie, etc...) qu'on va insérer dans l'étude finale technico-économique de rentabilité.

Ces actions étant menées par 3 experts (économiste industriel, spécialiste en marketing, technicien) d'une façon concomitante sur une période de deux mois, on peut faire un dossier final de faisabilité en un mois coordonné par un seul consultant, l'économiste industriel. Il faut envisager d'une façon beaucoup plus approfondie et sur une période de plus longue des actions concrètes d'organisations de la production en impliquant l'Etat (programmes de développement agricole), les promoteurs potentiels privés pour la collecte, le stockage et le transport du maïs et tout ceci en rapport avec "HUSACA" le client principal des producteurs de maïs.

Dans un contexte de libéralisme économique, on peut envisager des entreprises de "FRANCHISING" pour la collecte et le stockage. HUSACA pourrait être copromoteur de ces entreprises de "FRANCHISING" avec d'autres privés, des assurances, etc.

De toute manière, il faut impérativement organiser la production du maïs dans le cadre nouveau du développement du secteur privé pour dynamiser les orientations actuelles des actions de l'Etat qui veut développer les régions avec la mise en valeur des sols et une recherche de meilleures conditions de vie des ruraux (paysans, artisans, éleveurs).

5. ANNEXES:

- Programme indicatif des investissements nécessaires à la réhabilitation de la minoterie de HUSACA et sa reconversion en mairerie - coût estimatif proposé par HUSACA.
- Fiches de notation de HUSACA par la mission ONUDI.

PROGRAMME DES INVESTISSEMENTS NECESSAIRES
A LA REHABILITATION DE LA MINOTERIE DE
L'H.U.S.A.C.A. ET DE SA RECONVERSION EN
COMPLEXE MAISIER

I- FRAIS DE PREMIER ETABLISSEMENT :

Etude de la réhabilitation de la Minoterie et de sa reconversion en Maïserie, Voyages et Contacts, Missions d'Expert Spécialiste 20.000.000 F.CFA

II- TRAVAUX DE GENIE CIVIL :

Nouvelles Constructions abritant : Dépôt de stockage, Installation de dégermage, production de gritz, Amidon et Hangar de séchage 50.000.000 F.CFA

III- MACHINES ET EQUIPEMENTS A REHABILITER ET A ACQUERIR :

- Machines et Equipements Ancienne Minoterie ... 400.000.000 F.CFA
- Révision et Reconditionnement des Installations 190.000.000 F.CFA
- Machines Complémentaires 177.000.000 F.CFA
- 2 Silos Complémentaires de Stockage d'une capacité de 500 tonnes Chacun..... 120.000.000 F.CFA
SOUS-TOTAL 887.000.000 F.CFA

IV- MATERIEL ROULANT :

- 2 Camions de Transport (MERCEDES-BENZ 19/24).. 80.000.000 F.CFA
- 2 Véhicules légers (Pick Ups 4/4)..... 15.000.000 F.CFA
SOUS-TOTAL 95.000.000 F.CFA

V- STOCKS PIECES DE RECHANGE 31.000.000 F.CFA

TOTAL INVESTISSEMENTS :..... 1.083.000.000 F.CFA

VI- IMPREVUS SUR INVESTISSEMENTS PHYSIQUES : (5%). 32.000.000 F.CFA

VII- FONDS DE ROULEMENT 130.000.000 F.CFA

TOTAL GENERAL 1.245.000.000 F.CFA

RECAPITULATION PROGRAMME
DES INVESTISSEMENTS

I - FRAIS DE PREMIER ETABLISSEMENT	20.000.000 F.CFA
II- TRAVAUX DE GENIE CIVIL	50.000.000 F.CFA
III- MACHINES ET EQUIPEMENTS	887.000.000 F.CFA
IV- MATERIEL ROULANT	95.000.000 F.CFA
V- STOCKS PIECES DE RECHANGE	31.000.000 F.CFA
VI- IMPREVUS	32.000.000 F.CFA
VII- FONDS DE ROULEMENT	130.000.000 F.CFA
TOTAL	<u>1.245.000.000 F.CFA</u>

PLAN DE FINANCEMENT

* TOTAL BESOINS DE FINANCEMENT 1.245.000.000 F.CFA

* FINANCEMENT PROPRE 590.000.000 F.CFA
(dont 400.000.000 déjà immobilisés).

* CONCOURS BANCAIRE 655.000.000 F.CFA

EVALUATION UNITE MINOTERIE SOCIETE HUSAKA (RCA)

Critères d'appréciation	1	2	1x2	

A Facteurs Internes à l'Entreprise				
A.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
A.1.1.a	Potentiel d'Extension	2	6	12
A.1.1.b	Potentiel de réhabilitation	2	7,5	15
A.1.2	Niveau Technologique	7	6	42
A.1.3	Qualité des Produits	5	5	25
A.1.4	Compétences Personnel de Product.	4	6	24
A.1.5	Taux d'Utilisation	4	0	0
A.1.6	Diversification et Innovation	2	5	10
A.1.7	Valeur Ajoutée	4	5	20
A.2 Relatifs à l'Organisation				
A.2.1	Organisation Générale	2	7	14
A.2.2 a	Compétences Gestion	8	7	56
A.2.2 b	Opportunités de formation	2	5	10
A.2.3 a	Compétences de la Main d'Oeuvre	6	5	30
A.2.3 b	Opportunité de formation	2	5	10
A.2.4	Situation Financière	5	4,5	22,5
A.2.5	Composition de l'Actionnariat	3	3	9
A.2.6	Opportunités d'Investissements	1	7	7
A.2.7	Détermination des Dirigeants	1	8	8
B Facteurs Externes à l'Entreprise				
B.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
B.1.1	Productions Locales des intrants	10	5	50
B.2 Le Marché				
B.2.1	Parts de Marché Controlées	5	1	5
B.2.2	Parts Potentiellement Accessibles	2	9	18
B.2.3	Proximité des Zones de Consomm.	3	8	24
B.2.4	Localisation/marché régional	2	2	4
B.2.5	Contraintes Commerc. Nationales	3	1	3
B.2.6	Contraintes Commerc. Région.	1	1	1
B.2.7	Contraintes Commerc. Internat.	1	1	1
B.3 Compétitivités				
B.3.1	Compétitivité Nationale	2	5	10
B.3.2	Compétitivité Internationale	1	0	0
C Facteurs Spécifiques au Projet				
C.1	Contrib. à L'essor de l'Indust. Agro-Al.	3	5	15
C.2	Contribution au Développement Régional	1	1	1
C.3	Effets induits (emploi créé, etc.)	2	5	10
C.4	Possibilité d'Ouvrir le Capital	2	5	10
C.5	Volonté d'engager une réhabilitation	2	9	18

Total des points		100%	150	484,5

Total (Pourcentages; côte pondérée)			48%	

(1)= coefficient de pondération

(2)= Score de l'Entreprise

CAMEROUN

Rapport de mission au Cameroun

CHAPITRE I: CADRE ECONOMIQUE DE LA FILIERE CEREALE

1.1 CADRE ECONOMIQUE

1.1.1. Historique

Le Cameroun a bénéficié du boom des cours des produits primaires durant la période 1976/85, puis subit le contrecoup de leur détérioration permanente depuis lors (le prix du pétrole s'est effondré en 1985, parallèlement à ceux du cacao, du coton, du café arabica, puis du café robusta en 1986/87). La croissance de l'économie camerounaise dépassait 7% l'an de 1979 à 1985. Mais de 1986 à 1987, suite au brutal retournement, le PIB perdait environ 20% de sa valeur réelle et continue encore aujourd'hui d'évoluer très en deça des performances antérieures, avec en corollaire, la baisse des principaux indicateurs économiques, comme l'épargne publique et privée, la formation brute de capital fixe, l'emploi, etc.

Les différents secteurs de l'économie ont, concurremment marqué une importante régression, tandis que le budget de l'Etat, principal moteur du système, subissait une imputation proportionnelle à l'ampleur du phénomène, avec pour principale conséquence, l'effondrement du bâtiment et travaux public (BTP).

Ces facteurs négatifs se sont répercutés sur l'activité des entreprises du secteur industriel, à l'exception des boissons-tabacs; certaines étaient déjà en crise depuis 1983 (industries mécaniques et électriques, minoteries et huileries), le textile depuis 1985; l'activité des autres branches a commencé à décroître depuis le premier semestre 1987.

En 1992 le nombre d'établissements exerçant au Cameroun est d'environ 800. Les branches d'activité les plus représentées sont:

- (07) Travail des grains, légumes et production de farine (15,7%)
- (09) Boulangeriesq et pâtisseries (14,88%),
- (23) Electricité, gaz et eau (14,88%),
- (14) Industries du bois, et fabrication d'ouvrages en bois (14,05%).

Par travail des grains, il faut entendre non seulement les minoteries/maïseries, mais également les usines à café, assez nombreuses dans le pays. Cependant l'importance numérique des deux premières branches ci-dessus indiquées donne une idée du rôle qu'elles jouent dans l'économie du pays.

La conjoncture difficile que traverse le Cameroun a amené le gouvernement à adopter des mesures de stbilisation et de relance économique (PAS), dont les principaux traits sont:

-réhabilitation du secteur public et parapublic, avec diminution des subsides et subventions de l'Etat, qui entend se désengager du secteur productif,

-promotion du secteur privé, appelé désormais au rôle de principal moteur de la croissance économique,

-réallocation des investissements dans le sens d'une part plus importante du secteur privé dans le FBCF sans pour autant que l'investissement global diminue.

Selon les scénarios élaborés par le ministère du plan le taux de croissance du PIB, à l'horizon 1995 se situerait dans les fourchettes 3,3%-5,1% ou 1,5%-4,8%.

1.1.2. Objectifs du gouvernement en matière industrielle

Les principaux objectifs définis par le Cameroun pour le développement industriel sont:

-valorisation maximale des ressources naturelles, à la fois pour la satisfaction des besoins essentiels et pour assurer l'équilibre des comptes extérieurs,

-intégration sectorielle, intersectorielle, et régionale du tissu industriel national,

-développement des P.M.E.

Le secteur agro-industriel, et notamment le sous-secteur céréalier, compte parmi les priorités gouvernementales. L'autosuffisance alimentaire tant d'un point quantitatif que qualitatif constitue l'un des principaux objectifs de la planification au Cameroun.

1.1.3. Besoins et objectifs en matière céréalière

Les besoins céréaliers totaux annuels du Cameroun se situent autour de 1,1 million de tonnes, dont 450.000 tonnes commercialisées. La production nationale disponible ne couvre que 100.000 tonnes et le solde (350.000 t) est importé pour une valeur globale de 28 milliard cfa.

On estime qu'en l'an 2000, la facture pour l'importation des produits alimentaires s'élèvera à plus de 90 milliard cfa, si rien n'est fait pour corriger les tendances actuelles.

La situation et les positions gouvernementales, exprimées indépendamment pour chaque grande classe de céréales (blé; maïs; riz; mils et sorghos) sont les suivantes:

a) Le blé

Situation: les importations farines 1989-90 furent de 220.000 tonnes soit 280.000 t d'équivalent blé (rendement 80%). A l'horizon 2000, la demande (à importer) pourrait être de l'ordre de 570.000 tonnes de farine pour une valeur globale de 45 milliard cfa.

Objectifs gouvernementaux:

-protection et multiplication des minoteries (au moins trois dans le court terme),

-adoption d'une politique de péréquation permettant de dégager des fonds pour le développement de la culture du blé. Des

terres ont été identifiées dans le Nord-Ouest et le Nord (plaine de Maga) par une étude menée par l'Institut de Recherche Agronomique (IRA).

-les paysans déjà producteurs (env. 600) seront encadrés tandis que d'autres seront encouragés à pratiquer cette culture à travers une subvention pour les intrants et l'organisation de la collecte.

-enfin, l'emploi de la farine composite (blé-maïs, blé-manioc, etc.) dans la panification sera encouragé.

b) La riz

En 1989-90, la production nationale atteignait 100.000 tonnes, et les importations dépassaient 150.000 tonnes. En l'an 2000, les consommations seront de l'ordre de 400.000 tonnes, et pourraient même atteindre, si l'on considère l'hypothèse d'une généralisation de la consommation de cette céréale devenue très populaire, le seuil de 700.000 tonnes. La facture du riz importé se situerait donc entre 40 et 60 milliard si rien n'est fait pour accroître la production nationale ou contenir la consommation.

Les objectifs définis pour cette céréale sont:

-relance de la production de la SODERIM et de la SEMRY par une protection efficace (la péréquation).

-augmentation des surfaces cultivées,

-augmentation des rendements, grâce à une amélioration des méthodes d'aménagement.

Le rendement de la péréquation actuelle doit être augmenté pour d'une part permettre un prix d'achat incitatif à la production, et d'autre part générer le financement nécessaire à l'expansion du secteur.

c) Le maïs

La production de maïs est estimée à 460.000 tonnes/an, dont les trois quarts sont autoconsommées. Non seulement, la marge pour la transformation industrielle est faible, mais les excédents sont en fait rares et aléatoires. Les objectifs gouvernementaux visent deux pôles:

-améliorer le dispositif de collecte et de stockage pour sécuriser les achats à la culture. La SNI étudie, dans ce but, le projet NOUMAO qui couvre la zone Ouest-Cameroun. La restructuration de l'office céréalier concerne les trois provinces du Nord,

-encourager la création d'unités de transformation. Plusieurs initiatives, dont MAISCAM sont déjà opérationnelles. D'autres projets sont à l'étude. Le maïs offre une large gamme de produits finis (Gritz, farine, huile, alimentation animale).

d) Mils et Sorghos

Ces deux céréales, base de l'alimentation des populations de la zone soudano-sahélienne, sont presque entièrement autoconsommées (production estimée à 496.000 t en 1990-91). Leurs possibilités de transformation sont multiples. Les objectifs gouvernementaux sont identiques à ceux exprimés pour le maïs et notamment l'utilisation dans les domaines de la panification et de la brasserie.

1.2. Aperçu général du secteur des minoteries/maïseries en Cameroun

Le Produit National Brut Camerounais évolue de 3.386 Md cfa en 1987 à 3.159 Md cfa en 1990 tandis que la population croissait de 10,4 à 11,8 million d'habitants durant la même période. Selon les publications de la BIRD, le PNB continuerait de s'effriter de 2 à 3% au cours des trois prochaines années. Le secteur industriel contribue pour près du tiers (27%) au PNB, mais si en général l'activité est morose, les perspectives du sous-secteur particulier des minoteries et dans une moindre mesure des maïseries, sont plus souriantes, même si la situation financière des entreprises de ce secteur est fragile.

1.2.1 Commercialisation et situation financière.

Parallèlement à un "flot" d'importation farines (15 à 20.000 T./mois), deux grosses minoteries (200.000 T. blé/an) installées à Douala (Bassa et port), triturent à pleine capacité les blés importés. Les besoins du grand voisin le NIGERIA, créent une puissante aspiration des disponibilités camourenaises, à l'exemple d'ailleurs des flux relevés au Bénin, Togo, Burkina, et Niger. Il est probable que 45 à 50% des productions et importations camerounaises de farines de blé tendre (estimées à 400.000 T. équivalent blé), sont réexportées via les circuits informels.

Les excédents maïs peu abondants, approvisionnent deux unités industrielles, récemment installées (Ngaoundéré et Founbot). Elles sont toutes deux l'oeuvre du même promoteur également principal actionnaire d'une des deux minoteries citées plus avant (SGMC). La maïserie du nord (Ngaoundéré) est intégrée dans un ensemble productif (5.500 ha dont 50% ensemencés en maïs et soja) tandis que celle de l'ouest (Founbot) est polyvalente (blé/maïs) et triture présentement du blé acheminé depuis l'Europe ou l'Amérique via Douala (SGMC).

Malgré une intense activité, principalement sur blé, les entreprises du secteur déplorent une situation financière fragile. La plus ancienne minoterie (SCM), privatisée récemment semble souffrir d'une assise financière insuffisante (fond de roulement), tandis que la plus récente (SGMC, un an d'existence) digère la lourde charge financière (probablement plus de 10% du C.A.) inhérente au financement des tout nouveaux investissements (8 Md cfa dont 6,5 Md financés par emprunt LT pour un chiffre d'affaires d'env. 6 Md/an).

L'approvisionnement des deux maïseries n'est pas encore très bien assuré et le recours aux importations (blé ou maïs suivant le cas) est un palliatif probablement insuffisant pour équilibrer solidement les jeunes exploitations, d'autant que la valorisation des sous-produits (farine pour l'alimentation humaine et huile) est mal aisée. Quoique nous n'ayons pas d'information précise nous présumons une assise financière fragile, présomptions confortées par la restructuration financière en cours (négociation avec la Caisse Centrale de Coopération Economique Française).

1.2.2. Aperçu de l'environnement législatif et économique.

Le faible différentiel entre les prix du blé et des farines sur le marché mondial, ajouté à la faible valorisation des issues ne permet pas théoriquement pas à ces entreprises de se positionner en compétiteur international, malgré les performances des outils. De forts droits d'entrée (directs 70%) sur les farines importées, récemment portés à 85% permettent de réaligner les compétitivités relatives. Les exportations vers le Nigéria sont en fait le résultat de la politique de ce pays qui est fermé au commerce licite des farines (pas de concurrence internationale). Les flux enregistrés ne sont que l'expression du dynamisme du secteur informel qui puisent sur les marchés voisins, pour satisfaire la demande intérieure Nigériane. Ces courants se tariront brutalement le jour où le gouvernement Nigérian décidera de régulariser la situation, soit en rationalisant la concurrence internationale, soit en ranimant sa puissante industrie meunière. L'activité de ces sociétés est donc particulièrement dépendante de l'environnement réglementaire élaboré par les autorités.

Les problèmes de la filière maïs sont d'une autre nature. L'essentiel de la production maïs (env. 460.000 T./an) est autoconsommé ou commercialisé via le secteur informel. Les débouchés structurés (alimentation animale et maireries) épongent les excédents. Cette position marginale suggère l'extrême sensibilité aux aléas de production. En tous cas ce fut suffisamment inconfortable pour inciter Maiscam (membre d'un groupe spécialisé dans la transformation) à contrôler partie de ses approvisionnements en produisant à proximité de l'unité de transformation (prix du maïs 70 Fcfa/Kg bord champ). Il est probable que de nombreux problèmes cultureux subsistent (épuiement des sols, rendements, etc.) et que l'unité souffre des difficultés inhérente à sa position de pionnier en la matière (secteur étroit, marché des produits finis à conquérir ou créer, notamment dans le créneau des farines ménagères, ...), comme d'un environnement incertain (politique agricole, monétaire, ...).

CHAPITRE II. Méthodologie de l'enquête terrain

2.1 Organisation des visites d'entreprises

La densité du programme de travail, établi conjointement avec les autorités et l'ONUDI, ainsi que l'éparpillement des sites à visiter nous ont conduit à diviser le groupe d'experts (MM. EKLUNATEY, DIARA, BIKANDA et JUGE) en deux équipes opérant distinctement durant les trois jours ouvrables de notre séjour au Cameroun. Une équipe focalisa sur l'axe Yaoundé/Garoua (par air) tandis que l'autre visitait les unités de Douala/Ngaoundéré (par rail)

Une réunion en cours de séjour après les visites de DOUALA permit au groupe d'experts d'harmoniser les points de vue et d'informer précisément l'équipe chargée du débriefing auprès des autorités et du représentant de l'ONUDI.

2.2 Evaluation des entreprises

Sur la base des informations recueillies lors des entretiens, et des impressions saisies lors des visites, l'équipe d'experts a couché à chaud, une première évaluation concertée. Cette évaluation peut être révisée ultérieurement et notamment en fin de mission, afin d'harmoniser les évaluations parallèlement à l'évolution de la mission.

L'évaluation est basée sur les critères prédéterminés, préalablement au départ de la mission. Trente deux aspects sont pris en compte et notés de zéro à dix. Un score de dix points correspond à l'excellence, zéro point signifie que le sujet est sans intérêt. Les notes intermédiaires expriment toutes gradations appréciées par le consensus des trois/quatre experts, ou à défaut la moyenne des notes individuelles attribuées (cas extrême), étant entendu que les appréciations restaient toujours dans une fourchette étroite (2 points d'écart au plus).

2.3 Classification des entreprises

Le total des points exprimé en pourcentage, après application de la pondération prédéterminée, permet de classer l'entreprise par rapport aux consoeurs nationales comme à celles de la région. Les entreprises ayant un pourcentage de 60% sont éligibles en première catégorie (entreprises hautement recommandables). Les scores de 49 à 59% sont regroupés dans la deuxième catégorie. Les entreprises de cette deuxième catégorie représentent des opportunités intéressantes d'investissements ou peuvent contribuer significativement à la réalisation des objectifs du projet.

Dans tous les cas:

-les entreprises contrôlées à 100% par des intérêts non africains.

-les entreprises aptes à conduire leur développement par elle-même, et en règle générale, les entreprises ne présentant pas d'intérêt dans le cadre du présent programme.

sont regroupées en catégorie 3.

CHAPITRE III Evaluation des entreprises visitées au Cameroun

3.1 Projets de entreprises

La SGMC (Société Grand Moulin du Cameroun) caresse le projet d'accroître ses capacités de production (350 T./24h) ainsi que les capacités de stockage farine (doublement des capacités vrac) et issues (magasins à sacs) ou accessoirement pour les utilités (sacheries, pièces détachées). La réalisation initiale des bâtiments intègre cette potentielle extension qui ne mobiliserait que le coût de matériel additionnel (env. 700 M.cfa pour un investissement initial de 8 Mdcfa).

La SCM (Société Camerounaise de Minoteries) lutte pour remettre à niveau des installations assez vétustes (capacité théorique 440 T./24 h.; performances moyennes 300 T./24 h.) et devrait y parvenir en quelques semaines. Ultérieurement, de nombreux investissements sont nécessaires soit pour accroître le stockage des blés, soit pour rationaliser la production (appareil à cylindre, etc.) ou le conditionnement.

L'installation Maiscam initialement programmé pour 150 T./j. mais parvient à 180 T./j. avec de bon maïs. Le point d'engorgement principal porte sur le dégermage. Le doublement de cette section permettrait certainement de fiabiliser les capacités à un niveau supérieur (plus de 200 T./j.)

L'unité de Founbot est récente, son ambition est pour l'instant d'optimiser les paramètres nominaux, d'abord sur blé et bientôt sur maïs avec l'arrivée des grains de la campagne en cours.

Le problème des décortiqueries Paddy est beaucoup plus complexe. Il semble que la réhabilitation de ces unités passe par le préalable: "privatisation".

3.2 Evaluation des entreprises

entreprises camerounaises	points obtenues sur total		côte de pondération
	320	1000	
-----	-----	-----	-----
Catégorie 2 minoteries SCM (Douala)	169	488	49%
Catégorie 3 Grand Moulin Du Cameroun	189,5	549,5	55%
Catégorie 1 Maiscam (NDéré)	219	730	73%
Décortiquerie SEMRY	(non visitée)		(non visitée)
Catégorie SCTC (Founbot)	(non visitée)		(non visitée)
-----	-----	-----	-----

L'importante valeur ajoutée générée par la société intégrée (culture et transformation), joint à la qualité de l'outil ainsi qu'à la compétence de son management explique le score exceptionnel de Maiscam. Toutefois cette société épuisée par un démarrage difficile a certainement moins besoin de réhabilitation que d'une sérieuse restructuration financière (recherche de partenaire, dont la caisse centrale de coopération française) associée à une assistance technique pour une meilleure valorisation de la culture du maïs

La minoterie SGMC (un an d'existence) récupère un bon score en raison de la qualité des installations et du management, mais n'est pas pour autant porteuse d'un projet susceptible de s'insérer valablement dans le présent programme.

SCM est assez mal noté et pâtit d'installations vétustes autant que d'une organisation encore balbutiante. C'est avec cette dernière société qu'une assistance technique serait la plus profitable.

RAPPORT SUR ENTREPRISE

SOCIETE CAMEROUNAISE DE MINOTERIES

I. DESCRIPTION DE L'UNITE

1.1 Introduction

La Société Camerounaise de Minoteries (SCM) est une société anonyme de droit camerounais dont le capital se répartit comme suit:

-Privés nationaux camerounais	64,2%
-SETUCAF PARIS	25,5%
-SOMDIAA PARIS	7,9%
-S.F.I. Washington	2,1%

Cameroon Continental Merchants LTD est le principal porteur (52,9% de parts) et représente les intérêts d'un puissant commerçant camourennais, qui gère plus ou moins directement l'unité.

Le moulin est installé sur la zone industrielle de Douala-Bassa. La concession est étroite, et n'est pas extensible en raison des unités industrielles installées à proximité. La réalisation est ancienne (1968).

Le redémarrage de l'activité est récent (début juin 1992) et intervient après une longue période de relative inactivité (plus de deux ans).

1.2 Utilisation des capacités installées

La capacité totale théorique d'écrasement blé est de 440 T./24h00, soit près de 110.000 tonnes de blé écrasé annuellement (250 jours par an), soit également 83.000 tonnes de farine produite à 75/76% d'extraction.

La minoterie approvisionne des grossistes (dont export vers Nigéria) et des boulangeries (env. 400 unités au total au Cameroun). La société gère une école de boulangeries qui autorise au surplus un service après vente (conseils aux boulangers). Les issues (env. 20% des écrasements) sont écoulées sur le marché local ou à l'exportation (marché spot) avec une faible valorisation (env. 40 US \$ la tonne FOB).

Les blés importés en totalité sont acheminés par mer depuis l'Europe ou l'Amérique. Les navires vrackiers sont pris en charge par le transitaire qui assure à la fois le déchargement et le transport vers la minoterie (10 Km du port), via une flotte de véhicules, qui déchargent dans les silos de la minoterie.

Une taxe à l'entrée sur les farines, récemment portée de 70 à 85% des valeurs CIF, protège les productions des minotiers locaux (SGMC, SCM, SCTC).

Les flux d'importation farines des derniers mois sont importants (15 à 20.000 tonnes/mois), et sont principalement justifiés par la puissante aspiration du marché nigérian (estimation 125.000 tonnes de farine/an).

1.3 Installation, équipement, et Technologie

L'investissement est ancien, la mise en route de l'unité remonte à 1968.

La minoterie comprend deux lignes de production, l'une de 200 T./24h et l'autre de 240 T./24h, toutes deux installées parallèlement dans un bâtiment à étage déjà plusieurs fois rallongés pour accueillir les nombreuses extensions intervenus depuis la création de cette unité. Les silos de stockage grains sont regroupés en deux corps de bâtiment et totalisent une capacité de 6.600 tonnes. De nombreux bâtiments annexes abritent les bureaux, le laboratoire bien équipé, les ateliers de maintenance, les hangars de stockage sacs et l'école et fournil de boulangerie.

Le processus est classique, articulé sur réception, nettoyage, et mouture. Le matériel est ancien (10 à 25 ans suivant matériel), de marque SOCAM (fabricant français qui n'existe plus), et OCRIM (fabricant italien). L'installation a déjà été remaniée plusieurs fois.

1.4 Personnel

La société emploie 38 nationaux et 2 expatriés. Ces derniers occupent les postes de direction générale, et technique. La direction générale est actuellement amputée par la démission du principal responsable et l'on remarque d'ailleurs un certain flottement dans l'organisation de l'entreprise. L'emploi des femmes est faible et exclusivement aux postes de secrétariat.

1.5 Intégration dans le tissu économique

Les matières premières sont importées et les liens amont sont donc inexistant. L'entreprise tente de nouer des relations cordiales avec les boulangers (fournil d'essai, conseil aux utilisateurs).

1.6 Situation Financière

L'Etat a cédé ses parts voici un peu plus d'une année. Il ne semble pas que le nouvel actionnaire ait pourvu la société (reconstitution du fonds de roulement) d'une autonomie financière appropriée. Une restructuration financière semble vivement recommandée suivant les experts de la SPI.

1.7 Projets d'expansion et Réhabilitation

SCM projette d'accroître ses capacités de stockage et rationaliser ses capacités d'écrasement (actuellement 300 T./24h; objectif: 440 T./24h.)

EVALUATION UNITE SOCIETE CAMOUNAISE DE MINOTERIES

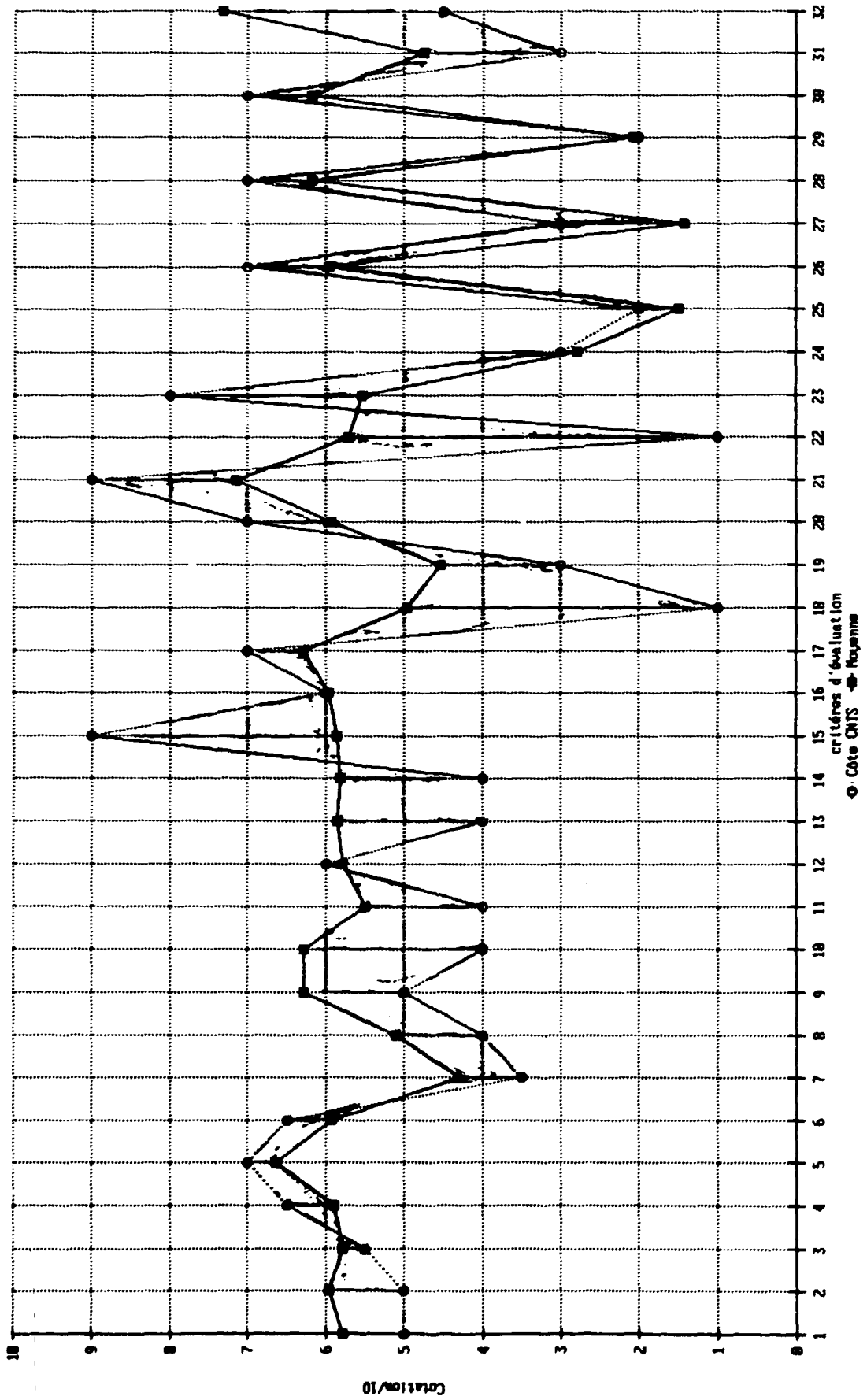
Critères d'appréciation		1	2	1x2
A Facteurs Internes à l'Entreprise				
A.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
A.1.1.a	Potentiel d'Extension	2	5	10
A.1.1.b	Potentiel de réhabilitation	2	5	10
A.1.2	Niveau Technologique	7	5,5	38,5
A.1.3	Qualité des Produits	5	6,5	32,5
A.1.4	Compétences Personnel de Product.	4	7	28
A.1.5	Taux d'Utilisation	4	6,5	26
A.1.6	Diversification et Innovation	2	3,5	7
A.1.7	Valeur Ajoutée	4	4	16
A.2 Relatifs à l'Organisation				
A.2.1	Organisation Générale	2	5	10
A.2.2 a	Compétences Gestion	8	4	32
A.2.2 b	Opportunités de formation	2	4	8
A.2.3 a	Compétences de la Main d'Oeuvre	6	6	36
A.2.3 b	Opportunité de formation	2	4	8
A.2.4	Situation Financière	5	4	20
A.2.5	Composition de l'Actionariat	3	9	27
A.2.6	Opportunités d'Investissements	1	6	6
A.2.7	Détermination des Dirigeants	1	7	7
B Facteurs Externes à l'Entreprise				
B.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
B.1.1	Productions Locales des intrants	10	1	10
B.2 Le Marché				
B.2.1	Parts de Marché Controlées	5	3	15
B.2.2	Parts Potentiellement Accessibles	2	7	14
B.2.3	Proximité des Zones de Consomm.	3	9	27
B.2.4	Localisation/marché régional	2	1	2
B.2.5	Contraintes Commerc. Nationales	3	8	24
B.2.6	Contraintes Commerc. Région.	1	3	3
B.2.7	Contraintes Commerc. Internat.	1	2	2
B.3 Compétitivités				
B.3.1	Compétitivité Nationale	2	7	14
B.3.2	Compétitivité Internationale	1	3	3
C Facteurs Spécifiques au Projet				
C.1	Contrib. à L'essor de l'Indust. Agro-Al.	3	7	21
C.2	Contribution au Développement Régional	1	2	2
C.3	Effets induits (emploi crée, etc.)	2	7	14
C.4	Possibilité d'Ouvrir le Capital	2	3	6
C.5	Volonté d'engager une réhabilitation	2	4,5	9
Total des points		100%	159,5	488
Total (Pourcentages; côte pondérée)				49%

(1)= coefficient de pondération

(2)= Score de l'Entreprise

Cotation SCM (Cameroun)

Comparaison à la moyenne



RAPPORT SUR ENTREPRISE
SOCIETE GRAND MOULIN DU CAMEROUN

I. DESCRIPTION DE L'UNITE

1.1 Introduction

La Société Grand Moulin du Cameroun (SGMC) est une société anonyme de droit camerounais dont le capital (1,335 Md cfa) se répartit comme suit:

-Privés nationaux camerounais	51%
-Office National des Ports du Cameroun	10%
-SOMDIAA et Affiliés (groupe étranger)	39%

La société SOMDIAA gère l'unité, et prête assistance (technique, ou caution financière) à Elhadji ABO, le principal actionnaire camerounais (51%) qui contrôle de nombreuses unités de transformation de produits agricoles (sucre, maïs, etc..).

Le moulin est installé sur la zone portuaire sur une vaste concession (3 hectares). La réalisation est récente, la mise en route remonte à juillet 91, soit à peine plus d'une année.

La montée en charge de l'activité semble avoir été fulgurante (activité à pleine capacité en juillet 1992), à la surprise des promoteurs qui ne pensaient pas dépasser 50% des capacités d'écrasement après 12 mois d'activités.

1.2 Utilisation des capacités installées

La capacité totale d'écrasement blé est de 230 T./24h00, soit près de 60.000 tonnes de blé écrasé annuellement (250 jours par an), soit également 45.000 tonnes de farine produite à 75/76% d'extraction.

La minoterie approvisionne des grossistes qui se chargent de la répartition auprès des boulangeries (env. 400 unités) ou de l'exportation vers le Nigéria. Seuls quelques unités utilisatrices (boulangeries industrielles, biscuiteries) enlèvent directement les farines au moulin. Les issues (env. 20% des écrasements) sont cubées et écoulées en totalité à l'exportation (marché spot) avec une faible valorisation (38 à 40 US \$ la tonne FOB).

Les blés importés en totalité sont acheminés par mer depuis l'Europe (France; 40% des besoins) ou l'Amérique (USA et Canada, env. 60% des besoins). Les navires vrackiers déchargent directement dans les silos de la minoterie, grâce aux installations fixes appropriées.

Une taxe à l'entrée sur les farines, récemment portée de 70 à 85% des valeurs CIF, protège les productions des minotiers locaux (SGMC, SCM, SCTC).

Les flux d'importation farines des derniers mois sont importants (15 à 20.000 tonnes/mois), et sont principalement justifiés par la puissante aspiration du marché nigérian (estimation 125.000 tonnes de farine/an).

1.3 Installation, équipement, et Technologie

L'investissement total s'élève à près de 8 Md cfa (fonds de roulement compris) financés à hauteur de 6,3 Md cfa par emprunt LMT.

La minoterie s'articule autour de deux grands corps de bâtiments, disposés en parallèle. Les silos disposés parallèlement au quai d'accostage ont une capacité totale de 15.000 tonnes de blé. L'autre bâtiment construit en structure métallique bardée abrite le moulin, les bureaux des services techniques et un laboratoire bien équipé (analyse de routine, humidité, cendres, alvéo., etc.). Malgré une grande surface disponible, la société n'a pas prévu d'abri pour stocker les issues. Un bâtiment annexe abrite les services administratifs.

Le processus est classique, articulé sur réception, nettoyage, et mouture. Le matériel est neuf, de marque OCRIM (fabricant italien). L'installation intègre une prochaine extension des capacités d'écrasement (50%). Les emplacements des appareils à cylindres et plansichters supplémentaires sont réservés et l'étage des conduits est d'une hauteur remarquable autorisant toute souplesse pour les aménagements ultérieurs (pente d'écoulement des produits).

Les farines sont stockés dans 6 cellules de 100 tonnes (capacité totale 600 T., soit plus de 3 jours de production). La capacité est extensible à 1200 tonnes (génie civil déjà réalisé). Les farines sont livrées après l'ensachage, il n'est pas prévu de stockage en sacs. Les issues sont stockés en sacs à l'extérieur (sous bâches) faute d'abris disponibles.

1.4 Personnel

La société emploie 123 nationaux et 4 expatriés. Ces derniers occupent les postes de direction générale, contrôleur de gestion, direction technique et responsable de l'entretien. La direction financière est contrôlée par le fils de l'actionnaire principal (El. ABO). Le nombre important d'expatriés s'explique par le besoin de formation du personnel recruté parmi les personnels des corps de métiers parallèles (huileries, cimenteries). L'emploi des femmes est faible et exclusivement aux postes de secrétariat.

1.5 Intégration dans le tissu économique

Les matières premières sont importées et les liens amont sont donc inexistantes. De même, l'entreprise ne favorise guère son intégration dans le milieu des utilisateurs. Elle favorise l'écoulement de ses produits via les intermédiaires grossistes, et ne tente même pas de disputer le marché de l'alimentation animale aux minoteries concurrentes (exportation de la totalité des issues). Il est probable qu'une telle politique sert les intérêts

multiples de l'actionnaire principal (gros commerçant et transporteur), contrôlant par ailleurs des intérêts concurrents.

1.6 Situation Financière

L'entreprise est récente et les intérêts des emprunts pèsent de tout leur poids sur l'exploitation (probablement plus de 10% du chiffre d'affaires). Il résulte que la capacité d'emprunts est pour l'instant nulle. La société doit d'abord digérer les investissements initiaux.

Les coûts 1992, se décomposent comme suit:

Matière Première	70%
Frais généraux	10%
Personnel	-
Amortissements	10%
Frais Financiers	10%

1.7 Projets d'expansion et Réhabilitation

SGMC projette d'accroître sa capacité d'écrasement pour la porter à 350 T/24h (plus 50%), en installant quelques appareils à cylindres et un planchister supplémentaires. L'emplacement des matériels est déjà réservé depuis l'installation initiale et l'extension (silos à farine compris) représente un investissement complémentaire d'environ 700 million cfa. La société projette en outre l'installation d'un bâtiment de stockage léger pour le stockage des issues et de diverses utilités (sacheries). Toutefois la société doit d'abord digérer les investissements initiaux avant de consentir de nouvelles immobilisations (délai probable d'un à deux ans).

EVALUATION UNITE SOCIETE GRAND MOULIN DU CAMEROUN

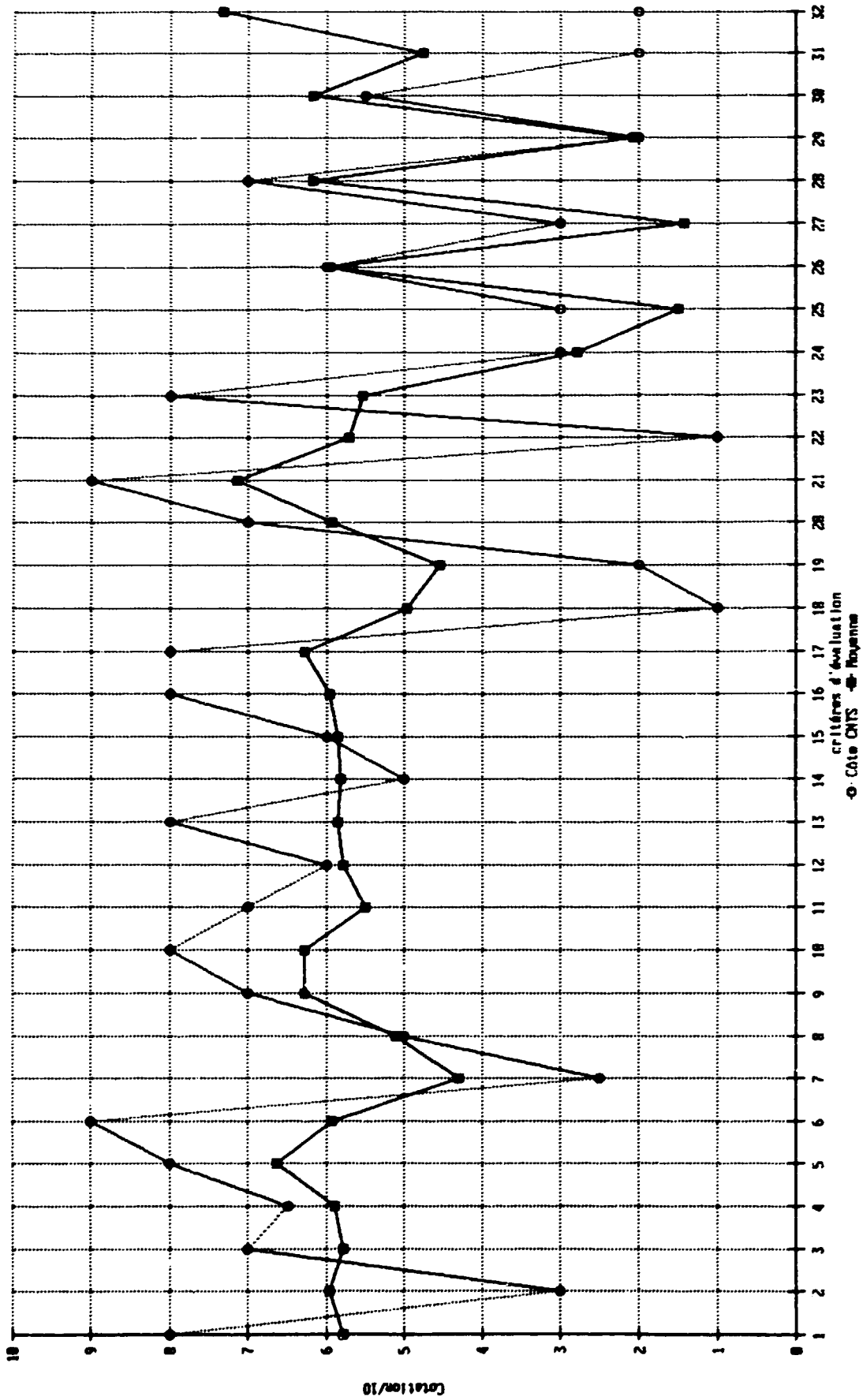
Critères d'appréciation		1	2	1x2
A Facteurs Internes à l'Entreprise				
A.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
A.1.1.a	Potentiel d'Extension	2	8	16
A.1.1.b	Potentiel de réhabilitation	2	3	6
A.1.2	Niveau Technologique	7	7	49
A.1.3	Qualité des Produits	5	6,5	32,5
A.1.4	Compétences Personnel de Product.	4	8	32
A.1.5	Taux d'Utilisation	4	9	36
A.1.6	Diversification et Innovation	2	2,5	5
A.1.7	Valeur Ajoutée	4	5	20
A.2 Relatifs à l'Organisation				
A.2.1	Organisation Générale	2	7	14
A.2.2 a	Compétences Gestion	8	8	64
A.2.2 b	Opportunités de formation	2	7	14
A.2.3 a	Compétences de la Main d'Oeuvre	6	6	36
A.2.3 b	Opportunité de formation	2	8	16
A.2.4	Situation Financière	5	5	25
A.2.5	Composition de l'Actionnariat	3	6	18
A.2.6	Opportunités d'Investissements	1	8	8
A.2.7	Détermination des Dirigeants	1	8	8
B Facteurs Externes à l'Entreprise				
B.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
B.1.1	Productions Locales des intrants	10	1	10
B.2 Le Marché				
B.2.1	Parts de Marché Controlées	5	2	10
B.2.2	Parts Potentiellement Accessibles	2	7	14
B.2.3	Proximité des Zones de Consomm.	3	9	27
B.2.4	Localisation/marché régional	2	1	2
B.2.5	Contraintes Commerc. Nationales	3	8	24
B.2.6	Contraintes Commerc. Région.	1	3	3
B.2.7	Contraintes Commerc. Internat.	1	3	3
B.3 Compétitivités				
B.3.1	Compétitivité Nationale	2	6	12
B.3.2	Compétitivité Internationale	1	3	3
C Facteurs Spécifiques au Projet				
C.1	Contrib. à L'essor de l'Indust. Agro-Al.	3	7	14
C.2	Contribution au Développement Régional	1	2	2
C.3	Effets induits (emploi créé, etc.)	2	5,5	11
C.4	Possibilité d'Ouvrir le Capital	2	2	4
C.5	Volonté d'engager une réhabilitation	2	2	4
Total des points		100%	173,5	549,5
Total (Pourcentages; côte pondérée)				55%

(1)= coefficient de pondération

(2)= Score de l'Entreprise

Cotation SGMC (Cameroun)

Comparaison à la moyenne



RAPPORT SUR ENTREPRISE
SOCIETE MAISCAM N'GAOUNDERE

I. DESCRIPTION DE L'UNITE

1.1 Introduction

La société **Maiscam** est une société anonyme de droit camerounais dont le capital se répartit comme suit:

-Privés nationaux	70%
-S.N.I	15%
-CNSS	15%

La société fut créé en 1984, et la production démarrait en 1988. L'exploitation des premières années fut certainement difficile, à tel point que l'entreprise étudie aujourd'hui une restructuration financière, prévoyant l'entrée de nouveaux actionnaires, dont la SOMDIAA et la Caisse Centrale de Coopération Economique (CCCE).

1.2 Utilisation des capacités installées

La capacité d'écrasement est de 180 T./jour (capacité initiale 150 T./24 h.), soit près de 45.000 tonnes de maïs écrasé annuellement (250 jours/an), soit encore env. 20.000 T. de grits et de 6 à 700.000 litres d'huile/an (9 à 14 litres par tonne de grain).

La maïserie approvisionne deux brasseurs qui contractent volume et prix des approvisionnements à l'année. Les commerçants et distributeurs enlèvent les farines de maïs (20 à 25% des productions en tonnage) pour la consommation ménagère. Ce créneau d'écoulement est le principal frein à la production (marché incertain et dépendant des pénuries en produits alimentaires). Les germes sont exploités pour une production d'huile raffinée (désodorisation, décoloration, dégommeage,..) qui est embouteillée en petit conditionnement (1 litre) pour être distribuée sur le marché local à un prix assez voisin de celui de l'huile de coton (impossibilité de valoriser la qualité de l'huile de maïs à son juste niveau). Les issues (sons) et tourteaux (résidus du pressage encore très gras: 5 à 6% de matière grasse) sont cédés aux usines d'aliments du bétail.

La société gère un vaste domaine (environ 5.500 ha, dont 4000 ha ensemencés en maïs, le reste en soja), et couvre une part importante (env. 50% des besoins estimés à 35.000 T./an) de ses propres besoins. Le solde des achats est acquis auprès des paysans des environs (ou à défaut est importé).

1.3 Installation, équipement, et Technologie

L'investissement initial maïserie s'élève à près de 1,5 milliard F.cfa. Une structure métallique, à trois niveaux supporte le matériel de la maïserie. L'ensemble est installé à l'intérieur d'un bâtiment métallique bardé. Ce même bâtiment abrite les aires de stockage, l'huilerie, le laboratoire, et les unités de conditionnement (sacheries et embouteillage). A l'extérieur sont installés les silos de stockage (12.500 T.) assurant le nécessaire tampon entre la culture (ou/et les achats; entrée saisonnière), et la transformation.

L'unité est équipée d'un montage OCRIM (capacité initiale 150 T./24 h.), exploitant le procédé simple de dégermage à sec (dégermeur, appareils à cylindres, sasseur, plansichter). Le principal point d'engorgement réside dans la fonction dégermage. Le responsable technique pense pouvoir dépasser 200 T./24h. en renforçant cette dernière section (machine à dégermer et table densimétrique).

1.4 Personnel

La société emploie 380 personnes dont guère plus de 15% à la maïserie proprement dite. Cette dernière tourne 24 h./24 h. avec deux équipes (12 h. de travail chacune). Sept cadres de direction contrôlent les activités, parmi eux deux expatriés aux postes de direction des cultures (et direction générale par intérim) et poste de directeur technique (responsable de la maïserie). L'embouteillage de l'huile occupe une dizaine d'employées féminines.

1.5 Intégration dans le tissu économique

En aval:

- L'entreprise est un bon terrain d'expérience (culture), et par là un modèle pour les cultivateurs de la région.
- C'est également un débouché pour les productions maïs de la région.

En amont:

- L'entreprise approvisionne 70% des grits consommés par les brasseries camerounaises.
- Les issues et tourteaux sont une matière première peu onéreuse pour l'alimentation animale.
- L'huile de maïs est réputée d'excellente qualité diététique.
- Le créneau des farines ménagères ou infantiles est encore insuffisamment défrichés. Les dirigeants envisagent de concentrer davantage de moyens et d'efforts sur ce créneau lors des prochaines années (marketing, adaptation des produits, etc..).

1.6 Situation financière

Le chiffre d'affaires 1990/91 est de l'ordre de 3 milliard de F.cfa, dont 50% sont attribuables à la vente des grits. Les revenus des farines ménagères (7% du C.A.), des ventes d'huile (5% du C.A.) restent relativement faibles.

Pour cette même période, le responsable annonce un volume d'achat des matières premières de l'ordre de 2 milliard cfa (70% du prix de revient). Une enveloppe de frais généraux s'élevant à 400 million cfa et 150 million de frais financiers divers (5% du C.A.). Pour conclure les exploitations sont proches de l'équilibre, mais cependant très dépendantes du niveau d'activité (perspectives sombres pour 1991/92).

Nos informations sont succinctes. Cependant des interviews des dirigeants comme des échos rapportés lors des entretiens avec divers intervenants (banque, SFI), Maiscam affronte une situation de trésorerie difficile. La restructuration financière est à l'ordre du jour, avec recherche de nouveaux partenaires (associés potentiels cités: SOMDIAA; Caisse Centrale de Coopération Economique).

1.7 Projets d'Expansion et Réhabilitation

La première préoccupation de Maiscam semble d'ordre financier. Au deuxième niveau apparaît le problème de rentabilisation de la culture du maïs. Ensuite survient des problèmes commerciaux pour l'écoulement de certains sous-produits (farines ménagées; politique commerciale à étudier et définir) et en dernier ressort l'optimisation de l'outil de transformation. Ce dernier est récent, et il ne s'agit que d'aménagements mineurs ayant pour but d'optimiser les performances (débit, qualité des produits, etc.).

EVALUATION UNITE MAISCAM

Critères d'appréciation	1	2	1x2	

A Facteurs Internes à l'Entreprise				
A.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
A.1.1.a	Potentiel d'Extension	2	8	16
A.1.1.b	Potentiel de réhabilitation	2	4	8
A.1.2	Niveau Technologique	7	7	49
A.1.3	Qualité des Produits	5	8	40
A.1.4	Compétences Personnel de Product.	4	9	36
A.1.5	Taux d'Utilisation	4	8	32
A.1.6	Diversification et Innovation	2	7	14
A.1.7	Valeur Ajoutée	4	9	36
A.2 Relatifs à l'Organisation				
A.2.1	Organisation Générale	2	7	14
A.2.2 a	Compétences Gestion	8	7	56
A.2.2 b	Opportunités de formation	2	7	14
A.2.3 a	Compétences de la Main d'Oeuvre	6	7	42
A.2.3 b	Opportunité de formation	2	7	14
A.2.4	Situation Financière	5	5	25
A.2.5	Composition de l'Actionariat	3	9	27
A.2.6	Opportunités d'Investissements	1	8	8
A.2.7	Détermination des Dirigeants	1	8	8
B Facteurs Externes à l'Entreprise				
B.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
B.1.1	Productions Locales des intrants	10	9	90
B.2 Le Marché				
B.2.1	Parts de Marché Controlées	5	7	35
B.2.2	Parts Potentiellement Accessibles	2	8	16
B.2.3	Proximité des Zones de Consomm.	3	5	15
B.2.4	Localisation/marché régional	2	6	12
B.2.5	Contraintes Commerc. Nationales	3	8	24
B.2.6	Contraintes Commerc. Région.	1	5	5
B.2.7	Contraintes Commerc. Internat.	1	2	2
B.3 Compétitivités				
B.3.1	Compétitivité Nationale	2	8	16
B.3.2	Compétitivité Internationale	1	2	2
C Facteurs Spécifiques au Projet				
C.1	Contrib. à L'essor de l'Indust. Agro-Al.	3	8	24
C.2	Contribution au Développement Régional	1	2	2
C.3	Effets induits (emploi créé, etc.)	2	8	16
C.4	Possibilité d'Ouvrir le Capital	2	9	18
C.5	Volonté d'engager une réhabilitation	2	7	14

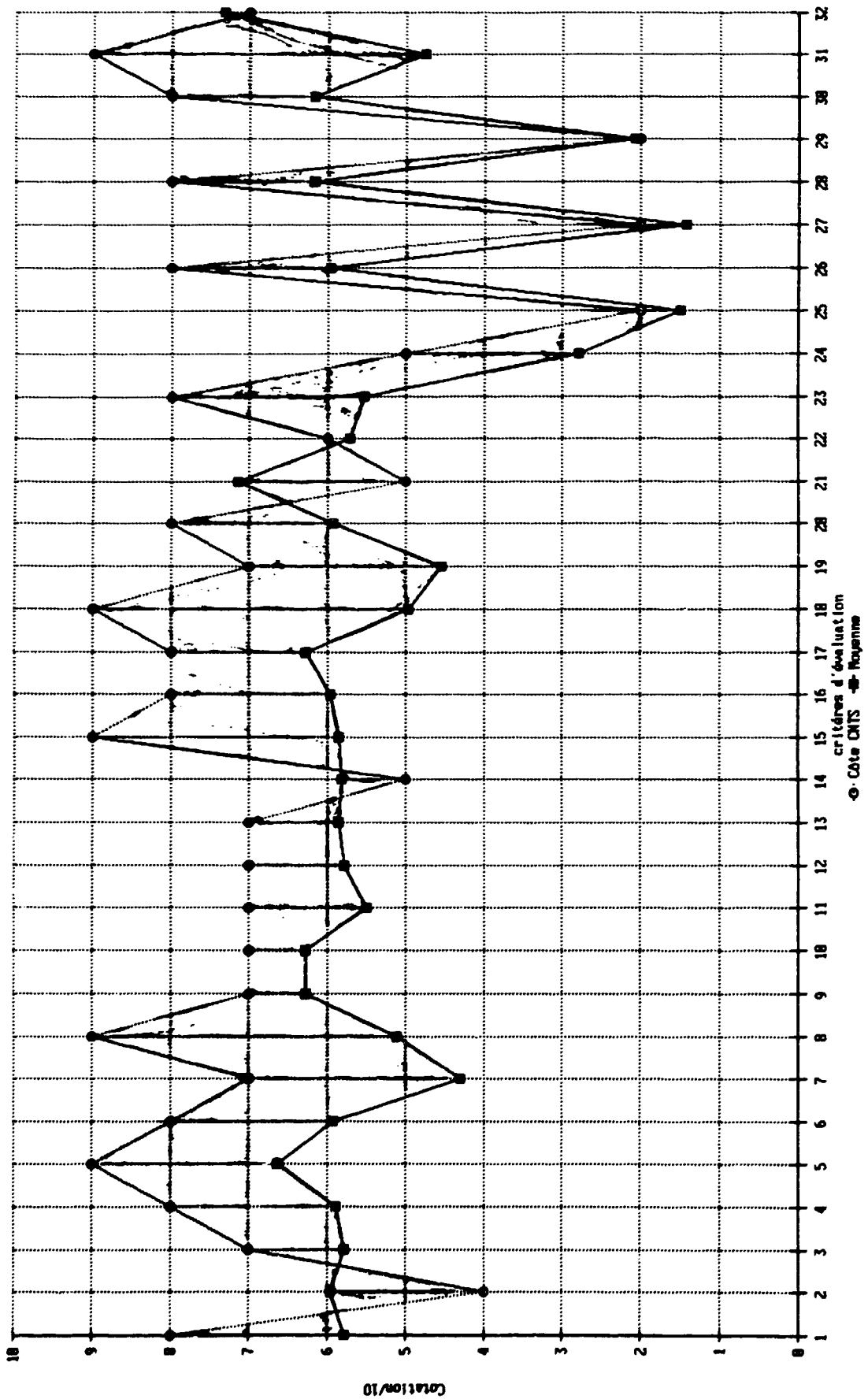
Total des points		100%	219	730

Total (Pourcentages; côte pondérée)			73%	

(1)= coefficient de pondération
(2)= Score de l'Entreprise

Cotation MAISCAM (Cameroun)

Comparison à la moyenne



RAPPORT SUR ENTREPRISE

SEMRY (Société d'Exploitation et de Modernisation de la Riziculture de Yagoua)

Crée en 1956, et réorganisée en 1976, comme société de développement avec le concours de la CCCE, du FAC, de la Banque Mondiale, et du FED, la SEMRY a pour but de réaliser un programme d'intensification de la culture du riz dans le cadre des objectifs nationaux de sécurité alimentaire et de réduction de la dépendance du pays, vis à vis de l'extérieur en matière d'approvisionnement en denrées alimentaires de première nécessité. Rappelons que les besoins en riz, à l'époque, étaient voisins de 200.000 tonnes, presque entièrement importés.

Devant une telle situation, l'Etat entendait, à travers la SEMRY, organiser un véritable pôle de développement du riz dans le nord du pays, pour couvrir à terme l'ensemble des besoins nationaux en riz, et concomitamment freiner l'exode rural en cours dans la zone, en raison entre autres des fluctuations saisonnières importantes, dues aux aléas climatiques, de la production du mil-sorgho, aliment de base de la population. Le riz constitue en effet un complément important de la ration alimentaire du pays, et sa culture revêt, de ce fait, un caractère stratégique.

Activité agricole:

C'est dans cette optique que SEMRY a aménagé en 1976, un périmètre rizicole de 5.300 ha dont 300 ha de pépinières, à partir du fleuve Logone, sur la frontière avec le Tchad. C'est SEMRY I, avec un rendement estimé de 5 T./ha et un rendement commercialisé de 3,5 T./ha.

Puis en 1978, fut réalisée SEMRY II à MAGA, par un aménagement de 6.200 ha, avec un rendement estimé et commercialisé respectivement de 5 T./ha et 3 T./ha.

Enfin en 1979 SEMRY III fut exécutée sur une superficie de 1.800 ha en 6 blocs, à Kousséri, dans le Chari, avec les mêmes rendements.

Cela porte la superficie rizicole actuellement aménagée à 13.300 ha. Les parcelles sont distribuées aux paysans, à raison de 1/2 ha par famille en moyenne à Yagoua et Maga, et dans l'Oubangui-Chari, de 0,35 ha par famille. Conditions d'accès: être paysan du coin en priorité.

L'encadrement et l'achat des récoltes ont été garantis par SEMRY jusqu'à fin 1987.

Usinage:

SEMRY exploite 3 unités:

-1 à Ygoua (SI), avec une capacité de 6 T./h (2 T. + 4 T.)

-1 à MAGA (SII), capacité: 10 T./h (2 x 5 T./h)

-1 à Kousséri (SIII), capacité: 1,5 T./h

Capital Social: 4,580 Milliard (96.000 actions de 5.000 F.cfa, entièrement détenues par l'Etat).

Production:

La société produit 110.000 T. de paddy et 70.000 T. de produits blancs, soit environ 1/3 des besoins nationaux.

Situation actuelle:

Jusqu'en 1987, année du désengagement progressif de l'Etat, consécutif à la mise en oeuvre du PAS, SEMRY a fonctionné normalement, au niveau tant de la production que de l'achat et de l'usinage du riz.

Cependant la commercialisation a souvent été rendue difficile en raison du différentiel important du prix de revient (170 Fcfa le Kg, hors transport) avec le riz importé (40-50 F/Kg), ce qui a obligé la société à s'orienter également vers le marché des pays voisins, détournant partiellement le projet de son objectif initial.

C'est que la taxe de péréquation prélevée par l'Etat, en faveur d'un ajustement du prix du riz de la SEMRY n'a jamais été ristournée à cette dernière, pour lui permettre de couvrir le gap ainsi créé, et la société a été régulièrement confrontée à un grave déséquilibre d'exploitation, malgré les augmentations successives du capital social destinées à renflouer sa trésorerie.

Cela n'a pas empêché l'Etat de garder SEMRY dans son portefeuille à l'occasion du PAS, comme projet stratégique, à réhabiliter.

Perspectives:

La mise en oeuvre du PAS se traduit par le désengagement de l'Etat vis à vis des activités directes de production.

C'est dans ce contexte que la SEMRY doit transférer progressivement ses compétences aux paysans, qui seront donc responsabilisés dans tous les aspects de la production, de la commercialisation, et même de la transformation. Cela signifie que l'achat du paddy n'est plus directement garanti aux paysans, qui doivent faire leur affaire de la commercialisation en passant par l'usinage qui ne ressort plus des prérogatives de SEMRY. Cette dernière ne garderait que les activités de labour et de gestion de l'eau.

Tout cela se passe dans le cadre d'un contrat de performance signé entre le gouvernement et la société.

Les paysans commencent progressivement à s'accomoder de ce nouveau système. C'est ainsi que de petites décortiqueuses sont vulgariser dans le milieu, mais avec beaucoup de brisures, difficiles à écouler au Cameroun, en raison des habitudes alimentaires. Le matériel adapté au décorticage direct, opéré par les groupements ruraux, ou par d'autres promoteurs privés, doit encore être trouvé.

Le succès de la reprise en main de l'opération par les paysans, est conditionné par le prix de revient de la production au regard du prix du riz importé. Si la péréquation ne devait pas être opérée, soit de façon directe (ristourne de la taxe prélevée par l'Etat), soit de façon indirecte (baisse du coût des intrants, quelle qu'en soit l'origine), les riziculteurs risquent d'être purement et simplement abandonnés. En revanche, un fonctionnement correct de la péréquation amènerait un accroissement de la production, puisque les paysans y trouveraient leur compte.

Enfin une réhabilitation du projet devrait également résoudre le problème de la privatisation des décortiqueries de SEMRY, rendues inopérantes du fait de la libéralisation du système et du désengagement de la société, vis à vis du processus d'achat et de transformation du paddy.

En conclusion, la réhabilitation du projet devra se concevoir de façon globale, en prenant en compte à la fois les modalités de péréquation des prix de vente du produit fini et la technologie des décortiqueries à vulgariser auprès des groupements ruraux et le redéploiement des décortiqueries de la SEMRY à privatiser. Il faudra naturellement s'assurer de la compatibilité entre la vulgarisation de petites unités coopératives et la reprise par le secteur privé des unités anciennement gérées par la SEMRY, compte tenu du marché national et sous-régional.

CHAPITRE IV. Activités de l'équipe d'experts au Cameroun

Les experts: M. D. JUGE (chef de mission), M. D. EKLU-NATEY et P. BIKANDA, sont arrivés à Douala le mercredi 29 juillet 1992 à 18h40, en provenance de LOME. M. EKLU-NATEY poursuivait par route et rejoignait M. DIARA (arrivé de Bangui par air le même jour) à Yaoundé.

Chronologiquement, les activités des experts en Côte d'Ivoire se sont déroulées comme suit:

1/ EQUIPE BIKANDA/JUGE (Douala/Yaoundé/Ngaoundéré)

Jeudi 30 juillet 1992

Avant-midi

-Visite représentation du PNUD à Douala (non informé de notre séjour).
-parcours des divers contacts souhaités (SCM, SGMC, SFI), pour bloquer les entretiens et les visites d'usines.

Après-midi

-Entretien et visite de Société Grand Moulin du Cameroun. entretien avec les principaux responsables (directeur général, financier, technique). Le questionnaire fut rempli au cours des entretiens et avant la visite de l'usine commentée par un responsable de fabrication, puis par le directeur technique.
-Entretien avec M. Ngoga, négociant en produits céréaliers (farine, pâtes, etc.) dans la sous-région.

Vendredi 31 juillet 1992

Avant-midi

-Entretien avec M. Bayiha, chargé d'investissement au bureau régional de la SFI (Société Financière Internationale); tour d'horizon sur les investissements dans le secteur maizier et minotier.
-le reste de la matinée est consacré à des problèmes d'intendance (Agence aérienne, banque, etc.).

Après-midi

Samedi 1er Août 1992

13h00 Départ par rail pour Yaoundé, arrivée 18h00.

Dimanche 2 Août 1992

Avant-midi

-Négociation billet de passage pour N'Gaoundéré (aller Rail; retour avion)

Après-midi

-Débat entre les quatre experts et notation des deux unités de Douala, report notation unité de Bangui à une date ultérieure pour permettre à M. Diara d'ajuster ses appréciations aux méthodes de l'équipe.

-Départ en train pour N'Gaoundéré à 18h50, arrivée le lendemain à 08h00 (nuit difficile).

Lundi 3 Août 1992

Avant-midi

-Entretien au bureau de Maïscam avec le directeur général adjoint M. Mohamadou Bassirou, puis déplacement sur le site de l'usine (20 Km de N'Gaoundéré). Nouveau entretiens avec le staff de l'unité (Directeurs: général, technique, culture, financier, commercial) et visite de l'usine.

Après-midi

-Retour vers Douala (avion départ 13h00, arrivée 18h00).

Mardi 4 Août 1992

Avant-midi

-Règlement problème d'intendance (argent); récupération des documents (questionnaire); rédaction du rapport.

Après-midi

-Envol en direction de Nairobi à 15h10.

2/ EQUIPE EKLU-NATEY/DIARRA (Yaoundé/Garoua/Ygoua)

Jeudi 30 juillet 1992

Avant-midi

-Visite représentation de l'ONUDI à Yaoundé. Entretiens avec M. DANSOU représentant de l'ONUDI

-Entretiens à la direction de l'industrie avec M. N'DONGA, directeur de l'industrie. Entretien avec M. Gilles ANGOA (CEA1/SDPI/DI) Direction de l'Industrie, Ministère du Développement Industriel et Commercial (Yaoundé).

-Entretiens à la direction de SEMRY (Société d'Expansion et de Modernisation de la rizerie de Yagoua). Entretiens avec M. TORY LIMANGANA, directeur Général, et M. NYONTE Robert, directeur général adjoint.

Vendredi 31 juillet 1992

Après-midi
 -Entretiens à la SNI, avec M. Jean BOULOLOGO, directeur des études et des projets.
 -départ pour Garoua à 15h00

Avant-midi
 -Office céréalier, entretiens avec M. Coulibaly BOUBOU, Directeur Général Adjoint, M. ILOGA Lazare, chef de service commercial et technique, M. MODE Joseph Emmanuel, chef comptable et financier.

Après-midi
 -Attente véhicule pour départ direction YAGOUA. Visite annulée suite panne.

Samedi 1er Août 1992

Avant-midi
 -Départ pour Yaoundé à 11h00
 -Arrivée Yaoundé à 15h00

Dimanche 2 Août 1992

Avant-midi
 -Négociation billet de passage pour N'Gaoundéré (MM. BIKANDA et JUGE); négociation billet de passage Yaoundé/Douala (M. EKLU NATEY).

Après-midi
 -Débat entre les quatre experts et notation des deux unités de Douala, report notation unité de Bangui à une date ultérieure pour permettre à M. Diarra d'ajuster ses appréciations aux méthodes de l'équipe.

Lundi 3 Août 1992

Avant-midi
 -Visite à l'ONUUDI,
 -direction de l'Industrie,
 -SEMY.

Après-midi
 -Entretiens avec M. JOB, S/Directeur des études au Ministère de l'Industrie.
 -Entretien avec M. Marguerite Marie ETOCK, Sous-Directrice des P.M.E.
 -Débriefing avec le Directeur Général du service de l'industrie.

Mardi 4 Août 1992

Avant-midi
 -SEMY, entretien final et récupération du questionnaire (DGA).
 -ONUUDI débriefing.

Après-midi
 -Départ pour Nairobi à 13h30

RWANDA

RAPPORT DE MISSION AU RWANDA

1. FILIERE CEREALE: Cadre économique:

L'étude pour la transformation des céréales a porté principalement sur deux produits: le blé et le maïs. Les principales caractéristiques de la filière sont présentées ci-après:

- a) D'une façon générale, la filière céréalière est composée du sorgho, du maïs, du riz, du froment et de l'orge. Ce secteur représente une part non négligeable des importations et de la consommation des ménages. Les céréales représentent 13 % des superficies cultivées en 1988. Elles occupent la seconde place derrière les cultures vivrières en terme de superficie cultivée. Les tableaux des pages suivantes donnent un aperçu des productions agricoles des importations et des productions agricoles, des importations et des productions manufacturières des céréales de 1988 à 1990.
- b) Au niveau de la localisation des ressources céréalières, les préfectures dominantes par ordre décroissant sont les suivantes selon les types de produits.

sorgho - Kigali, Butare, Byumba
maïs - Ruhengerie, Gisenyi
froment - Ruhengerie, Gikongoro, Byumba
riz - Kibungo, Butaré, Byumba

La production pour les produits étudiés sont de l'ordre:

100.000 tonnes/an pour le maïs
8.000 tonnes pour le froment.

- c) La demande de ces produits est difficile à cerner car il y a une transformation au niveau villageois sans recours à des équipements et on assiste au phénomène de l'autoconsommation.

Le froment est consommé sous forme de pâte, de bouillie et de pain au départ de sa farine obtenue par les moulins à moteur et aussi par les minoteries (Byumba et Etiru à Ruhengerie).

Cependant il existe des études d'opportunité de minoteries pour GITARAMA et GIKONGORO. Le projet de Gikongoro est actuellement en phase d'étude de préfaisabilité avec le concours du BIT et des promoteurs privés identifiés.

Pour pallier aux importations de matières premières qui peuvent être remplacées par le maïs, il y a une nécessité absolue à promouvoir la transformation du maïs par les unités existantes.

Les éleveurs également offrent un potentiel important aux sous produits de transformation du maïs pour l'aliment de bétail.

Les produits et sous produits de la transformation du maïs seront la farine principalement, le gritz brassicole, l'huile, les tourteaux.

La promotion de l'agroindustrie, du maïs passe par la disponibilité de matière première, donc par un programme cohérent et dynamique d'intensification tous azimuts de cette culture.

2. CADRE MACROECONOMIQUE NATIONAL ET SOUS REGIONAL DES UNITES DE TRANSFORMATION DE CEREALES

Durant les années 1970, l'économie du Rwanda a été caractérisée par un taux de croissance élevé (5 % par an), une stabilité financière et un faible taux d'inflation.

Avec une politique économique prudente, l'économie a bénéficié d'un excédent budgétaire, d'une situation extérieure favorable, de réserves extérieures élevées et d'un service de la dette réduit.

La politique du Gouvernement est peu interventionniste; l'octroi des licences d'importations était facilité et les restrictions quantitatives à l'importation étaient peu nombreuses.

L'évolution favorable des cours du café fin 1970 et l'augmentation de recettes fiscales ont conduit le Gouvernement à mettre en place une politique budgétaire expansionniste (accroissement des dépenses publiques, augmentation de la masse salariale). Ce qui entraîne des effets contradictoires sur la balance des paiements.

En 1983, pour faire face à ces difficultés, le Gouvernement a mis en place une politique budgétaire et monétaire restrictive, des conditions d'octroi de licences beaucoup plus strictes (en vue de réduire les importations), des droits d'entrée sur les biens de luxe plus élevés.

Au non interventionnisme des années 1970, se substitue une politique de protection de l'industrie nationale avec l'interdiction d'importer des biens concurrents aux biens nationaux.

Durant le premier semestre 1990, la situation économique et financière s'est encore aggravée.

En Juin 1990, le déficit global (dons compris) a atteint un niveau supérieur aux prévisions pour l'année, soit 7, 8 milliards de FRV.

.../...

Pour faire face en novembre 1989, aux déséquilibres financiers intérieurs et extérieurs et aux perspectives peu favorables à moyen terme, le Gouvernement Rwandais a mis en place un programme d'ajustement structurel qui, en plus de nouvelles mesures, reprend les grandes orientations du Gouvernement rwandais pour le IVème plan:

- l'autosuffisance alimentaire
- la réduction des dépenses publiques et accroissement des recettes
- le renforcement des mesures de contrôle des impôts
- la révision des licences d'importations
- la mise en place de politiques structurelles concernant la croissance du secteur privé

Dans le contexte de l'application du PAS, les modifications du cadre macroéconomique auront sûrement des effets sur l'agroindustrie.

A travers le PAS, l'Etat poursuit quatre objectifs fondamentaux:

- assurer un taux d'inflation modéré estimé à 5 % en 1993
- améliorer le bien être de la population
- accélérer le retour à une situation viable de la balance des paiements et des finances publiques.

La réalisation de ces objectifs passe par la mise en place d'un certain nombre de politiques et mesures socioéconomiques parmi lesquelles une politique sectorielle visant le développement simultané de tous les secteurs de l'économie.

POUR LE SECTEUR DE LA PRODUCTION DES CEREALES, DES ACTIONS SONT EN COURS AU NIVEAU NATIONAL ET SOUS REGIONAL

Au niveau national, il y a le programme de GIKONGORO: production intensive de blé. Ce programme prendra fin en 1995 et a commencé en 1989. C'est un programme conjoint PNUD, FENU, FIDA.

Le programme est un projet intégré d'intensification de cultures de rente, de cultures vivrières, avec l'encadrement des populations rurales. Ce programme permettra de disposer de froment qui pourrait servir de matières premières aux minoteries anciennes et nouvelles. En effet, une étude de faisabilité est actuellement en cours avec le PNUD/BIT et des privés pour l'implantation d'une minoterie à GIKONGORO. Le but recherché par cette nouvelle minoterie est de produire la farine avec des matières premières disponibles à proximité et à fournir aux consommateurs (ménages et pâtisseries) la farine. Ceci doit permettre d'éviter de transporter la matière première lourde à RUHENGERIE et de ramener au Sud la farine, autre produit pondereux.

L'étude de faisabilité devra cependant tenir compte des capacités existantes de ETIRU et de BYUMBA, les deux minoteries existantes en extension et en réhabilitation.

Au niveau sous régional, il faut tenir compte de la dynamique de la CEPGL (Communauté économique des pays des Grands Lacs), Rwanda, Burundi et Zaïre.

.../...

Il y a eu une étude sur l'harmonisation des unités industrielles de la CEPGL.

Les potentialités et les disponibilités en matières premières ont été identifiés par pays. La région du KIVU au Zaïre présente des grandes potentialités pour la production du blé et du maïs.

A court et moyen terme cette zone pourrait être une source de matières premières pour ETIRU (minoterie) et pour la mûiserie de MUKAMIRA. Le problème qui se posera sera un problème de qualité de produit (farine, gritz) et de consommateurs (ménages, boulangers, brasseurs) qu'il faut rechercher et élargir le nombre par des actions de promotion et de marketing.

3. ENQUÊTES ET RESULTATS:

Les enquêtes ont porté principalement (avec visites des lieux) sur deux unités: la minoterie ETIRU de RUHENGHERIE et la mûiserie de MUKAMIRA. Des contacts ont été établis avec le PDG de la Minoterie de Bjumba à partir de Kigali. Byumba se trouvant actuellement dans une zone de combats.

MINOTERIE "ETIRU" de RUHENGHERIE

"ETIRU" est un établissement de transformation de blé en farine et existe depuis 1950 et avec un statut d'entreprise privée. Le capital se décompose comme suit: 40 % pour des Rwandais et 60 % pour des étrangers.

"ETIRU" a démarré il y a quelques mois une nouvelle minoterie (BULHER) de capacité 30 t/jour qui tourne en pleine capacité.

ETIRU est en train de réhabiliter son ancienne minoterie. L'unité utilise le blé importé et de plus en plus du blé local dont la farine est achetée régulièrement par les consommateurs. Ce qui pousse actuellement le Directeur Belge à acheter tout ce que les producteurs locaux lui proposent comme blé local. La production prévisible de la minoterie est de 6 000 t pour le blé local et 4 000 t pour le blé importé. La capacité potentielle d'écrasement de ETIRU est de 40 t/jour. Le tableau suivant donne de 1983 à 1992 les capacités d'utilisation de la minoterie.

ETIRU est intégré dans le tissu industriel national car elle utilise de plus en plus des matières locales, son produit est acheté de plus en plus par les ménages.

ETIRU envisage des diversifications avec la création d'une biscuiterie et une chocolaterie. La société attend actuellement les résultats de son étude de faisabilité en cours.

ETIRU envisage également de s'associer à la mûiserie de MUKAMIRA au moment de la privatisation de cette unité.

.../...

ETIRU s.a.
B. P. 25-RUHENGERI

BOUTURE DE HLR

MOIS	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
janvier	222.255	96.090	458.160	368.510	0	380.280	401.601	243.993	242.413	592816
février	370.860	91.290	550.650	456.780	0	341.760	320.850	439.931	394.790	556540
mars	231.780	160.020	587.490	383.490	154.890	270.120	713.350	787.521	291.842	632454
avril	249.630	358.910	508.620	445.320	445.860	253.890	704.740	690.683	573.820	623010
mai	184.280	290.250	564.150	366.810	477.390	122.340	418.983	309.985	627.913	849756
juin	38.340	309.210	468.090	303.960	430.460	306.450	491.282	459.958	644.310	812566
juillet	0	413.280	426.000	449.940	439.380	355.830	764.358	313.754	666.857	
août	34.980	341.350	420.390	349.440	480.660	397.410	804.677	904.060	651.212	
septembre	50.700	312.730	406.680	312.450	445.200	312.870	403.391	794.863	437.494	
octobre	0	438.890	410.670	127.680	281.850	424.470	426.779	666.632	611.689	
novembre	0	504.300	459.000	89.400	425.100	275.760	300.967	532.622	689.185	
décembre	0	148.710	393.120	17.850	365.400	341.610	239.519	197.627	462.379	
TOTAL	1.382.805	3.465.030	5.653.020	3.671.630	3.946.190	3.782.790	5.990.477	6.341.639	6.293.904	4.067.162
CAPACITE	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	9.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000
% UTILISAT.	21%	53%	87%	56%	61%	58%	61%	59%	58%	38%

MAISERIE DE MUKAMIRA:

La maiserie de MUKAMIRA est une entreprise étatique qui a été créée en 1987. Elle est située dans une zone productrice de maïs aussi consommatrice de maïs, donc peu d'excédent: le complètement de matières premières provient principalement du Zaïre pays voisin et qui est aussi un consommateur des produits élaborés, c'est-à-dire la farine car les rwandais ne consomment pas beaucoup la farine de maïs.

La maiserie a utilisé environ 1450 t de maïs en 1991 et prévoit une utilisation de 1750 t en 1992. Le maïs à transformer provient du Zaïre et aussi de l'OUGANDA, autre pays voisin.

La capacité potentielle d'écrasement est de 3000 t/an en 250 j.

Les capacités installés sont utilisées à 50 % et ceci à cause de l'ancienneté et de l'obsolescence des machines d'une part, et d'autre part du marché réduit à cause des habitudes de consommation. Le marché actuel de la maiserie est constitué principalement par l'armée et les prisons (Ministères de la Defense et de la Justice).

D'une façon synthétique, les motifs de non performance de la maiserie peuvent être présentés comme suit:

- 1) Approvisionnement insuffisant et régulier de la matière première
- 2) Marketing et ventes inadéquats.

La maiserie n'a aucune connaissance des marchés, aucun système d'information ni aucune étude de marché opérationnelle qui tiendrait compte d'un contrôle de qualité ((farine, huile, gritz) avant toute commercialisation.

- 3) Formation des techniciens semble insuffisant au vue de la gestion des facteurs de production non maîtrisée.

Il semble qu'il y ait au plus une formation sur le tas.

- 4) Flou en ce qui concerne le statut juridique de l'entreprise qui est agréé comme un projet et non pas comme une industrie, sans capital. Les fonctions de direction sont assumées par un fonctionnaire gérant faisant fonction de directeur dont les décisions sont contrôlées à des niveaux ministériels.

4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS:

Les conclusions qui apparaissent pour les unités visités sont:

- problème de matières premières
- problème des débouchés des produits finis et semi finis
- problème de diversification
- problème de gestion.

.../...

En effet, les matières premières pour les unités de ETIRU et de MUKAMIRA sont le blé et le maïs. Les productions actuelles de ces 2 produits sont faibles et supplées par l'importation des pays limitrophes:

- Zaïre: blé, maïs
- OUGANDA: maïs
- Tanzania: possibilité pour le blé

Le marché de ces unités est constitué par les ménages (farine de blé et farine de maïs) dont les habitudes de consommation sont des facteurs bloquants à l'augmentation de la production des usines.

De même les pâtisseries/boulangers et les brasseurs qui sont des clients potentiels pour la farine et le gritz sont exigeants sur les qualités et il faut rendre les produits compétitifs (prix/qualité).

Les unités sont peu diversifiées dans leur production.

La mairerie par exemple produit principalement 80 % de farine, 10 % de gritz et 10 % d'huile. En égard aux potentialités du marché (2 grandes brasseries), une diversification semble nécessaire pour MUKAMIRA.

Les goulots d'étranglement de la gestion se retrouvent au niveau des 2 unités maïs avec plus d'acuité au niveau de la mairerie avec son statut d'entreprise publique à "gestion privée".

LES RECOMMANDATIONS:

- 1) Faire une étude de réhabilitation de la minoterie de RUHENGIERIE en mettant en évidence l'augmentation de production, sa diversification avec une prise de participation à la mairerie, sa diversification avec la création du projet de biscuiterie avec une étude de marché et de marketing opérationnelle et appropriée.
- 2) Identifier un partenaire technique potentiel (un meunier et non un vendeur d'équipement) pour faire une étude complète de réhabilitation de la mairerie avec une diversification de productions: 50 % farine par exemple, 50 % de gritz et d'huile.

Cette étude serait conduite par un meunier (technicien), un spécialiste en étude de marché (économiste/marketing), un économiste industriel pour la coordination, le suivi et le montage final du financement.

- 3) Organiser l'approvisionnement en matières premières locales en tenant compte des programmes nationaux en cours pour le court terme et le moyen terme en ce qui concerne le blé et le maïs et en tenant compte des programmes sous régionaux et des relations avec les pays voisins tels que le Zaïre (pays de la CEPGL dont la région du Kivu peut fournir suffisamment de blé et de maïs), tel que l'Ouganda pays de la ZEP (zone d'échange préférentielle) qui peut fournir du maïs à Mukamira, telle que la Tanzanie, pays de la ZEP qui peut fournir également du blé au Rwanda et au Burundi.

.../...

PRODUCTION AGRICOLE VIVRIERE(en milliers de tonnes)

Bulletin no. 17: Banque Nationale du Rwanda, Decembre 1991

PRODUITS	1988	1989	Variation 89/88(%)	1990*	Variation 90/89(%)
Bananes	2287	2477	8,3	2632	6,3
Haricots	254	207	-18,5	208	0,5
Petits pois	18	15	-16,7	12	-20
Arachides	15	10	-33,3	3	-70
Soja	7	8	14,3	10	25
Légumineuses	294	240	-18,4	233	-2,9
Sorgho	178	147	-17,4	163	10,9
Mais	95	95	0	94	-1,1
Eleusine	0,3	5	1566,7	-	-
Froment	8	10	25	13	30
Riz(paddy)	7	8	14,3	8	0
Céréales	288,3	265	-8,1	278	4,9
Patates douces	879	705	-19,8	784	11,2
Pommes de terre	232	236	1,7	302	28
Manioc	451	210	-53,4	243	15,7
Colocase	39	74	89,7	-	-
Ignames	4	4	0	-	-
Tubercules	1605	1229	-23,4	1329	8,1
Fruits et légumes	98	98	0	98	0
TOTAL	4572,3	4309	-5,8	4570	6,1

Source : MINAGRI

* : prévisions

- : données non disponibles

TABLEAU II.2

PRODUCTION DES CULTURES D'EXPORTATION(en tonnes)

	1988	1989	1990
Café marchand	42666,3	30591	34680
Thé sec	12286	12974,9	12855,1
Pyrethre(fleurs séchées)	608,4	816,3	1047
Quinquina	-	-	-

Source : OCIR-CAFE, OCIR-THE, SORWATHE & OPYRWA

- : production non connue

IMPORTATIONS DEFINITIVES PAR PRODUIT, 1989 - 1990

POIDS NET EN KG, VALEUR CIF EN FRW.

			1989		1990	
			Poids Net	Valeur	Poids Net	Valeur
	90	Autres
02	10	Seigle
03	10	Orge	.	.	100	42.713
04	10	Avoine	48.409	4.252.568	115.053	10.208.499
05	10	Maïs	.	.	938.991	16.893.796
06		Riz	5.205.278	228.018.325	4.496.761	178.317.981
	20	Entier	5.180.278	227.349.111	4.185.687	171.724.051
	30	Brisures	25.000	669.214	311.074	6.593.930
07		Sarrasins, millet et sorgho, autres céréales	21.800	1.485.032	27.065	1.337.048
	20	sorgho	9.800	921.344	.	.
	90	Autres	12.000	563.688	27.065	1.337.048
11		<u>Produits de la minoterie, malt, amidons</u>	12.527.050	688.518.963	10.217.661	631.436.610
01		<u>Farines de céréales</u>	1.300.937	31.080.894	601.973	19.028.044
	20	Froment	563.186	13.248.597	335.377	11.604.369
	30	Maïs	515.224	10.109.936	200.209	4.887.122
	90	Autres	222.527	7.722.351	69.387	2.536.553
02		<u>Grains, semoules, grains mondés et perlés</u>	2.332.043	121.683.000	2.333.224	131.010.075
	20	semoules	2.323.890	119.891.783	2.333.199	130.976.312
	90	Autres	8.153	1.791.217	34	33.763
04		<u>Farines de légumes à casse secs</u>	182	203.932	.	.
	20	Farines de manioc	100	11.279	.	.
	90	Autres	382	162.653	.	.
05	10	Farine, semoule et flocons de pomme de terre
07	10	Malt, même torréfié	8.817.531	532.967.923	7.232.914	478.857.629
08	10	Amidons et fécules, inuline	27.057	1.707.137	46.523	2.540.862
09	10	Gluten de froment, même à l'état sec	19.000	876.077	.	.
12		<u>Graines et fruits oléagineux, graines, semences et fruits</u>	10.261	18.527.102	11.121	11.046.663
01		<u>Graines et fruits oléagineux même concassés</u>	45	655	.	.
	20	Arachides
	90	Autres	45	655	.	.
02	10	Farine de graines et fruits oléagineux, non déshuilés	.	.	65	123.499
03		<u>Graines, spores et fruits à ensemencer</u>	10.109	18.124.082	11.056	13.923.164

EVOLUTION DE LA PRODUCTION MANUFACTURIERE

1. Produits alimentaires, boissons et tabacs

Produits	Année	Unité stat.	1988	1989	1990
Bière Primus(72cl)		mille bout.	94.639	84.122	63.974
Bière Mützig(65cl)		mille bout.	3.532	14.072	18.976
Bière Mützig(33cl)		mille bout.		2.739	1.317
Bière Guinness(30cl)		mille bout.		1.008	1.010
Limonades Coca-cola		mille bout.	59.319	53.595	36.643
Pepsi		mille bout.	---	5.952	2.787
Vin+Liqueur de bananes		hl	3.917	-	---
Jus de bananes		hl	38	-	---
Jus de fruits		hl	81	108	435
Confiture		tonne	52	43	26
Sucre		tonne	4.536	3.364	2.969
Bonbons		tonne	355	234	376
Concentré de tomates		mille boit. (70gr)	155,1T	492T	250,8T
Farine de blé		tonne		6.366	4.706
Farine de maïs		tonne	488	494	278
Huile de maïs		tonne	7	6	2
Aliments pour bétail		tonne	1.256	2850	3.003
Lait pasteurisé		hl	3.645.565	4.174.772	4.888.220
Cigarettes		mille pces.	457.840	552.690	290.489

2. Produits d'habillement, en tissus ou en cuir

Produits	Année	Unité stat.	1988	1989	1990
Textiles et vêtements		mille yards	9.917	8.497	8.056
Chaussures en cuir		paire	24.665	32.048	22.236
Articles de maroquinerie		pièce	6.653	7.779	8.296
Couvertures		pièce	478.971	434.822	406.876

3. Articles en papier, imprimerie et édition

Produits	Année	Unité stat.	1988	1989	1990
Serviettes hygiéniques		carton	-	5.024	6.449
Rouleaux hygiéniques		pièce	1.347.184	1.187.028	1.107.705
Cartons d'emballages		mille boit.	1.893	4.906	5.804
Plaques isolantes		mille pces	6.330	4.711	4086(10mois)
Enveloppes		mille pces	-	335	166.831

5. ANNEXES :

FICHE DE NOTATION DES ENTREPRISES SELON LES CRITERES DE SELECTION

(VOIR METHODOLOGIE)

EVALUATION UNITE SOCIETE ETIRU (Rwanda)

Critères d'appréciation		1	2	1x2
A Facteurs Internes à l'Entreprise				
A.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
A.1.1.a	Potentiel d'Extension	2	6,5	13
A.1.1.b	Potentiel de réhabilitation	2	8	16
A.1.2	Niveau Technologique	7	6	42
A.1.3	Qualité des Produits	5	6	30
A.1.4	Compétences Personnel de Product.	4	5,5	22
A.1.5	Taux d'Utilisation	4	8,5	34
A.1.6	Diversification et Innovation	2	4,5	9
A.1.7	Valeur Ajoutée	4	7,5	30
A.2 Relatifs à l'Organisation				
A.2.1	Organisation Générale	2	5	10
A.2.2 a	Compétences Gestion	8	4,5	36
A.2.2 b	Opportunités de formation	2	6	12
A.2.3 a	Compétences de la Main d'Oeuvre	6	7	42
A.2.3 b	Opportunité de formation	2	6	12
A.2.4	Situation Financière	5	8	40
A.2.5	Composition de l'Actionnariat	3	4,5	13,5
A.2.6	Opportunités d'Investissements	1	9	9
A.2.7	Détermination des Dirigeants	1	9	9
B Facteurs Externes à l'Entreprise				
B.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
B.1.1	Productions Locales des intrants	10	7	70
B.2 Le Marché				
B.2.1	Parts de Marché Controlées	5	6	30
B.2.2	Parts Potentiellement Accessibles	2	6,5	13
B.2.3	Proximité des Zones de Consomm.	3	5	15
B.2.4	Localisation/marché régional	2	7	14
B.2.5	Contraintes Commerc. Nationales	3	7	21
B.2.6	Contraintes Commerc. Région.	1	6	6
B.2.7	Contraintes Commerc. Internat.	1	1	1
B.3 Compétitivités				
B.3.1	Compétitivité Nationale	2	8	16
B.3.2	Compétitivité Internationale	1	1	1
C Facteurs Spécifiques au Projet				
C.1	Contrib. à L'essor de l'Indust. Agro-Al.	3	8	24
C.2	Contribution au Développement Régional	1	2	2
C.3	Effets induits (emploi créé, etc.)	2	7	14
C.4	Possibilité d'Ouvrir le Capital	2	5	10
C.5	Volonté d'engager une réhabilitation	2	8	16
Total des points		100%	196	632,5
Total (Pourcentages; côte pondérée)				63%

(1)= coefficient de pondération

(2)= Score de l'Entreprise

EVALUATION UNITE MAISERIE DE MUKAMIRA (Rwanda)

Critères d'appréciation	1	2	1x2

A Facteurs Internes à l'Entreprise			
A.1 Relatifs à la Production ou aux Produits			
A.1.1.a	Potentiel d'Extension	2	6 12
A.1.1.b	Potentiel de réhabilitation	2	6 12
A.1.2	Niveau Technologique	7	4 28
A.1.3	Qualité des Produits	5	5 25
A.1.4	Compétences Personnel de Product.	4	4,5 18
A.1.5	Taux d'Utilisation	4	5 20
A.1.6	Diversification et Innovation	2	3 6
A.1.7	Valeur Ajoutée	4	5 20
A.2 Relatifs à l'Organisation			
A.2.1	Organisation Générale	2	5 10
A.2.2 a	Compétences Gestion	8	4 32
A.2.2 b	Opportunités de formation	2	5 10
A.2.3 a	Compétences de la Main d'Oeuvre	6	6 36
A.2.3 b	Opportunité de formation	2	4 8
A.2.4	Situation Financière	5	3 15
A.2.5	Composition de l'Actionariat	3	9 27
A.2.6	Opportunités d'Investissements	1	3 3
A.2.7	Détermination des Dirigeants	1	1 1
B Facteurs Externes à l'Entreprise			
B.1 Relatifs à la Production ou aux Produits			
B.1.1	Productions Locales des intrants	10	5 50
B.2 Le Marché			
B.2.1	Parts de Marché Controlées	5	8 40
B.2.2	Parts Potentiellement Accessibles	2	8,5 17
B.2.3	Proximité des Zones de Consomm.	3	5 15
B.2.4	Localisation/marché régional	2	8 16
B.2.5	Contraintes Commerc. Nationales	3	4 12
B.2.6	Contraintes Commerc. Région.	1	6 6
B.2.7	Contraintes Commerc. Internat.	1	1 1
B.3 Compétitivités			
B.3.1	Compétitivité Nationale	2	4,5 9
B.3.2	Compétitivité Internationale	1	1 1
C Facteurs Spécifiques au Projet			
C.1	Contrib. à L'essor de l'Indust. Agro-Al.	3	5 15
C.2	Contribution au Développement Régional	1	7 7
C.3	Effets induits (emploi créé, etc.)	2	5 10
C.4	Possibilité d'Ouvrir le Capital	2	9 18
C.5	Volonté d'engager une réhabilitation	2	9 18

Total des points		100%	164,5 518

Total (Pourcentages; côte pondérée)			52%

(1)= coefficient de pondération

(2)= Score de l'Entreprise

BURUNDI

RAPPORT DE MISSION AU BURUNDI

CHAPITRE 1: Cadre économique de la filière céréales au Burundi:

Le secteur manufacturier, au Burundi, occupe la 3ème place, avec 14 % du PIB, loin derrière l'agriculture (50 %). Il est dominé par un secteur parapublic ou jusqu'à présent, dont l'Etat commence, il est vrai, à se désengager activement, conformément au Programme d'Ajustement Structurel et à la nouvelle politique industrielle définie depuis 1990.

Cette dernière vise essentiellement à:

- accroître sensiblement la part du secteur industriel dans le PIB et dans les exportations;
- renforcer et rendre prépondérant le rôle du secteur privé, en général, et des PMI, en particulier;
- rentabiliser les entreprises existantes et accroître leur productivité;
- assurer une plus grande complémentarité entre l'agriculture et l'industrie.

C'est dans ce créneau qu'il faut situer l'agroindustrie en général, et la transformation des céréales en particulier, appelée à renforcer la priorité accordée à l'autosuffisance alimentaire dans la politique agricole du gouvernement. Un projet de "Cultures vivrières à haute altitude", appuyé par le FED, met en particulier l'accent sur l'intensification des cultures céréalières dont le blé et le maïs, susceptibles de garantir un approvisionnement plus régulier de la minoterie - mairerie de MURAMVYA, seule unité industrielle existant dans le secteur au Burundi. Le blé est cultivé traditionnellement sur les hautes altitudes, mais les quantités restent modestes.

Le maïs quant à lui est cultivé sur l'ensemble du territoire, mais essentiellement pour l'autoconsommation, car il constitue une des bases de l'alimentation de la population. De nombreux moulins artisanaux concurrencent la transformation industrielle qui écoule difficilement ses productions en dehors des institutions comme l'armée, les hôpitaux, les écoles, et des cas d'aide alimentaire.

2. La minoterie - mairerie de MURAMVYA

Société mixte créée en 1961, elle a fonctionné comme une entreprise publique jusqu'en 1988, date de sa privatisation. Des approvisionnements irréguliers en blé, une sous-utilisation chronique de la capacité (jusqu'à 20 % parfois), ont conduit à une situation financière difficile.

Cette dernière s'est définitivement dégradée lorsqu'en 1988 la société a procédé à une commande unique pour tout l'exercice, d'un blé jugé non panifiable, alors que le non étalement des approvisionnements sur toute l'année rendait déjà l'opération fort coûteuse. Cette double erreur fut fatale pour la Société.

Au cours de la même période, le Burundi reconnaissait l'Etat d'Israël, ce qui compliqua les relations avec la Lybie qui détenait 40 % du capital de la Société. La conjonction de ces situations conduisit la Société à la banqueroute. Elle fut liquidée en 1988 et fermée pendant 2 ans.

Le 10 avril 1991, l'unité fut rachetée par une firme privée burundaise IBA (International Business Agency) pour un montant de 351 millions de FBU. La production a redémarré en novembre 1991 avec des capitaux purement burundais: il s'agit en fait d'une entreprise familiale dirigée par son promoteur, M. Hitimana Mathias.

CHAPITRE 2: Caractéristiques techniques de l'usine:

L'unité comprend deux chaînes parallèles: une pour la transformation du blé et l'autre pour la transformation du maïs. La capacité d'écrasement du blé est de 35 t/jour, aisement extensible à 40-45 t/jour sans investissements.

La capacité d'écrasement du maïs est de 33 t/jour, la ligne est équipée pour une production de

Le taux d'utilisation des capacités installées est de l'ordre de 75 - 80 % pour la minoterie et de 40 - 50 % pour le maïs. L'assistance technique manque pour assurer le plein rendement des équipements. Il est vrai que pour le maïs le problème des débouchés n'est pas étranger aux contre-performances. Mais le marketing ne semble pas suffisamment précéder la demande (et ce volet mérite d'être pris en grande considération dans la démarche de réhabilitation).

Les germes de maïs ne sont pas exploités. La production d'huile de maïs n'est pas envisagée (la quantité actuellement produite ne l'autorise pas). Cette production serait possible si les tonnages traités avoisinaient 30 000 t/an.

Avantage contrainte de l'unité:

L'unité bénéficie du soutien actif du gouvernement à travers

- le dégrèvement de la taxe de service sur les importations de blé (seulement 4 % au lieu de 23 %);
- le projet "Cultures vivrières à haute altitude", qui renforcera son approvisionnement en blé local.

Elle constitue un exemple d'initiative locale susceptible d'amorcer l'étoffement du tissu d'entrepreneurs nationaux, nécessaire à la relance de l'économie.

.../...

De ce point de vue tout doit être mis en oeuvre pour l'aider à réussir et à faire tâche d'huile.

La voie reliant MURAMVYA à Bujumbura est bitumée et donc carrossable en toute saison. La distance est seulement de 50 kms. Cependant il s'agit d'une route de montagne, ce qui constitue également une contrainte pour les camions chargés de l'approvisionnement de l'usine et des clients, et élève d'autant la composante transport dans le prix de revient du produit fini.

L'installation de l'unité n'est pas optimale. On peut optimiser l'installation et accroître sans investissement excessif la production de farine de blé.

Le personnel semble plutôt pléthorique et d'un niveau de qualification faible.

L'importation parallèle de farine de blé n'est pas de nature à favoriser l'écoulement de la production, bien qu'elle puisse inciter l'entreprise à rechercher une plus grande compétitivité en phase de démarrage.

Il n'existe pas de laboratoire pour l'analyse des échantillons de produits, ni de relations avec des laboratoires extérieurs pour des contre-analyses. C'est une lacune importante, à combler.

CHAPITRE 3: Notation de l'usine et analyse:

On trouvera en annexe les notes attribuées à l'entreprise. Le système d'évaluation comprend deux grandes parties, elle-mêmes subdivisée en section et sous-sections.

A. Facteurs internes:

A.1. Facteurs relatifs à la production:

Possibilités d'extension: elles sont fortes, avec quelques aménagements, comme expliqué plus haut. C'est ce qui justifie la note 7/10.

Possibilités de réhabilitation: L'entreprise qui en est à ses débuts comme société privée a un besoin aigu de réhabilitation et d'assistance technique, tant en matière technologique que de gestion, afin d'atteindre sa vitesse de croisière dans les meilleures conditions. Ce point a donc été crédité de 8/10.

Situation technologique de l'usine:

La technologie utilisée est de très haut niveau (matériel) mais elle ne semble pas bien agencée pour un rendement optimum. C'est pourquoi nous donnons un score moyen (6,5).

.../...

Qualité du produit:

Elle est également moyenne. Le manque de laboration d'analyse ne favorise pas un contrôle de qualité satisfaisant. Une note de 6/10 a été attribuée à ce poste.

Capacité de gestion technique:

Elle n'est pas très élevée. L'entreprise mérite d'être encadrée dès cette année par une équipe technique de haut niveau qui organise à la fois une meilleure gestion des équipements et la formation d'un personnel technique susceptible de prendre la relève. C'est pourquoi cette rubrique obtient tout juste la moyenne, à savoir 5/10.

Utilisation de la capacité:

L'unité fonctionne aux 3/4 de sa capacité actuelle, du moins pour ce qui concerne la minoterie, étant entendu que la maïserie est encore dans une phase expérimentale. Cela explique le score de 7,5.

Capacité de diversification de la production et d'innovation:

Elle est moyenne. En effet la taille de l'unité ne permet pas une diversification significative. Il en va de même de la capacité d'innovation que le personnel en place n'a pas encore développée. La note retenue est 5/10.

Valeur ajoutée locale:

Elle est juste supérieure à la moyenne, même si potentiellement elle pourra s'élever considérablement, compte tenu de la perspective d'utilisation d'une proportion de plus en plus élevée de matière première locale.

A.2. Facteurs relatifs à l'organisation:

Structure organisationnelle de l'usine:

Elle n'est pas encore très nette, malgré une efficacité moyenne: les appareils fonctionnent normalement et la gestion technique acceptable. Mais on peut nettement l'optimiser. Le score de 5/10 lui est attribué.

Capacité de gestion:

Elle se situe dans le même ordre de grandeur, avec un bonus pour les résultats positifs obtenus au cours du premier semestre. L'avenir de l'entreprise sera garanti par une structure de gestion plus rigoureuse. Note: 5,5.

Opportunités de formation pour la gestion:

Elles semblent relativement faibles en l'état actuel de la structure de la société. Nous retenons un score de 3,5/10.

.../...

Situation financière de l'entreprise:

Malgré un bilan provisoirement positif pour le premier semestre, la situation financière de l'entreprise est encore précaire.

La société n'est pas encore définitivement constituée, les conditions d'approvisionnement (matières premières, négociation du fret, stockage) non encore bien maîtrisées, et les débouchés mal cernés, sans compter la concurrence de la farine de blé importée. Autant de questions à régler d'urgence afin de garantir la rentabilité de l'entreprise. Score: 4/10.

Structure du capital:

Elle est très bonne, puisque les actions sont détenues à 100 % par des privés BURUMDAIS. Cela justifie la note de 9/10.

Opportunités d'investissement:

Elles sont certaines dans le cadre d'une réhabilitation tendant à l'expansion de la capacité et à l'amélioration de la gestion tant technique que financière de la société. Score: 7/10.

Disposition du promoteur à investir:

Elle est évidente, étant donné le niveau d'investissement directement financé par lui. Il n'est simplement pas certain qu'il ait une capacité résiduelle encore importante d'investir, malgré sa disponibilité déclarée. C'est ce qui justifie la prudence de la note accordée: 5/10.

B. Facteurs externes:

B.1. Facteurs relatifs à la production:

Production locale de matières premières: Elle est très significative et en voie d'intensification à la fois pour le blé et pour le maïs. Note: 6,5/10.

B.2. Facteurs relatifs au marché:

Part du marché local: Elle est faible actuellement. Il y a encore une forte importation et production artisanale de farine de blé et de farine de maïs. Et le marketing de la société n'a pas encore acquis le dynamisme nécessaire à un renversement des proportions. Score: 3,5/10.

Part potentielle du marché: Elle est très élevée puisque l'usine de MURAMVYA est la seule existante dans le secteur. Le score est de 8/10.

Proximité avec les marchés locaux: Malgré la distance relativement modeste entre l'usine et Bujumbura, principal débouché, la route montagneuse constitue un facteur limitant pour le coût de transport. Note: 5/10.

Localisation par rapport aux marchés régionaux: Elle n'a pas d'influence significative sur les échanges régionaux. C'est pourquoi la note retenue est faible: 2/10

.../...

Contraintes du marché national: Beaucoup de contraintes locales (coûts de transport, importations libéralisées, goûts des consommateurs pour la semoule de maïs, etc.) doivent encore être levées avant l'entrée de l'usine dans sa phase de croisière. C'est ce qui justifie la note moyenne: 5,5/10.

Contraintes du marché régional: Le marché régional est pour l'instant hors de portée de l'entreprise. Score: 2/10.

Contraintes du marché international: Il est évident que l'usine ne peut affronter le marché international en l'état actuel de son rapport qualité/prix. Note: 1/10.

B.3. Compétitivité sur le marché:

Compétitivité sur le plan national:

L'entreprise est pour l'instant la seule à opérer dans le secteur. Cela justifie une note élevée: 8/10.

Compétitivité internationale:

Elle est, évidemment, négligeable, comme expliqué plus haut. Note: 1/10.

C. Facteurs spécifiques au projet:

Contribution au secteur agro-industriel:

Elle est évidente, mais peut être nettement améliorée. Score: 6/10.

Condition au développement régional:

Elle est négligeable actuellement, bien que la farine de maïs traverse parfois les frontières. Note: 2/10.

Effets multiplicateurs sur l'économie:

Ils sont moyens pour l'instant, bien que potentiellement très élevés compte tenu des effets prévisibles du projet cultures vivrières à haute altitude sur le taux d'utilisation des matières premières locales. Points retenus: 5/10.

Volonté de restructurer le capital:

Le promoteur l'affirme. Mais s'agissant d'une affaire familiale, le pas décisif n'est pas facile. Nous retenons un score de 5/10.

Volonté de restructurer l'entreprise:

Elle est très forte, ce qui nous en courage à recommander ce projet à l'assistance internationale. Score: 8,5/10.

.../...

CHAPITRE 4: Déroulement de l'enquête:

En l'absence d'un directeur de l'ONUDI, c'est le chargé de programme du PNUD qui organisa nos contacts officiels à Bujumbura. La première personne rencontrée fut le Directeur Général d'Industrie, notre interlocuteur principal auprès du Gouvernement. Il nous remit le questionnaire, dûment rempli par l'entreprise. A noter que c'est le seul pays où le questionnaire était complètement rempli avant notre arrivée. C'est une preuve de bonne volonté et un intérêt assez certain pour les objectifs du projet. Il est important de le souligner. Dans les autres pays, non seulement le questionnaire n'avait pas été pris en considération, mais aucune promesse de nous les envoyer à temps à Vienne n'a été tenue.

Le Directeur de l'Industrie nous a expliqué combien les problèmes de réhabilitation et de maintenance industrielle tenaient à coeur au Gouvernement burundais à l'heure du PAS. A cet effet, un séminaire national a été organisé en 1991 sur la maintenance industrielle pour sensibiliser tous les opérateurs concernés par le phénomène.

La présente mission, expliqua-t-il répondait aux objectifs du Gouvernement de réhabiliter ce secteur stratégique en raison de ses multiples liens en amont (production agricole) et aval (proventeries, aliments composés, boulangeries etc.).

Puis il nous a fait l'historique et présenté la situation actuelle de la minoterie-maïserie de MURAMVYA dont le résultat, en matière d'intensification de la culture du blé, intéresse l'entreprise au premier chef.

S'agissant du sorgho, autre céréale du ressort du projet il nous a dit que la seule utilisation industrielle connue est celle de la brasserie qui l'utilise à une échelle peu significative, pour faire du maltage. Cette expérience peut être poursuivie et approfondie par l'ONUDI dans le cadre de son projet pilote de bière de sorgho.

Le lendemain, sur rendez-vous obtenu par le Directeur Général de l'industrie, nous avons rencontré le Directeur Commercial de la minoterie-maïserie de MURAMVYA, qui n'est autre que le Directeur Général lui-même, propriétaire de l'affaire et Directeur de l'IBA (International Business Agency), agence responsable de l'approvisionnement en blé de l'usine. Cela nous a permis de préciser les données fournies dans le questionnaire et d'obtenir du promoteur du projet des réponses à de nombreuses questions en suspens. Rendez-vous fut pris pour la visite de l'usine le lendemain matin.

L'après-midi, ce fut le tour du chef service études (département études et documentation industrielles) de nous recevoir. Nous avons pu obtenir une photocopie de l'étude sur la filière céréales.

Un important rendez-vous, convenu avec le Directeur Général de l'Agriculture pour obtenir des éléments sur la politique agricole a été reportée si ne die, et il n'a jamais été possible de rencontrer ni un ajoin ni un cadre quelconque qui puisse nous renseigner. Ils étaient pris par un séminaire sur le PAS où étaient naturellement retenues d'autres personnalités de choix comme le Directeur Général du Plan et la Secrétaire Permanente du PAS que nous devions également rencontrer pour mieux situer l'environnement institutionnel du projet.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

La minoterie-maïserie de MURAMVYA constitue un exemple d'initiative locale à encourager, à la fois compte tenu de l'engagement financier du promoteur (rachat de l'usine pour 351 millions de FBU) et du secteur d'activité (l'agroalimentaire) qui est le secteur prioritaire par définition des pays pauvres compte tenu de ses effets multiplicateurs élevés sur les productions du monde rural.

L'unité est classée lère des 8 entreprises francophones retenues pour être soumises à réhabilitation/régionalisation.

Les priorités choisies par l'entrepreneur pour la réhabilitation sont:

- formation du personnel technique
- extension de l'entrepôt
- laboratoire interne d'analyse

Notre diagnostic nous permet d'ajouter les préalables suivants:

- réaménagement technique des installations pour porter la capacité de production à 25 000 t blé/an sans investissements importants
- assistance à la gestion technique, administrative et financière de l'usine.
- une diversification accrue des produits finis

A l'endroit du Gouvernement, nous recommandons:

- l'intensification du programme culturel à haute altitude de manière à couvrir la totalité des besoins en matières premières de l'entreprise
- un contingentement de l'importation de la farine de blé, favorable à l'écoulement de la totalité de la production de l'usine.

Efin à l'endroit de l'ONUUDI, nous recommandons de retenir cette unité dans son programme l'assistance quelle que soit l'issue de la classification finale du projet DP/RAF/87/129, compte tenu de son caractère stratégique.

EVALUATION UNITE I.B.A. MURAMVYA (Minoterie/Maïserie Burundi)

Critères d'appréciation		1	2	1x2
A Facteurs Internes à l'Entreprise				
A.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
A.1.1.a	Potentiel d'Extension	2	7	14
A.1.1.b	Potentiel de réhabilitation	2	8	16
A.1.2	Niveau Technologique	7	6,5	45,5
A.1.3	Qualité des Produits	5	6	30
A.1.4	Compétences Personnel de Product.	4	5	20
A.1.5	Taux d'Utilisation	4	7,5	30
A.1.6	Diversification et Innovation	2	5	10
A.1.7	Valeur Ajoutée	4	6	24
A.2 Relatifs à l'Organisation				
A.2.1	Organisation Générale	2	5	10
A.2.2 a	Compétences Gestion	8	5,5	44
A.2.2 b	Opportunités de formation	2	4	8
A.2.3 a	Compétences de la Main d'Oeuvre	6	4	24
A.2.3 b	Opportunité de formation	2	3,5	7
A.2.4	Situation Financière	5	4	20
A.2.5	Composition de l'Actionnariat	3	9	27
A.2.6	Opportunités d'Investissements	1	7	7
A.2.7	Détermination des Dirigeants	1	5	5
B Facteurs Externes à l'Entreprise				
B.1 Relatifs à la Production ou aux Produits				
B.1.1	Productions Locales des intrants	10	6,5	65
B.2 Le Marché				
B.2.1	Parts de Marché Controlées	5	3,5	17,5
B.2.2	Parts Potentiellement Accessibles	2	8	16
B.2.3	Proximité des Zones de Consomm.	3	5	15
B.2.4	Localisation/marché régional	2	2	4
B.2.5	Contraintes Commerc. Nationales	3	5,5	17,5
B.2.6	Contraintes Commerc. Région.	1	2	2
B.2.7	Contraintes Commerc. Internat.	1	1	1
B.3 Compétitivités				
B.3.1	Compétitivité Nationale	2	8	16
B.3.2	Compétitivité Internationale	1	1	1
C Facteurs Spécifiques au Projet				
C.1	Contrib. à L'essor de l'Indust. Agro-Al.	3	6	18
C.2	Contribution au Développement Régional	1	2	2
C.3	Effets induits (emploi créé, etc.)	2	5	10
C.4	Possibilité d'Ouvrir le Capital	2	5	10
C.5	Volonté d'engager une réhabilitation	2	8,5	17
Total des points		100%	167	552,5
Total (Pourcentages; côte pondérée)				55%

(1)= coefficient de pondération

(2)= Score de l'Entreprise

ANNEXE V

SYNTHESE DES RAPPORTS PAYS
RECOMMANDATIONS

PAYS FRANCOPHONES

SOMMAIRE

SOMMAIRE

SYNTHESE DES RAPPORTS PAYS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE 1 : OBJECTIF ET METHODOLOGIE

- 1.1 Objectifs
- 1.2 Méthodologie des enquêtes terrain
 - 1.2.1 Organisation des visites d'entreprises
 - 1.2.2 Evaluation des entreprises
 - 1.2.3 Classification des entreprises

CHAPITRE 2 : EVALUATION DES ENTREPRISES VISITEES

- 2.1 Mouture des blés
 - 2.1.1 Marchés amont et aval
 - 2.1.2 Les entreprises (minoteries)
- 2.2. Mouture des maïs
 - 2.2.1 Marchés amont et aval
 - 2.2.2 Les entreprises (maiseries)
- 2.3 Aperçu des perspectives commerciales
 - 2.3.1 Résumé du constat général
 - 2.3.2 Les hypothèques (et incidences)
- 2.4 Les projets potentiels
 - 2.4.1 Classement des projets et recommandations
 - 2.4.2 Phases d'exécution des projets recommandés
 - 2.4.2.1 Etude de faisabilité
 - 2.4.2.2 Ingénierie, assistance technique et formation

**SYNTHESE DES RAPPORTS PAYS
RECOMMANDATIONS**

Equipe Francophone

CHAPITRE 1 OBJECTIF ET METHODOLOGIE

1.1 Objectif

La mission vise à recenser et évaluer les projets de réhabilitation et/ou extension des quelques minoteries et maïseries sélectionnées dans sept pays d'Afrique Francophone, Sénégal, Côte d'Ivoire, Togo, Cameroun, Centrafrique, Rwanda, Burundi. Le programme ambitionne de réhabiliter/étendre les capacités des entreprises pour la satisfaction de la demande locale et régionale en produits de mouture (farines et semoules,...).

1.2 Méthodologie des enquêtes terrain

1.2.1 Organisation des visites d'entreprises

Dans une première étape, la rencontre avec les autorités locales nous permet d'ajuster les listes initiales. Nous ajoutons aux minoteries peu nombreuses les maïseries et les unités triturant les mils et sorghos. Par contre, et malgré la tentation nous ne pouvons couvrir les décortiqueries de paddy, dont les problèmes sont beaucoup trop complexes et les sites trop éloignés des centres visités. Un programme de visite toujours contraint par les calendriers de nos hôtes n'a pas toujours permis de respecter l'ordre logique des entretiens.

Un questionnaire fut remis aux dirigeants des entreprises visitées qui souhaitent postuler au programme. La plupart des entreprises arguent l'indisponibilité des personnels administratifs (période de vacances) ou la surcharge de travail pour solliciter des délais hors de proportion avec les durées de séjour des experts. Aussi bien souvent recommandons-nous le renvoi des documents via la représentation ONUDI dans le pays.

1.2.2 Evaluation des entreprises

Sur la base des informations recueillies lors des entretiens, et des impressions saisies lors des visites, l'équipe d'experts a couché à chaud, une première évaluation concertée. Cette évaluation peut être révisée ultérieurement et notamment en fin de mission, afin d'harmoniser les évaluations parallèlement à l'évolution de la mission.

L'évaluation est basée sur les critères prédéterminés, préalablement au départ de la mission. Trente deux aspects sont pris en compte et notés de zéro à dix. Un score de dix points correspond à l'excellence, zéro point signifie que le sujet est sans intérêt. Les notes intermédiaires expriment toutes gradations appréciées par le consensus des trois/quatre experts, ou à défaut la moyenne des notes individuelles attribuées (cas extrême), étant entendu que les appréciations restaient toujours dans une fourchette étroite (2 points d'écart au plus).

1.2.3 Classification des entreprises

Le total des points exprimé en pourcentage, après application de la pondération prédéterminée, permet de classer l'entreprise par rapport aux consoeurs nationales comme à celles de la région.

Initialement nous convenions que:

- les entreprises ayant un pourcentage de 60% sont éligibles en première catégorie (entreprises hautement recommandables).

- les scores de 49 à 59% sont regroupés dans la deuxième catégorie. Ces entreprises représentent des opportunités intéressantes d'investissements ou peuvent contribuer significativement à la réalisation des objectifs du projet.

- dans tous les cas, les entreprises contrôlées à 100% par des intérêts non africains, et les entreprises aptes à conduire leur développement par elle-même, ne présentent pas d'intérêt dans le cadre du présent programme.

Toutefois, en raison de:

- l'hétérogénéité des entreprises visitées,
- la prime à la prospérité des entreprises (gestion, technologie, etc..),

les scores (notation pondérée) attribués aux entreprises reflètent imparfaitement la hiérarchie des projets potentiels, et le groupe d'experts a tenté, en fin de mission, de moduler le classement en privilégiant:

- la volonté du promoteur,
- l'intérêt et les retombées d'une intervention ultérieure,
- les possibilités de financement d'études plus détaillées.

CHAPITRE 2: EVALUATION DES ENTREPRISES VISITEES

L'équipe Francophone, a visité 14 entreprises (maïseries et minoteries) situées dans sept pays (Sénégal, Côte d'Ivoire, Togo, Cameroun, Centrafrique, Rwanda, Burundi). La trituration des blés et des maïs posent des problèmes bien distincts.

2.1/ Mouture des Blés

2.1.1/ Marchés Amont et Aval

La consommation de blé oscillent autour de 20 Kg/hab./an en Côte d'Ivoire, Sénégal et Cameroun. Elle est plus faible au Togo (environ 15 Kg/hab./an) et plafonne autour de 3 kg/hab./an en Centrafrique, Rwanda, et Burundi.

Les habitudes alimentaires expliquent une puissante industrie de transformation dans les quatre premiers pays tandis que les unités sont petites ou fermées (R.C.A.) dans les trois autres.

Les quatre pays les plus gros consommateurs et la république de Centrafrique importent la totalité des besoins en blés et farines, toutefois l'entrée de ces dernières est quasiment bannie dans les pays d'Afrique de l'Ouest (Sénégal, Côte d'Ivoire et Togo), dont les capacités de transformation installées suffisent à pourvoir les besoins de la consommation.

Les unités du Rwanda et du Burundi importent également grains et farines mais travaillent aussi les blés locaux dont la production tend à croître (programme PNUD).

2.1.2/ Les entreprises (minoteries)

Dans les trois pays d'Afrique de l'Ouest (Sénégal, Côte d'Ivoire, Togo), les entreprises sont importantes (plusieurs milliard cfa de chiffre d'affaires), prospères (résultat brut d'exploitation supérieur à 10%), et bien équipées. Ces entreprises sont très organisées, et peuvent parfois être des partenaires efficaces pour épauler la valorisation parallèle des céréales locales (exemple Ets Sentenac au Sénégal: activité mils).

La santé financière des entreprises camerounaises est plus nuancée. Le secteur a probablement pâti d'un environnement réglementaire moins favorable que dans les trois pays cités précédemment. Sur les trois unités existantes, deux sont récentes (SGMC/Douala et SCTC/Founbot), et par suite encore financièrement fragiles (poids des financements). La troisième, la plus ancienne (SCM/Douala), privatisée récemment (1990/91), est pénalisée par une installation assez vétuste (1968) et connaît d'autre part des difficultés financières certainement inhérentes à la faiblesse du fond de roulement initial.

Dans les trois derniers pays, les réalisations sont de petites dimensions (40 à 60 T./24 h.). La minoterie Centrafricaine est fermée depuis plusieurs années. Celles installées au Rwanda connaissent un sort contrastée, l'une située à Byumba est pénalisée par l'insécurité qui règne dans la région, l'autre localisée à Ruhengeri, approvisionne sans partage le marché et engrange de solides profits.

La minoterie burundaise, initialement société d'économie mixte, installée à Muramvya (50 km de la capitale), a rouvert ses portes en Novembre 91, sous la conduite d'un privé burundais. La percée sur le marché national paraît satisfaisante (30% des parts du marché en une année), toutefois l'entreprise manque des compétences techniques pour pérenniser son emprise sur l'exploitation. En outre, les capacités de production sont faibles et plafonnent autour de 40 à 50% des besoins estimés à 20.000 T./an. Il doit cependant être possible de gonfler les capacités de production sans engager de trop lourds investissements.

2.2/ Mouture des Maïs

2.2.1/ Marchés Amont et Aval

La production de maïs blanc (plus rarement maïs jaune) est notable dans tous les pays visités (Côte d'Ivoire et Cameroun, env. 500.000 T./an chacun; Rwanda: env. 95.000 T./an; etc.). Toutefois ces productions sont autoconsommées et les excédents sont rares et aléatoires. Ainsi les unités existantes (Cameroun, Rwanda, Burundi, etc..) ou les projets (Côte d'Ivoire) butent sur les difficultés d'approvisionnement quantitatif et qualitatif.

Les sous-secteurs structurés des brasseurs (gritz) et de l'alimentation animale (sous-produits) représentent les seuls débouchés vraiment fiables. Les productions simultanées de farines de maïs (environ 25% des tonnages entrés en mouture) sont souvent difficiles à valoriser (farines ménagères, farines infantiles). La valorisation des germes (huile de maïs, de 10 à 15 litres d'huile par tonne de maïs) est également difficile et en tout état de cause nécessite la trituration de tonnage important (Maïscam; 35.000 T. de maïs/an), quoique de petites unités (maiserie de Mukamira au Rwanda: 1500 T./an) produisent une huile brute à l'aide de matériel coréen peu performant (rentabilité à prouver).

2.2.2/ Les entreprises (maïseries)

Les deux minoteries installées au Sénégal possèdent chacune une ligne maïserie, mais l'activité est négligeable (Ets Sentenac: 800 T./an). Les établissements Sentenac produisent sur la même ligne des farines et semoules de mils (env. 2400 T./an).

En Côte d'Ivoire, au Togo et en Centre Afrique, les projets n'ont pas encore franchi le stade des études. Un groupe ivoirien important (JAG) a bien tenté d'exploiter un petit atelier à KOTOBI (5 à 6000 T/an) mais ce fut un échec.

Parmi les sept pays visités, le Cameroun abrite la seule réalisation d'envergure industrielle (Maïscam; capacité 180 T./24h.), et encore l'unité connaît-elle de grosses difficultés commerciales et financières.

La maïserie de Mukamira (capacité 3000 T./an), propriété de l'Etat Rwandais, connaît des difficultés de tous ordres, techniques, commerciales, financières, et le stress d'une prochaine privatisation (recherche de repreneur), ou fermeture.

Le groupe I.B.A. propriétaire de la minoterie de Muramvya (Burundi) exploite parallèlement une petite maïserie (33 T./24h.). Des accords avec les brasseurs locaux assurent un courant d'activité notable (3 à 4000 T. de maïs/an), malgré quelques difficultés pour ajuster la qualité des produits finis.

2.3/ Aperçu des perspectives commerciales.

2.3.1./ Résumé du constat général

-Le marché des produits du blé est important, structuré, et finalement porteur pour les unités de transformation. Ce n'est pas le cas des produits du maïs, qui sont écoulés sur un marché étroit, mal structuré, et de rentabilité aléatoire.

-Les blés sont importés en totalité sauf au Rwanda et Burundi où il existe une petite production locale, tandis que les maïs sont principalement achetés localement (importation épisodique).

Les minoteries dont l'approvisionnement est importé, sont extrêmement sensibles aux variations:

- du cours des blés au marché mondial,
- des coûts du frêt maritime,
- des cours et disponibilité des devises (y compris

Fcfa).

Les maïseries et minoteries dont l'approvisionnement est assuré localement sont en contrepartie, sensibles:

- aux volume, qualité et prix des productions locales,
- à l'organisation de la collecte et du stockage.

2.3.2./ Les hypothèques (incidence possible)

Le temps et les efforts jouent probablement en faveur des approvisionnements locaux, tandis que le marché mondial des céréales est plutôt imprévisible.

Certains scénarios, crédibilisés par les négociations entre grands pays exportateurs (USA, CEE), parient sur une hausse des cours des excédents blés. Ceci afin d'alléger le fardeau des politiques agricoles respectives (subventions multiformes aux agriculteurs et/ou exportateurs) des grands pays producteurs (qui évacuent leur surplus à bas prix). De tels scénarios conduisent au renchérissement des farines et produits dérivés en Afrique et donc à un amoindrissement de la compétitivité du pain et des produits importés par rapport à l'alimentation traditionnelle.

Dans les pays de la zone cfa (cinq pays sur les sept visités), les scénarios pessimistes (ou optimistes suivant l'angle de vue) sont en outre confortés par l'hypothèque qui pèse sur la monnaie (dévaluation du cfa). Le renchérissement des produits importés serait particulièrement favorable aux maïseries (concurrence des gritz importés, écoulement des farines ménagères, etc.).

Sans prétendre pronostiquer l'avenir, nous constatons que les perspectives pour les minoteries fortement importatrices sont sombres (particulièrement en zone cfa). Une telle évolution aurait pour effet de rééquilibrer les compétitivités relatives en faveur des unités triturant les céréales locales (toutes maïseries et minoteries rwandaises et burundaise).

2.4/ Les projets potentiels

En raison de:

- l'hétérogénéité des entreprises visitées,
- la prime à la prospérité des entreprises (gestion, technologie, etc..),

les scores (notation pondérée) attribués aux entreprises reflètent imparfaitement la hiérarchie des projets potentiels.

Le groupe d'experts a tenté de moduler le classement en privilégiant:

- la volonté du promoteur,
- l'intérêt et les retombées d'une intervention ultérieure,
- les possibilités de financement d'études plus détaillées.

2.4.1/ Classement des projets

Le classement ainsi modifié, permet de regrouper les entreprises en trois groupes:

Groupe 1: Intervention ONUDI non souhaitable:

-soit en raison de la prospérité de l'entreprise:

- .Grands Moulins de DAKAR (62%)
- .Grands Moulins d'ABIDJAN (62%)
- .Société des Grands Moulins du TOGO (55%)
- .Société Grand Moulin du CAMEROUN (55%)

-soit en raison de la dimension artisanale de l'affaire:

- .Confédération des Travailleurs Sénégalais (46%)
- .SODEFITEX (49%)

Groupe 2: Entreprises porteuses de projets intéressants, mais non classées prioritaires:

-du fait de la nature particulière du projet (incertitude sur le volume du marché préhensible),

.Maïserie de KOTOBI (Côte d'Ivoire; score 56%): reprise et réanimation par un promoteur externe (SIPRA) et compétent, d'une maïserie (petit atelier) à l'arrêt (propriétaire groupe JAG).

.Minoteries Sentenac (Sénégal; score 59%): L'entrepreneur soutient une petite activité mils, parallèlement à la mouture des blés. La ligne spécifique mérite réhabilitation, mais la détermination du promoteur reste suspendue aux perspectives de rentabilité de l'activité principale (blé).

-du fait d'un préalable financier très contraignant:

.Maïscam (Cameroun, score 73%): L'outil est moderne, mais l'on peut accroître sa capacité de production à moindre frais. Toutefois les principaux problèmes de l'entreprise sont d'ordre financier et maîtrise des approvisionnements (cultureaux).

.Société Camerounaise de Minoteries (49%): Minoterie récemment privatisée. Installation ancienne (1968) qui mérite réhabilitation, toutefois les principaux problèmes sont d'ordre financier (fond de roulement).

RECOMMANDATIONS DES QUATRE EXPERTS FRANCOPHONES

Groupe 3: Entreprises éligibles au présent programme. L'aspect financier n'est pas un préalable. Les promoteurs envisagent le financement d'études. La promotion des outils de transformation intéresse en outre les programmes de production (blé et maïs) qui pourraient être source de financement complémentaire:

.Minoterie/maïserie de Muramvya (groupe IBA/BURUNDI; score 55%): extension des capacités de production minoterie, et renforcement du diagramme maïserie.

.Minoterie ETIRU (63%) et Maïserie de Mukamira (52%): La dernière entreprise rwandaise est privatisable. La minoterie, en collaboration avec les brasseurs, pourrait participer au tour de table des éventuels repreneurs. La maïserie et une unité de la minoterie sont à réhabiliter.

.Minoterie HUSACA (CENTRE-AFRIQUE; score 48%): Un groupe huilier possède une minoterie (difficile à approvisionner) qu'il envisage de convertir en maïserie.

2.4.2/ Phases d'exécution des projets (groupe 3)

L'équipe des quatre experts francophones recommande, d'engager les études de faisabilité pour confirmer la validité des projets des trois entreprises du groupe 3., après vérification de la volonté des promoteurs, bien entendu.

2.4.2.1/ Etude de faisabilité

Une étude de faisabilité incluant:

- .les études des marchés (amont et aval),
 - .une évaluation technique (inventaire de l'existant prolongée par les choix et chiffrages des évolutions possibles),
 - .exploitations et bilans prévisionnels (financement des réalisations),
- est recommandée pour les trois projets du groupe 3.

2.4.2.2/ Ingénierie, assistance technique et formation

En cas de perspectives positives, une phase ultérieure porterait sur les études d'ingénierie détaillées (diagrammes, plans d'exécution, etc.) qui s'inscrivent dans les enveloppes budgétaires déterminées, parallèlement à la négociation des financements.

Après mise en place des financements, lancement des ordres, exécution des commandes, réalisations des programmes, ces unités nécessiteront encore une assistance technique temporaire concomitante à la formation du personnel (interne et externe).

ANNEXE VI

PERSONNES RENCONTREES

ANNEXE VI

Rapport de mission

PERSONNES RENCONTREES
Equipe Francophone

DAKAR du 18/07/92 au 21/07/92

- M. KONARE, Directeur ONUDI à DAKAR,
- M. NDOYE, Directeur Technique ITA Dakar (Institut de Technologie Alimentaire),
- M. WADE, Coordonnateur Projet Farine de Mil à la CNTS (Confédération Nationale des Travailleurs du Sénégal),
- M. DIOH, Directeur service de l'Industrie et du Commerce,
- M. MAMADOU BALL, Chef de bureau Agro-Industrie au service de l'Industrie et du Commerce,
- M. MBAYE SOUGOU FARA, Chef de service à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Dakar,
- M. LOM DAMBA, Directeur du Plan, Ministère du Plan,
- M. Michel CAMARA, Directeur Technique du Projet Maïs à la SODEFITEX.
- M. PATUREL, Directeur Technique Moulins SENTENAC,
- M. Le Chef De Fabrication des Moulins SENTENAC,
- M. PASINO, Directeur Technique Grands Moulins de DAKAR,
- M. BAILLEU, Responsable de Production aux Grands Moulins de DAKAR,
- M. YOUSOU DIAGNE, Directeur Unité de Panification Agricole, (UPA),
- M. MAHAWA, M'BODJ, Secrétaire du Fonds Commun d'Aide à la sécurité Alimentaire,
- M. GOUANE Jean-Baptiste, Responsable Contrôle de Gestion (CNTS, projet Mil).

ABIDJAN du 22/07/92 au 25/07/92

- M. KOMENAN, Conseiller Ministre de l'Industrie,
- M. LANFRANCHI, Directeur Général G.M.A.
- M. DERLETH, Directeur Technique GMA,
- M. Lucien PLAS, Directeur Commercial I2T,
- M. SABATIER, Direction et Contrôle des Grands Travaux (DCGTx),
- M. DEVERCHERE, Responsable Technique Groupe Jean Abile GAL (Riz-Café-Cacao-Maïs),
- M. KAKOU OURAGA, Directeur Général du Plan,
- M. MADI, Directeur Adjoint à la direction des Agro-Industries,

- M. TRAORE, Directeur SORIZ-CI (Maïserie de KOTOBI),
- M. DOBO, Responsable Agro-industrie, Ministère de l'Industrie,
- M. BLEUKE KASSIEU, Chargé d'Etudes au Ministère de l'Industrie,
- M. DE PAEPPE, Directeur Société SIPRA (Maïserie de KOTOBI),
- M. KANTE, Président Directeur Général société DOMAG (Groupe céréaliier important).
- M. Sabatier DCGTx (responsable du dossier GMA)

LOME du 27/07/92 au 29/07/92

- MM. TIRARD, SOBTAFO, SOW, respectivement représentant par intérim, GPO, expert ONUDI à Lomé.
- M. Ahlin Zano KOUMI, Chef direction Industrie (DICAS).
- M. AYAYI AJAVON, Directeur adjoint développement industriel, Ministère de l'Industrie et des Sociétés d'Etat.
- M. BOUKARI, directeur du développement industriel.
- MM. TAMAKLOE, NUMADI, SODJI, respectivement chef div. Industrie, resp. normalisation et contrôle qualité, division industrie.
- M. BAKALIAN, directeur de la Société Générale de Minoterie au Togo (SGMT).
- SOTEB
- Melle ATTIPOE, et M. PEDOME, Société LA PAMPA.

CAMEROUN du 30/07/92 au 04/08/92

- M. DANSOU Responsable ONUDI à Yaoundé
- PNUD Douala
- M. DUBOIS Directeur général SGMC
- M. DELIGNIE, Diecteur Technique SGMC
- M. RABIOU, Directeur Financier SGMC
- M. DELPLACE, Responsable Entretien SGMC
- M. A. Elvin NGOGA, Distributeur de produits céréaliiers
- M. J.C. NANA, Société Camerounaise de Pâtes Alimentaires,
- M. Eugène BAYIHA, Chargé d'Investissement, Société Financière Internationale,
- M. KALEB, Directeur Technique Adjoint SCM
- M. BONGONGUI, Directeur Commercial SCM
- M. Mahamadou BASSIROU, Directeur Général Adjoint, Maïscam
- M. Da Costa, Directeur Technique Maïscam, Directeur Général par intérim,
- M. ZORDJI, Directeur usine Maïscam,
- M. N'DONGA, Directeur de l'Industrie, Ministère de l'Industrie,
- M. Gilles ANGOA (CEA1/SDPI/DI) Direction de l'Industrie, Ministère du Développement Industriel et Commercial (Yaoundé).
- M. TORY LIMANGANA, directeur Général SEMRY,
- M. NYONTE Robert, directeur général adjoint SEMRY.
- M. Jean BOULOLOGO, directeur des études et des projets, Ministère du Plan.
- M. Coulibaly BOUBOU, Directeur Général Adjoint, office céréaliier,

- M. ILOGA Lazare, chef de service commercial et technique, office céréalier,
- M. MODE Joseph Emmanuel, chef comptable et financier, office céréalier.
- M. JOB, S/Directeur des études au Ministère de l'Industrie.
- M. Marguerite Marie ETOCK, Sous-Directrice des P.M.E.

KENYA du 05/08/92 au 07/08/92

- M. STEFANO BOLOGNA, Représentant ONUDI à Nairobi

RWANDA du 07/08/92 au 12/08/92

- M. FRANZETTI, Représentant de l'ONUDI à KIGALI
 - M. Apollinaire MUSHINZIMANA, Directeur National, projet SERDI
- SERDI
- M. Célestin NDATEBA Directeur adjoint projet SERDI
 - M. MBAGUTTA, conseiller technique au Ministère des Finances,
 - M. ATANASE, Economist Programm Officer UNDP
 - M. Eric BOUCHERY Expert Banque Mondiale,
- Réhabilitation/Privatisation des Entreprises Publiques
- Mr NYALIHAMA Jean Marie Vianey, Directeur Général de l'Industrie
 - M. Jean Claude HINCQ, Directeur Général ETIRU
 - M. Thomas NTAMUKUNZI, Directeur Technique ETIRU
 - M. NDAGIWENIMANA Jean, Directeur Général Maïserie de MUKAMIRA
- MUKAMIRA
- M. MVUNABANDI Protét, Directeur Technique Maïserie de Mukamira
 - M. KABUGA Félicien, Chairman Minoterie de BYUMBA,

BURUNDI du 12/08/92 au 15/08/92

- M. Le chargé de programme du PNUD à BUJUMBURA,
 - M. NTIRANDEKURA, Directeur Général de l'Industrie, Ministère de l'Industrie
 - M. Etienne NTITEBIRAGEZA, Ingénieur Statiticien, Economiste Conseiller Ministère de l'Emploi
 - M. Stanislas KAVAKURE, Directeur Administration et finance, minoterie de Muramvya
 - M. Callixte NZOBONIMPA Directeur Technique minoterie de Muramvya,
 - Ministère de la Planification
-