



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

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



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

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

## FAIR USE POLICY

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

## CONTACT

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

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

17626-F

Distr. RESTREINTE

PPD/R.26

14 juin 1989

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

FRANCAIS  
Original : ANGLAIS

---

**LA REVITALISATION DES INDUSTRIES MANUFACTURIERES DE TANZANIE**

**EN PARTICULIER DES INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES\***

Rapports spéciaux sur la réhabilitation industrielle

N° 4

Etabli par le Service des études  
par région et par pays

de la  
Division des politiques et perspectives industrielles

---

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

V.89-61647(EX)

## PREFACE

Au titre du programme de la Décennie du développement industriel de l'Afrique, le Service des études par région et par pays de l'ONUDI publie une série d'études sur les grands problèmes du secteur manufacturier africain et le potentiel de régénération dudit secteur. Il s'agit ainsi de définir les politiques et mesures qui peuvent entraîner des améliorations générales et de répertorier les entreprises à aider. De précédents documents de la série traitent de problèmes essentiels et contiennent des analyses portant sur l'ensemble du continent mais le présent rapport et des études similaires sur la Zambie, l'Angola et le Libéria sont les premiers d'une série de diagnostics à l'échelle des pays sur la réhabilitation des industries manufacturières africaines.

Ces études consistent en un examen des aspects économiques et des orientations du secteur industriel dans certains pays. Elles évaluent les besoins en ressources nécessaires à la réhabilitation de certaines entreprises industrielles ainsi que les résultats à en attendre. Elles contribuent aussi à la formulation d'orientations de type sectoriel, national et régional, à la création d'institutions, et à l'identification d'études de faisabilité complètes et des services de consultation qui pourraient être requis dans le cadre des activités de suivi.

Le rapport s'articule de la façon suivante : analyse de la politique économique et du cadre institutionnel qui conditionnent le fonctionnement des entreprises au niveau national et à l'échelon des secteurs et sous-secteurs (chapitres 1 à 3). Cadre économique et politique de Zanzibar (chapitre 4). Secteur manufacturier et sous-secteur agro-industriel (chapitres 5 et 6). Les différentes entreprises retenues (chapitre 7) et les données de base sur les secteurs dont elles font partie (chapitre 8). Analyse approfondie des besoins en matière de réhabilitation de trois installations sélectionnées avec données confidentielles (chapitre 9). Conclusions et recommandations générales et propres aux différentes unités de production (chapitres 10 et 11) et résumé des principes du projet (chapitre 12).

La présente étude sur les besoins en matière de réhabilitation de l'industrie manufacturière en République-Unie de Tanzanie a été établie par une mission de l'ONUDI qui s'est rendue sur place du 10 février au 10 mars 1989. Cette mission se composait de M. Victor Zakharian de l'ONUDI (chef de mission), et de plusieurs consultants de l'ONUDI : MM. Tom Alberts, Grant Hughes, Abdallah Makange, Daniel Nicholson, Graham Walter et Samuel Wangwe.

TABLE DES MATIERES

<u>Chapitre</u>	<u>Page</u>
Préface . . . . .	i
Table des matières . . . . .	ii
Liste des tableaux et figures . . . . .	v
Carte de la Tanzanie . . . . .	vii
Informations générales sur le pays . . . . .	viii
Liste des abréviations . . . . .	ix
1. INTRODUCTION	
1.1 Principaux aspects de l'étude . . . . .	1
1.2 Eventuelle participation de consultants locaux . . . . .	2
1.3 Consultations et entretiens . . . . .	2
2. DONNEES ET TENDANCES FONDAMENTALES DE L'ECONOMIE TANZANIENNE DU POINT DE VUE DE LA REGENERATION	
2.1 Situation économique . . . . .	3
2.2 Impact des politiques économiques . . . . .	4
2.3 Commerce et paiements internationaux . . . . .	5
2.4 Le potentiel économique tanzanien . . . . .	5
2.5 La coopération économique et son incidence sur l'économie nationale . . . . .	6
2.6 Participation au programme de réhabilitation industrielle de la SADCC . . . . .	8
3. ORIENTATIONS ET INSTITUTIONS CONCERNEES PAR LA REHABILITATION	
3.1 Impact de l'Economic Recovery Programme sur la réhabilitation industrielle . . . . .	10
3.2 Organisation politique, mécanismes de décision et formulation de la politique économique . . . . .	12
3.3 Evolution des rôles du secteur public et du secteur privé . . . . .	13
3.4 Politique financière et politique en matière de prix . . . . .	15
3.5 Problèmes de devises et de dette extérieure . . . . .	17
3.6 Besoins dans le domaine de la mise en valeur des ressources humaines . . . . .	19
4. LA REHABILITATION INDUSTRIELLE A ZANZIBAR	
4.1 Données générales . . . . .	20
4.2 Description économique . . . . .	20
4.3 Secteurs stratégiques . . . . .	21
4.4 Le secteur manufacturier . . . . .	22
4.5 Choix des entreprises . . . . .	23

TABLE DES MATIERES (suite)

<u>Chapitre</u>	<u>Page</u>
5. LE SECTEUR MANUFACTURIER ET SA REHABILITATION	
5.1 Caractéristiques générales . . . . .	24
5.2 Problèmes et obstacles majeurs . . . . .	26
5.3 Relations industrielles . . . . .	28
5.4 Répartition géographique . . . . .	28
5.5 Régimes de propriété . . . . .	30
5.6 Commerce des produits manufacturés . . . . .	31
6. PRIORITE AUX AGRO-INDUSTRIES	
6.1 Justification . . . . .	35
6.2 L'agriculture comme source de matières premières . . . . .	36
6.3 L'évolution de l'agriculture . . . . .	36
6.4 L'agro-industrie : caractéristiques, difficultés, obstacles et relations . . . . .	39
7. CHOIX DES ENTREPRISES	
7.1 Sélection des entreprises sur le continent . . . . .	42
7.2 Sélection des entreprises à Zanzibar . . . . .	42
7.3 Critères de sélection . . . . .	43
7.4 Entreprises sélectionnées . . . . .	44
7.5 Justification du choix et relations industrielles . . . . .	44
8. DESCRIPTION DES SECTEURS	
8.1 Secteur des industries alimentaires . . . . .	46
8.2 Production de papier . . . . .	51
8.3 Secteur de l'alimentation animale . . . . .	53
9. PROFILS DES ENTREPRISES SELECTIONNEES	
9.1 Tangold Products Company Limited . . . . .	56
9.2 Twiga Paper Products Limited . . . . .	85
9.3 Tanzania Animal Feeds Company . . . . .	106
9.4 Zanzibar Dairy Development Corporation . . . . .	132
Annexe du Chapitre 9 . . . . .	156
10. OBSERVATIONS GENERALES ET RECOMMANDATIONS	
10.1 Orientations . . . . .	158
10.2 Perspectives de coopération internationale et régionale . . . . .	159
10.3 Gestion, organisation et commercialisation . . . . .	161
10.4 Les installations elles-mêmes . . . . .	163
10.5 Intrants . . . . .	164
10.6 Système de calcul des coûts et des prix . . . . .	165

TABLE DES MATIERES (suite)

<u>Chapitre</u>	<u>Page</u>
11. RESUME DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS CONCERNANT LES UNITES DE PRODUCTION	
11.1 Tangold Products Company Ltd. . . . .	168
11.2 Twiga Paper Products Ltd. . . . .	172
11.3 Tanzania Animal Feeds Company Ltd. . . . .	175
11.4 Zanzibar Dairy Development Corporation . . . . .	179
12. RESUME DES IDEES DE PROJET	
12.1 Projets généraux . . . . .	184
12.2 Projets institutionnels . . . . .	184
12.3 Projets sectoriels et scus-sectoriels . . . . .	185
12.4 Projets au niveau des entreprises . . . . .	185
REFERENCES . . . . .	187
ANNEXE 1 Liste d'organisations, de sociétés et de responsables contactés en Tanzanie par la mission ONUDI . . . . .	190
ANNEXE 2 Projets ONUDI de coopération technique approuvés ou opérationnels . . . . .	195
ANNEXE 3 Projets de coopération technique de l'ONUUDI achevés depuis 1972 - République-Unie de Tanzanie . . . . .	196
ANNEXE 4 Projets de l'ONUUDI dans la filière . . . . .	207

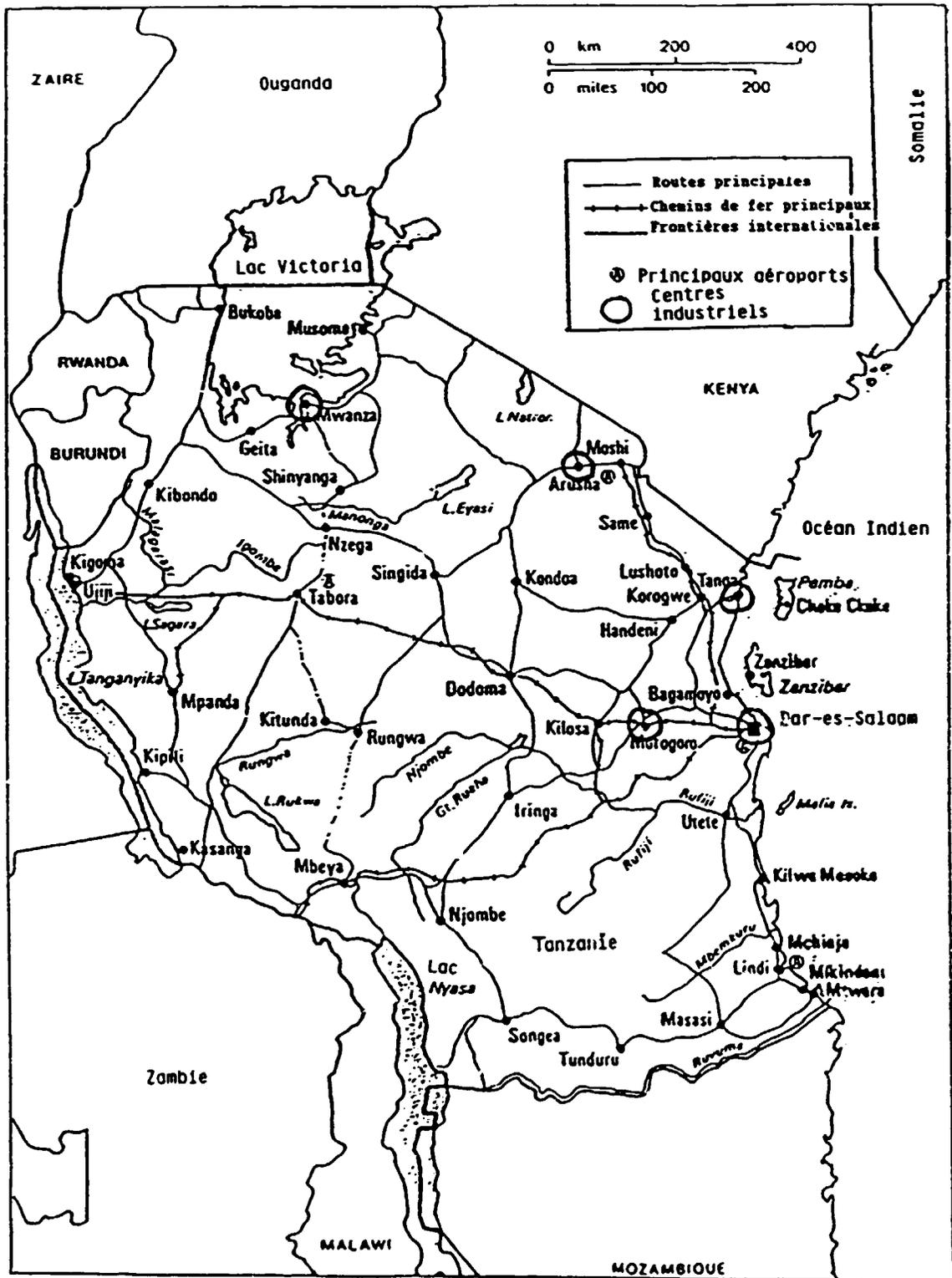
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

<u>Tableau</u>	<u>Page</u>
2.5.1 Aide publique au développement brute	7
3.1.1 Allocation de devises au secteur manufacturier, 1986/87	11
3.4.1 Evolution du budget ordinaire de l'Etat	15
3.5.1 Poids de l'aide dans le développement de la Tanzanie	17
3.5.2 Dette extérieure publique de la Tanzanie, 1981-1986	18
5.1.1 Structure du secteur manufacturier	25
5.4.1 Nombre d'établissements industriels par région	29
5.6.1 Exportations de produits manufacturés, 1980-87	33
5.6.2 Composition des importations, 1960-1987	34
6.3.1 Production des principales denrées alimentaires	38
6.3.2 Achats publics de diverses cultures d'exportation	38
6.4.1 Structure des agro-industries en 1983	39
6.4.2 Utilisation de la capacité dans certaines agro-industries	41
9.1.1 Tangold : avoirs totaux et capital utilisé	60
9.1.2 Tangold : production totale et ventes, 1987	72
9.1.3 Tangold : compte des profits et pertes	74
9.1.4 Tangold : prix des principaux produits	75
9.1.5 Tangold : dépenses qu'entraînerait la réhabilitation	81
9.2.1 Twiga : bilans, 1986-1988	87
9.2.2 Twiga : production totale et ventes, 1988	94
9.2.3 Twiga : comptes des profits et pertes, 1986-1988	96
9.2.4 Twiga : gamme de produits et part de marché totale	99
9.2.5 Twiga : principaux concurrents et leurs gammes de produits	99
9.2.6 Twiga : moyens financiers nécessaires à la réhabilitation	102
9.3.1 TAFCO : bilans 1986-1988	110
9.3.2 TAFCO : volume de production par gamme de produits, 1987-1989	121
9.3.3 TAFCO : comptes des profits et pertes, 1986-1988	124
9.3.4 TAFCO : prix des produits, 1988-1989	125

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES (suite)

<u>Tableau</u>	<u>Page</u>
9.4.1 ZADACO : Dépenses renouvelables et recettes, octobre-décembre 1988	136
9.4.2 ZADACO : Production de lait reconstitué, 1983-1988	146
9.4.3 ZADACO : Coût de la réhabilitation	152
 <u>Figure</u>	
8.1.1 Relations interindustrielles dans le secteur de la mise en boîte et en bouteille des produits alimentaires	49
8.2.1 Effets d'entraînement dans le secteur de la transformation du papier	52
8.3.1 Effets d'entraînement dans le secteur de la production d'aliments pour animaux	54
9.1.1 Organigramme de la société Tangold	57
9.1.2 Tangold : diagramme montrant les différentes étapes de la fabrication	
a) Transformation des fruits	64
b) Concentrés et cordiaux	65
c) Manges saumurées	65
9.2.1 Twiga Paper Products Ltd. : organigramme	86
9.2.2 Twiga : schéma du procédé de fabrication	
a) Carton ondulé	91
b) Sacs en papier	92
c) Sacs à thé en papier jaune	92
9.3.1 Tanzania Animal Feeds Co. : organigramme	107
9.3.2 TAFCO : schéma du procédé de transformation	
a) Mais et autres céréales	113
b) Farines, tourteaux de graines oléagineuses, son et calcaire	114
c) Mélasse	115
d) Opérations de meunerie	116
e) Prémélange	117
f) Fabrication de granulés	118
g) Pesage discontinu	119
9.4.1 ZADACO : organigramme	135
9.4.2 ZADACO : schéma des différentes étapes de la fabrication	
a) Fabrication de lait reconstitué	140
b) Transformation du lait cru en beurre et en yaourt	141

CARTE DE LA TANZANIE



Source : Economist Intelligence Unit

Les frontières indiquées sur les cartes n'emportent ni approbation ni acceptation officielles de la part de l'ONU.

INFORMATIONS GENERALES SUR LE PAYS

SUPERFICIE :	945 000 km <sup>2</sup>
POPULATION :	23,5 millions (1987/88)
TAUX d'ACCROISSEMENT DEMOGRAPHIQUE :	3,3 pour cent par an (1987/88)
VILLES PRINCIPALES :	Dar-es-Salaam 851 000 (1978) 1 400 000 (1984) Musoma 219 000 (1978) Dodoma 158 000 (1978) Tanga 144 000 (1978) Zanzibar Town 110 000 (1978) Mwanza 110 000 (1978)
PNB (prix courants) :	204,5 milliards de shillings tanzaniens soit 4 020 000 dollars E.U.*' (1986) (taux de crois- sance annuel de 0,7 pour cent de 1980 à 1985, 3,6 pour cent en 1986 et 3,9 pour cent en 1987)
PIB (par habitant) :	210 dollars E.U. (1987) (taux de croissance de 0,6 pour cent en 1987)
REPARTITION DU PIB PAR SECTEUR :	Agriculture 59 pour cent Industrie manufacturière 4 pour cent Construction et mines 5 pour cent Services 32 pour cent
TAUX DE CHANGE OFFICIEL :	130 shillings pour 1 dollar E.U. (mars 1989)
TAUX MOYEN D'INFLATION :	30 pour cent par an (1980-1986)
DETTE EN SUSPENS :	500 millions de dollars E.U. (1985)
EXPORTATIONS (FOB) :	400 millions de dollars E.U. (1988, estimation)
IMPORTATIONS (CAF) :	1 200 millions de dollars E.U. (1988, estimation)
PRINCIPALES CULTURES D'EXPORTATION :	Café 167 millions de dollars (1986) Coton 30,9 millions de dollars (1986) Sisal 5,4 millions de dollars (1986)
TAUX DE MORTALITE INFANTILE :	1.5 pour cent
ESPERANCE DE VIE :	hommes : 51 ans ; femmes : 55 ans
EFFECTIFS SCOLAIRES :	3,2 millions (1988) (taux de scolarisation : 87 pour cent environ au niveau primaire et 4 pour cent dans le secondaire)
LANGUES OFFICIELLES :	Anglais et Swahili

---

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

LISTE DES ABREVIATIONS

AAA	Accounting and Auditing Association (Association de comptabilité et de vérification des comptes)
AGSASU	Agricultural Sample Survey (Enquête agricole par sondage)
BIS	Basic Industries Strategy (Stratégie pour les industries de base)
BRU	Building Research Unit (Unité de recherche sur la construction)
CAMARTEC	Centre for Agricultural Mechanization and Rural Technology (Centre de mécanisation agricole et de technologie rurale)
CCM	Chama Cha Mapinduzi (Parti de la Révolution)
CE	Communauté européenne
CEDO	Consulting and Engineering Design Organization (Organisation de consultation et de conception technique)
CITI	Classification internationale type, par industrie, de toutes les branches d'activité économique
CPE	Chemical and Process Engineering (University of Dar-es-Salaam) (Université de Dar-es-Salaam) (Génie chimique et industriel)
CRDB	Co-operative and Rural Development Bank (Banque coopérative et de développement rural)
CTCI	Classification type pour le commerce international
DTD	Danish Turnkey Dairies (Laiteries danoises clés en main)
ERB	Economic Research Bureau (University of Dar-es-Salaam) (Université de Dar-es-Salaam) Bureau de recherche économique)
ERP	Economic Recovery Programme (Programme de redressement économique)
ESAMI	Eastern and Southern African Management Institute (Institut de gestion de l'Afrique de l'est et australe)
FAO	Food and Agricultural Organization (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture)
FMI	Fonds monétaire international
GATT	General Agreement on Trade and Tariffs (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce)
GD	Geology Department, University of Dar es Salaam (Département de géologie (Université de Dar-es-Salaam)
GURT	Government of United Republic of Tanzania (Gouvernement de la République-Unie de Tanzanie)
HPTC	High Precision Technology Centre (Centre des techniques de haute précision)
IDA	International Development Agency (Association internationale de développement)
IDM	Institute of Development Management (Institut de gestion du développement)
IFM	Institute of Finance Management (Institut de gestion financière)
IMS	Industrial Management Services (Services de gestion industrielle)
IPI	Institute of Production Innovation (University of Dar es Salaam) (Université de Dar-es-Salaam) (Institut pour l'innovation en matière de production)
IPP	Industrial Products Promotion (Promotion des produits industriels)
LEP	Lait écrémé en poudre
MEIDA	Metal Engineering Industries Development Association (Association pour le développement des industries métallurgiques)
MFEAP	Ministry of Finance, Economic Affairs and Planning (Ministère des finances, des affaires économiques et de la planification)
NBC	National Bank of Commerce (Banque nationale du commerce)
NEC	National Executive Committee (Comité exécutif national)
NIP	National Institute of Productivity (Institut national pour la productivité)
NMC	National Milling Corporation (Entreprise nationale de fraisage)

NVTC	National Vocational Training Centre (Centre national de formation professionnelle)
OGL	Open General Licence (Permis général)
ONUUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PIB	Produit intérieur brut
PNB	Produit national brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PVC	Polyvinyl chloride (Chlorure de polyvinyle)
RDA	République démocratique allemande
RFA	République fédérale d'Allemagne
SADCC	Southern African Development Co-ordination Conference (Conférence de coordination du développement de l'Afrique australe)
SIDA	Swedish International Development Authority (Agence internationale de développement suédoise)
SIDO	Small Industries Development Organization (Organisation pour le développement de la petite industrie)
SPM	Southern Paper Mills
SUDECO	Sugar Development Corporation (Organisme pour la promotion de l'industrie sucrière)
TAFCO	Tanzania Animal Feeds Company Ltd. (Entreprise tanzanienne d'aliments pour animaux)
TALIRO	Tanzania Livestock Research Organization (Organisme tanzanien de recherche sur l'élevage)
TBS	Tanzanian Bureau of Standards (Office tanzanien de normalisation)
TOFL	Tanganyika Development Finance Ltd.
TEMDO	Tanzania Engineering and Manufacturing Design Organization (Organisme tanzanien d'études et de conception industrielle)
TIB	Tanzania Investment Bank (Banque tanzanienne d'investissement)
TILT	Tanzania Institute of Leather Technology (Institut tanzanien des techniques du cuir)
TIRDO	Tanzania Industrial Research and Development Organization (Organisme tanzanien de recherche et de développement industriel)
TISCO	Tanzania Industrial Studies and Consulting Organization (Organisme tanzanien d'études industrielles et de consultation)
TKAI	Tanzania Karatasi Associated Industries
UDSM	University of Dar es Salaam (Université de Dar-es-Salaam)
VAM	Valeur ajoutée dans le secteur manufacturier
ZADACO	Zanzibar Dairy Development Corporation (Société de développement des laiteries à Zanzibar)
ZEP	Zone d'échanges préférentiels

## CHAPITRE 1

### INTRODUCTION

#### 1.1 Principaux aspects de l'étude

L'objet premier de la présente étude est d'établir un diagnostic des besoins en matière de réhabilitation des entreprises de quelques branches agro-industrielles clés du secteur manufacturier tanzanien. La méthode retenue consiste notamment à analyser les impératifs de réhabilitation en considérant les aspects politiques, économiques, techniques, de gestion, financiers et commerciaux, et donc à mettre l'accent sur la réhabilitation des unités de production dans le contexte macro-économique.

La méthode appliquée a été décrite en détail dans la première des études ONUDI de la série sur la réhabilitation industrielle de l'Afrique.<sup>1/</sup> En bref, cette manière d'aborder la réhabilitation comporte à la fois une démarche du haut vers le bas qui consiste à transposer par étapes successives l'analyse des impératifs de réhabilitation depuis le niveau macro-économique jusqu'à l'échelon de l'unité de production, et une démarche du bas vers le haut, consistant à déterminer les modifications à prévoir à l'échelle macro-économique pour mener à bien les améliorations recommandées à l'échelon de l'usine.

Au terme de cette analyse, on trouvera aux chapitres 2 et 3 des informations de fond sur les aspects de l'économie, des politiques et de la structure institutionnelle tanzaniennes ayant une incidence sur la réhabilitation industrielle ainsi qu'une analyse de l'aide internationale dont bénéficie la Tanzanie et de la régénération de l'industrie tanzanienne dans le cadre régional.

Le chapitre 4 brosse un tableau du développement économique et de la régénération de l'industrie manufacturière à Zanzibar. La mission ONUDI s'est rendue dans l'île sur le conseil des responsables tanzaniens et à l'invitation du gouvernement de Zanzibar.

Après l'industrie manufacturière en général (chapitre 5), l'étude porte plus spécifiquement sur les agro-industries. La régénération de ces industries revêt un caractère hautement prioritaire au titre du Programme de redressement économique (ERP), lancé par le Gouvernement tanzanien en 1986. Le chapitre 6 explique pourquoi l'accent a été mis sur ce secteur.

Pour déterminer les unités de production à réhabiliter, et l'importance des besoins, la mission s'est entretenue avec les dirigeants de 14 entreprises industrielles, choisies parmi plus de 20 unités candidates. Après un premier examen, la mission a sélectionné quatre unités, qui ont fait l'objet d'une analyse détaillée. La procédure et les critères de sélection des unités sont définies au chapitre 7. Les entreprises ainsi retenues ont été les suivantes : Tangold Products Ltd., Twiga Paper Products Ltd. et Tanzanian Animal Feeds Co. Ltd. (TAFCO), toutes trois situées sur le continent, et Zanzibar Dairy Development Corporation (ZADACO) implantée sur l'île de Zanzibar.

On trouvera au chapitre 8 une analyse de trois des quatre secteurs industriels correspondants, à savoir : conserverie et mise en bouteille de fruits,

---

<sup>1/</sup> Régénérer l'industrie manufacturière africaine; approche et programme; UNIDO/PPD.101. Etudes sur la réhabilitation de l'industrie africaine n° 1, 29 décembre 1988.

transformation de papier et aliments pour animaux. La mission n'a pas jugé utile d'entreprendre une étude du secteur laitier, estimant qu'une analyse de l'entreprise ZADACO, qui domine le secteur de la production de lait cru et de la transformation du lait à Zanzibar, suffirait.

Le chapitre 9 analyse de façon détaillée les besoins en matière de réhabilitation de chacune des quatre entreprises en mettant notamment l'accent sur les aspects suivants : gestion et organisation, résultats économiques et financiers, état des installations et degré d'utilisation de la capacité, entretien et commercialisation.

L'étude s'achève sur des recommandations pour l'avenir immédiat mais aussi plus lointain qui concernent les problèmes techniques, financiers, organisationnels et commerciaux ainsi que l'environnement économique et industriel dans lequel s'inscrit la réhabilitation.

Ces recommandations sur la réhabilitation de certaines entreprises ne prétendent pas être exhaustives; en règle générale, les projets et programmes définis ici doivent être complétés par des études techniques et économiques plus détaillées qui seules permettront de définir des principes efficaces appelés à être appliqués ultérieurement.

### 1.2 Eventuelle participation de consultants locaux

Le Ministère de l'industrie et du commerce a souhaité que le projet englobe un plus grand nombre de secteurs que celui retenu par la mission. Comme celle-ci n'était pas matériellement en mesure d'analyser plus de quatre unités, le Ministère a proposé que des cabinets de consultants tanzaniens analysent d'autres secteurs. Il a été convenu que la mission apporterait à ces cabinets l'appui méthodologique requis. La mission a ainsi informé Tanzania Industrial Services and Consultancy Organisation (TISCO) de la méthode adoptée par l'ONUDI et de son optique.

### 1.3 Consultations et entretiens

Pour réaliser la présente étude, la mission a travaillé en étroite collaboration avec le Ministère de l'industrie et du commerce, qui a organisé des réunions avec d'autres institutions et entreprises publiques. Le Ministère a également guidé et assisté la mission à Zanzibar.

Diverses réunions ont été organisées avec des institutions bilatérales et multilatérales par l'intermédiaire du bureau du PNUD et de l'administrateur auxiliaire de l'ONUDI.

On trouvera en annexe du présent document une liste des principales organisations, entreprises et personnes que la mission de l'ONUDI a contactées au cours de son séjour en Tanzanie.

## CHAPITRE 2

### DONNEES ET TENDANCES FONDAMENTALES DE L'ECONOMIE TANZANIEENNE DU POINT DE VUE DE LA REGENERATION

#### 2.1 Situation économique

La crise économique que traverse la Tanzanie est née dans les années 70. Le taux de croissance du PNB s'est alors ralenti et celui des secteurs directement productifs (agriculture, industrie) a diminué de façon plus spectaculaire encore. Au cours de la période 1980-1985, l'activité économique n'a augmenté en volume que de 0,7 pour cent par an en moyenne.

Au cours de la période 1970-1976, la valeur ajoutée du secteur agricole a augmenté au rythme annuel de 1,01 pour cent dans un pays où l'accroissement démographique était de 3,3 pour cent par an. Ce faible taux de croissance de l'agriculture a entraîné une stagnation en volume des exportations, à 80 pour cent d'origine agricole. Conjugué avec la détérioration des termes de l'échange pour les principales cultures d'exportation, ce ralentissement a provoqué une diminution en valeur des exportations. La pénurie de devises qui en est résultée interdit l'importation des intrants, du matériel et des pièces indispensables à la bonne marche de l'économie. Le secteur industriel, les transports et communications et d'autres infrastructures ont très vite tourné au-dessous de leur capacité installée, en l'absence des importations nécessaires.

Les mauvais résultats du secteur agricole tiennent à la sécheresse qui a sévi dans quelques régions du pays, aux prix à la production - qui ont parfois diminué en termes réels - aux carences des services de recherche et de vulgarisation et à des circuits de commercialisation inadaptés. Ces problèmes ont été aggravés par des réformes institutionnelles radicales (villagisation et remplacement des coopératives par des offices de produits) et insuffisance des ressources affectées à l'agriculture, notamment aux petits paysans.

L'économie a en outre souffert de l'éclatement de la Communauté de l'Afrique orientale en 1977, du conflit régional de 1978/79, de la flambée des prix du pétrole en 1973/74 et en 1979/80 et des investissements à forte intensité d'importations généralement (en particulier dans l'industrie) réalisée dans les années 70. Ces facteurs, qui ont pesé lourdement sur la balance des paiements puisqu'ils ont nécessité de grosses dépenses en devises, ont aussi contribué à accroître le déficit budgétaire dans la mesure où ils ont été financés essentiellement par le budget de l'Etat. Le financement de ce déficit a entraîné un gonflement de la masse monétaire qui a provoqué des pressions inflationnistes. La formation brute de capital a été de plus de 25 pour cent en moyenne durant les années 70 mais le stock de capital créé n'a pu être utilisé pleinement en raison de la rareté des facteurs de production importés et de la détérioration du matériel due au manque d'entretien.

Dans les années 80, on s'est attaché à trouver des moyens de réhabiliter le stock de capital, notamment dans l'industrie, l'infrastructure matérielle et l'agriculture. Au lieu de compter sur de nouveaux investissements, le Gouvernement a encouragé la réhabilitation et l'utilisation plus rationnelle des capacités existantes, y voyant un moyen plus efficace de relancer la production, réduire les pénuries de produits et limiter l'inflation.

La réorientation des efforts vers la réhabilitation a commencé avec le National Economic Survival Programme de 1980-82, à l'occasion duquel il a été indiqué que l'on mettrait d'abord l'accent sur le renforcement de la production

en général, l'achèvement des projets en cours et l'utilisation plus complète de la capacité existante avant d'envisager de nouveaux projets. Cette priorité a encore été accentuée dans le Structural Adjustment Programme (1982-1985), qui précisait que l'on insiste sur la réhabilitation de la capacité de production existante et qui reportait ou annulait un certain nombre de projets, sauf quand il s'agissait de supprimer les goulets d'étranglement dans la production. L'accent mis sur la réhabilitation a été confirmé une nouvelle fois dans le Programme de redressement économique (1986-1989) en cours d'application.

L'activité économique a déjà amorcé une reprise, avec un taux de croissance du PIB de 3,6 pour cent en 1986 et 3,9 pour cent en 1987. Il pourrait s'agir des premiers signes d'un redressement.

## 2.2 Impact des politiques économiques

Des facteurs externes et internes sont à l'origine de la crise économique. La politique menée pour combattre cette crise, quelle qu'en soit la cause, est le plus souvent inadaptée depuis les années 70 à plusieurs égards.

- 1) On a maintenu les prix à la production à un niveau trop bas dans l'agriculture, avant tout pour que les citoyens puissent disposer de denrées alimentaires bon marché. Taxes à l'exportation, surévaluation de la monnaie et coûts de commercialisation élevés ont contribué à maintenir les prix des cultures d'exportation à un niveau trop faible.
- 2) On a laissé les allocations de ressources au secteur agricole diminuer; ainsi, en 1981-1983, la proportion des dépenses de développement affectées à l'agriculture a été de 10 à 12 pour cent par an (même si elle est remontée à 26-30 pour cent en 1983). La faiblesse des allocations à ce secteur a entraîné un déclin de la production agricole dû à la détérioration des services de recherche et de vulgarisation, aux mauvais approvisionnements en intrants et au manque d'incitations.
- 3) Le taux de change était artificiellement élevé et la situation n'a fait qu'empirer, le Gouvernement ayant tardé à utiliser cette arme comme instrument de sa politique. Dans le cadre de l'Economic Recovery Programme, il mène actuellement une politique active du taux de change pour atteindre un taux d'équilibre.
- 4) Les mesures de contrôle administratif déterminent dans une large mesure les allocations de ressources. Trop nombreux, les contrôles de prix ont perdu de leur efficacité, encourageant la création de marchés parallèles. Le rôle de l'allocation de devises par l'Administration décroît avec la mise en place et le développement progressif du système Open General Licence (OGL). Les contrôles des prix ont été considérablement réduits.
- 5) Le secteur para-étatique a enregistré des résultats mitigés et a été caractérisé, d'une manière générale, par un manque d'incitations et par l'absence de critères explicites pour mesurer les résultats. Aussi, rien n'a-t-il été fait pour pallier les carences, y compris des entreprises inefficaces. Le Gouvernement a établi un plan d'action en 1987/88 pour rationaliser ce secteur, de manière à améliorer le cadre institutionnel des entreprises para-étatiques et à en restructurer certaines.
- 6) En matière d'allocation de ressources, la préférence a été donnée aux nouveaux investissements plutôt qu'à des opérations de réhabilitation et à l'utilisation accrue de la capacité installée. Deux raisons à cela : la

très nette préférence des investisseurs étrangers pour les nouveaux projets et la conviction que la crise économique serait de courte durée. Pour rétablir l'équilibre économique, on a choisi résolument d'allouer en priorité les ressources à la réhabilitation et à l'utilisation des capacités existantes.

- 7) On a facilité l'accès des citoyens à des denrées soumises à un contrôle des prix, ce qui a découragé les paysans de produire plus, faute d'incitations et d'intrants. Avec le desserrement du contrôle des prix et l'augmentation des prix à la production, cette difficulté s'est beaucoup atténuée.

### 2.3 Commerce et paiements internationaux

Conjugée avec la détérioration des termes de l'échange, la stagnation des exportations a entraîné une diminution des recettes d'exportation, la part des exportations dans le PIB tombant de 27,3 pour cent en 1970-73 à 8 pour cent seulement pendant la majeure partie des années 80.

Le déficit actuel des comptes courants - deux fois supérieur aux recettes d'exportation dans les années 80 - a été financé principalement par des emprunts et des dons. Or, les apports de capitaux étrangers ne progressent pas et diminuent même depuis 1983, notamment parce que le Gouvernement n'est pas encore parvenu à un accord avec le Fonds monétaire international (FMI) et que les arriérés de paiement s'accumulent assez rapidement. La dette extérieure tanzanienne est ainsi passée de 1,6 milliard de dollars en 1983 à 3,5 milliards en 1985 et elle a atteint 5 milliards de dollars en 1988. Bien que l'essentiel de cette dette corresponde à des prêts à des conditions de faveur, le coefficient du service de la dette est passé de 21 pour cent en 1982 à 91 pour cent en 1986, ce qui a beaucoup terni la bonne réputation de la Tanzanie sur les marchés financiers internationaux. L'accord intervenu en 1986 avec le FMI a permis de rééchelonner la dette. Du coup, la situation s'est légèrement améliorée - des capitaux étrangers plus importants étant désormais disponibles pour le redressement de l'économie.

La situation concernant la balance des paiements reste toutefois précaire, surtout parce que les recettes d'exportation n'ont pas augmenté dans des proportions notables. Même si les exportations de certains produits (coton, par exemple) augmentent depuis 1985, les termes de l'échange se sont dans l'ensemble détériorés et les recettes d'exportation stagnent. Dans certains cas, le manque d'infrastructures a provoqué des goulets d'étranglement et on a rencontré de sérieux obstacles pour traiter un volume de production supérieur.

### 2.4 Le potentiel économique tanzanien

La Tanzanie comptait en 1988 une population estimée à 24 millions d'habitants et dont le taux d'accroissement moyen a été de 3,3 pour cent par an entre 1978 et 1988. Dans les villes, la population croît à un rythme beaucoup plus rapide (8,3 pour cent par an). La Tanzanie a une vaste superficie : 886 000 km<sup>2</sup> (945 000 avec les lacs). La densité moyenne de population est de 25 habitants au km<sup>2</sup>, mais on note d'importants écarts d'une région à l'autre : 2 habitants au km<sup>2</sup> dans la région de Mpanda et plus de 200 dans les régions des hautes terres.

Les caractéristiques climatiques et écologiques, suffisamment variées, permettent de pratiquer des cultures très diverses (café, coton, noix de cajou, sisal, tabac, thé, pyrèthre, cacao, maïs, sorgho, blé, pommes de terre, bananes, graines oléagineuses et fruits) et l'élevage (bovins, caprins, ovins, porcins et volailles).

Forêts et zones boisées couvrent 43 à 50 pour cent du pays, selon les estimations. Environ 80 pour cent des réserves forestières sont classées comme réserves exploitées mais, bien que soumise en principe à autorisation, l'exploitation des bois est souvent faite en l'absence de tout contrôle. Parcs nationaux et réserves de gibier couvrent 25 pour cent du territoire et peuvent procurer des revenus substantiels quand leur exploitation est planifiée de façon rationnelle.

En dépit de la superficie des forêts et zones boisées, le déboisement accéléré est préoccupant. L'énergie consommée (à des fins commerciales et non commerciales) est assurée dans une proportion de 92 pour cent par le bois, de 0,6 pour cent par l'électricité et de 7,4 pour cent par les produits pétroliers. Les deux dernières sources d'énergie, importées, absorbent 50 à 60 pour cent des recettes d'importation.

Par chance, la Tanzanie est riche en ressources énergétiques et de remplacement : hydroélectricité, charbon et gaz naturel notamment. La Tanzanie a un potentiel hydroélectrique de 4 500 MW, dont 327 seulement ont été mis en valeur à ce jour. L'exploitation des réserves de houille s'est développée récemment, encore que l'absence d'un bon réseau de distribution et les réticences de la population à adopter ce produit nouveau pour elle aient limité les débouchés. La mine de Kiwira, ouverte récemment, a une capacité de 150 000 tonnes de houille par an. Les réserves de gaz prouvées (0,72 billion de m<sup>3</sup>) de Songo Songo pourraient servir non seulement à produire des engrais mais aussi de l'énergie et à développer l'industrie des combustibles liquides.

Les possibilités de développer le secteur des ressources minérales en Tanzanie sont considérables. Les principales ressources minérales explorées sont le minerai de fer (85 millions de tonnes de réserves prouvées), le charbon (324 millions de tonnes), les filons aurifères (0,8 million de tonnes), les diamants (2,5 millions de tonnes) et la magnétite (4,5 millions de tonnes). Le principal obstacle à l'exploitation de ces réserves est l'importance de l'investissement nécessaire pour construire les infrastructures et exploiter les mines, en une période où la situation économique reste précaire.

## 2.5 La coopération économique et son incidence sur l'économie nationale

L'un des traits qui caractérise le développement de la Tanzanie est l'appui important accordé par la communauté internationale à ce pays sur le plan économique et social (en 1985, la Tanzanie occupait le troisième rang en importance parmi les pays bénéficiant d'une aide en Afrique subsaharienne). Par contre, elle est désormais de plus en plus tributaire de l'aide publique au développement pour financer ses projets et réduire le déficit de sa balance des paiements.

Les principaux donateurs d'aide bilatérale de la Tanzanie sont les pays scandinaves, qui ont assuré en 1986 plus de 50 pour cent des versements bruts des donateurs bilatéraux, la République fédérale d'Allemagne et le Royaume-Uni. Les autres gros donateurs bilatéraux sont le Canada, l'Italie, le Japon, les Pays-Bas et les Etats-Unis. A la suite de l'accord intervenu avec le FMI en 1986, les engagements des donateurs ont augmenté de plus de 50 pour cent, ce qui dénote une confiance accrue dans l'économie tanzanienne. Les donateurs se sont engagés à verser 759 millions de dollars E.U. et la tendance à la hausse s'est confirmée en 1988 (850 millions de dollars annoncés).

**Tableau 2.5.1 : Aide publique au développement brute**  
(en millions de dollars E.U.)

	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>
Bilatérale	538,5	504,9	450,1	423,0	387,0	607,4
dont :						
Danemark	32,8	39,8	40,4	31,6	40,8	137,7
Suède	76,5	73,8	69,3	55,1	49,0	106,4
Norvège	40,1	51,9	54,5	46,4	45,4	71,8
République fédérale d'Allemagne	54,5	59,0	36,3	49,9	32,9	45,0
Royaume-Uni	56,0	41,2	43,9	29,7	23,0	17,5
Multilatérale	174,8	188,9	151,3	142,6	107,7	164,9
dont :						
IDA	78,2	98,6	64,9	57,3	30,8	86,3
Communauté européenne	40,6	30,0	27,1	31,9	30,0	37,8
Total tous donateurs	713,2	693,8	601,4	565,7	494,7	772,2
dont :						
dons	508,5	490,2	429,9	429,5	408,0	646,8

Source : Comité d'aide au développement (OCDE). Répartition géographique des flux financiers vers les pays en développement.

Par le passé, la coordination de l'aide était souvent effectuée au coup par coup et supervisée par plusieurs ministères. Depuis la restructuration du Ministère des finances, des affaires économiques et de la planification, la Division des finances extérieures et de la gestion de la dette de ce ministère est responsable de la coordination de l'aide avec les donateurs bilatéraux et multilatéraux.

A l'échelon des donateurs, la coordination est assurée essentiellement dans le cadre de réunions informelles des missions des donateurs basées à Dar-es-Salaam, présidées tantôt par les représentants de la Banque mondiale et tantôt par ceux du PNUD.

La Tanzanie est membre de la Conférence de coordination du développement de l'Afrique australe (SADCC) et de la Zone d'échanges préférentiels (ZEP). Certaines études sur les industries de la SADCC sont réalisées en Tanzanie avec l'appui de divers organes (Communauté européenne, Secrétariat du Commonwealth, pays nordiques notamment). Au sein de la SADCC, la Tanzanie exporte surtout vers le Mozambique : des textiles et des vêtements pour l'essentiel. Elle a réalisé en outre quelques exportations de poisson vers la Zambie et de ciment vers le Botswana (1983). Elle a également importé du zinc et du cuivre de Zambie, et du maïs du Zimbabwe (1981-1983).

Les échanges de la Tanzanie avec les pays de la ZEP ont diminué, en partie parce que la production, et donc l'exportation, d'articles manufacturés a diminué et en partie parce que les limites de la capacité d'importation ont été

atteintes. Par ailleurs, la ZEF n'a pas encore mis en place de mécanisme de promotion des échanges entre les pays qui la composent.

On peut considérer que, dans l'ensemble, les perspectives de coopération entre la Tanzanie et les autres pays sont bonnes. Le volume de l'aide accordée à la Tanzanie et les engagements des bailleurs a beaucoup augmenté ces dernières années. On est fondé à penser que les chiffres élevés du moment pourront être maintenus, voire accrus.

La coopération entre les donateurs et la Tanzanie repose sur divers facteurs, dont certains ne dépendent pas de la volonté de ce pays : évolution de la situation économique dans les pays industrialisés et sentiment général vis à vis de l'aide au développement, tandis que d'autres dépendent de sa propre politique. Sa capacité à promouvoir le développement de l'agriculture, à régénérer le secteur industriel et à accroître les exportations est l'un des éléments qui conditionnera le futur volume de l'aide. Les donateurs attendent de la Tanzanie qu'elle entreprenne des efforts concertés pour rectifier certaines conséquences des orientations passées. Des résultats positifs pourraient renforcer de façon sensible la coopération avec les pays développés.

Les institutions financières internationales telles que la Banque mondiale et le FMI ou les organismes tels que la Banque européenne d'investissement et les sociétés de crédit à l'exportation du type Commission suédoise pour la coopération technique internationale suivent de près l'évolution de la situation en Tanzanie. De bons résultats rendraient certainement possibles d'autres formes de coopération économique et pourraient ouvrir la voie à d'importants investissements de groupes privés des pays industrialisés.

## 2.6 Participation au programme de réhabilitation industrielle de la SADCC

La région de la SADCC importe l'essentiel de ses biens de consommation et la quasi-totalité de ses biens d'équipement. Le déséquilibre accru de leur balance des paiements a contraint la plupart des membres de l'organisation à réduire de façon drastique leurs importations, ce qui a contribué à saper le développement industriel de la région.

Le secteur manufacturier a été frappé de façon particulièrement brutale par la pénurie de devises. De ce fait, la capacité du secteur est sous-utilisée, principalement en Angola, au Mozambique, en Tanzanie et en Zambie.

Le principal objectif des stratégies et programmes de coopération industrielle est la promotion de l'autosuffisance parmi les pays de la SADCC en matière de production de biens et services.

Les secteurs prioritaires suivants constituent les éléments majeurs de ce programme :

- réhabilitation des industries existantes;
- développement des capacités existantes ou création de nouvelles capacités en vue de satisfaire la demande régionale;
- promotion des industries motrices (sidérurgie, mécanique et chimie de base, par exemple);
- promotion des services d'accompagnement (normalisation et contrôle de la qualité, recherche et développement, harmonisation des codes des investissements, par exemple).

La SADCC a accordé un degré de priorité élevé à la réhabilitation des industries existantes et approuvé un certain nombre de projets spécifiques dans ce domaine. Des propositions de projets concrets ont été présentées pour la première fois en août 1985 lors de journées d'études organisées à Arusha, au cours desquelles 63 projets ont suscité l'intérêt des investisseurs potentiels. Parmi les types d'aide recherchés, on peut citer ce qui suit : financement de matériel de remplacement, assistance technique, formation et financement d'études supplémentaires. Les critères de sélection des projets sont les suivants : a) faire partie des projets du programme d'action de Blantyre pour l'industrie (1981); b) utiliser essentiellement des ressources locales; c) offrir des possibilités d'exportation et d) être liés à d'autres secteurs : agriculture, extraction minière et transport notamment. La SADCC a obtenu des fonds pour réaliser des études de réhabilitation dans différents secteurs : huiles comestibles, engrais, fonderies, textiles, métallurgie, cuir et articles en cuir.

Concernant l'harmonisation des codes des investissements, la SADCC a commandé une étude pour examiner plus en détail les codes et règlements des Etats membres. Il s'agit de permettre une évaluation, une rationalisation et une harmonisation pour encourager l'investissement. L'harmonisation des codes des investissements permettra non seulement d'aplanir les différends mais aussi de coordonner le marché régional pour les échanges au sein de la SADCC.

Parmi les projets de réhabilitation industrielle étudiés par la SADCC, ceux dont la liste suit devraient contribuer de façon directe à la réhabilitation de l'industrie tanzanienne :

- réhabilitation des cimenteries;
- réhabilitation des usines à engrais;
- étude de faisabilité et l'amélioration et le développement des unités de production de pesticides et d'insecticides en Tanzanie;
- réhabilitation des unités de production d'huiles comestibles et de sous-produits de ces huiles;
- réhabilitation des usines sidérurgiques;
- amélioration des industries mécaniques;
- réhabilitation des fonderies;
- réhabilitation des ateliers de fabrication de matériel roulant et d'équipement ferroviaire;
- réhabilitation du secteur du cuir et des articles en cuir;
- réhabilitation des usines textiles.

## CHAPITRE 3

### ORIENTATIONS ET INSTITUTIONS CONCERNEES PAR LA REHABILITATION

#### 3.1 Impact de l'Economic Recovery Programme sur la réhabilitation industrielle

Une réduction sensible de la production du secteur manufacturier a été enregistrée entre 1980 et 1986. Au cours de cette période, la valeur ajoutée dans le secteur manufacturier (VAM) a diminué en moyenne de 4,85 pour cent par an. La principale cause de ce recul est l'incapacité de la Tanzanie à importer les intrants et le matériel requis par le secteur manufacturier pour faire tourner les industries et en réhabiliter d'autres. La situation s'est encore aggravée en 1982-1985, période où l'aide étrangère suspendue à la conclusion des négociations entre le Gouvernement d'une part, et le FMI et la Banque mondiale, d'autre part, a diminué.

L'Economic Recovery Programme (ERP) a été défini en une période où le secteur manufacturier était privé des importations dont il avait besoin. C'est ainsi que l'objectif premier de l'ERP était de porter le taux d'utilisation de la capacité industrielle de 20 à 30 pour cent à un minimum de 60 pour cent au cours de la période couverte par le programme.

Tout en prévoyant un apport de ressources extérieures relativement plus important au titre de l'ERP par rapport à la période précédente, on a estimé qu'il convenait d'utiliser ces ressources de la manière la plus efficace pour revitaliser le secteur industriel. En ce qui concerne celui-ci, on a fixé pour principe d'allouer des devises aux firmes efficaces réalisant des activités prioritaires. Ces ressources seront essentiellement consacrées à l'importation des facteurs de production essentiels nécessaires pour maintenir ces industries à des niveaux plus élevés qu'auparavant. A cet effet, il a été envisagé d'attribuer au secteur manufacturier 148,7 millions de dollars E.U. en 1986/87; 151,7 millions en 1987/88 et 157,7 millions en 1988/89. Outre ces intrants intermédiaires, des devises ont été réservées au financement des opérations de réhabilitation et à des investissements jugés indispensables pour supprimer des goulets d'étranglement dans l'appareil de production. Ces sommes étaient de 67,5 millions de dollars E.U. en 1986/87, 21,8 millions en 1987/88 et 40,6 millions en 1988/89.

Dans le secteur manufacturier, on a prévu que les montants en devises alloués au financement des facteurs de production renouvelables ainsi qu'aux opérations de réhabilitation et aux investissements en 1986/87 seraient les suivants :

Tableau 3.1.1 : Allocation de devises au secteur manufacturier, 1986/1987

	Allocations pour <u>intrants renouvelables</u>		Allocations pour <u>réhabilitation/investissements</u>	
	en millions de dollars E.U.	en pour- centage de l'activité manufacturière	en millions de dollars E.U.	en pourcen- tage de l'activité manufacturière
Aliments, boissons et tabac	23,0	15,5	11,7	17,3
Textiles et cuirs	16,6	11,2	9,6	14,2
Papiers et imprimerie	5,7	3,8	3,0	4,4
Produits chimiques et pétroliers	39,4	26,5	8,9	13,2
Produits minéraux non métalliques	6,9	4,6	4,5	6,7
Métaux, machines et matériel	45,1	30,3	9,6	14,2
Autres	<u>12,0</u>	<u>8,1</u>	<u>20,2</u>	<u>30,0</u>
Total	148,7	100,0	67,5	100,0

Source : MFEAP, Economic Recovery Programme. Dar-es-Salaam, 1986.

Pour maximiser l'efficacité des ressources en devises allouées au secteur industriel, on a défini des secteurs prioritaires :

- i) industries produisant des articles de première nécessité (savon, textiles, huile de cuisson, par exemple);
- ii) secteurs d'exportation générateurs nets de devises;
- iii) secteurs générateurs de recettes pour l'Etat (brasseries, boissons non alcoolisées, cigarettes, par exemple);
- iv) secteurs produisant des intrants intermédiaires, des matières premières et du matériel favorisant la production agricole (engrais, outils agricoles, matériel de transport, pneus et chambres à air, sacs, par exemple);
- v) industries produisant des biens de consommation essentiels (emballages, cuir, par exemple).

Au cours de la première année, l'impact de l'ERP sur la production industrielle a été limité, seules 50 pour cent des sommes escomptées ayant été mises à la disposition du secteur, principalement en raison du retard pris dans les décaissements. En 1987, deuxième année du fonctionnement de l'ERP, la valeur ajoutée dans le secteur manufacturier s'est accrue de 4,2 pour cent, alors qu'elle avait diminué de 4,5 pour cent l'année précédente. L'accroissement de production enregistré en 1987 est imputable pour une large part aux possibilités accrues d'obtenir des devises pour importer des intrants dans la plupart des cas au titre de mécanismes de soutien aux importations. Le système de non rétrocession et les importations sur fonds propres ont également joué un rôle.

Parmi les articles dont la production s'est redressée de façon spectaculaire en 1987, il faut citer les batteries d'automobiles (22,6 pour cent d'augmentation sur l'année précédente), le savon (50 pour cent), les tôles ondulées (86,5 pour cent), le ciment (12,5 pour cent), les sacs (42,9 pour cent), les houes (18,8 pour cent), les chambres à air et pneumatiques (25,2 pour cent), les couvertures (6,3 pour cent), les postes radio (44 pour cent), les boissons non alcoolisées (21,8 pour cent) et les filets de pêche (42,9 pour cent). Le redressement du secteur industriel a surtout profité à la catégorie des secteurs prioritaires telle qu'elle est définie par l'ERP, pour lesquels la reprise a été très supérieure à la croissance moyenne de l'ensemble du secteur manufacturier (4,2 pour cent).

Dans le cadre de l'ERP, on a réalisé des études sectorielles pour faciliter les négociations en vue de l'obtention d'un crédit de la Banque mondiale destiné à financer la réhabilitation de plusieurs secteurs. Le rapport auquel a donné lieu la première étude sur le secteur industriel recommandait de procéder à une restructuration à deux niveaux, d'abord en accordant la priorité à certains secteurs à base agricole faisant appel à des ressources locales, l'accent étant mis sur trois sous-secteurs (cuir et chaussures, textiles et huiles végétales), mais aussi en opérant des changements d'orientation allant dans le sens d'une libération des échanges, d'un réexamen de la structure du tarif douanier et d'un renoncement partiel au système d'allocation de devises par l'Administration (autrement dit, en allongeant la liste des articles importables au titre du système OGL (Open General Licence)). La Banque mondiale a consigné une somme de 80 millions de dollars E.U. correspondant à un crédit de réhabilitation industrielle et de réajustement des échanges, et réservé un crédit supplémentaire de 60 millions de dollars pour financer le système OGL. Sur ces deux fronts, la restructuration est en cours.

### 3.2 Organisation politique, mécanismes de décision et formulation de la politique économique

Le parti au pouvoir, le Chama Cha Mapinduzi (CCM), est l'organe suprême définissant les grandes orientations, que les ministères traduisent ensuite en programmes d'action.

Au sein du Parti, le principal organe directeur est le Comité exécutif national (NEC), composé de secrétariats spécialisés, dont un chargé de définir la politique économique.

C'est le Gouvernement qui est responsable des décisions d'ordre économique. Toute politique sectorielle proposée par le ministre compétent doit être approuvée par le Gouvernement avant d'être appliquée. Toutefois, le Parti doit approuver et commenter préalablement les propositions considérées comme fondamentales.

Le Ministère des finances, des affaires économiques et de la planification (MFEAP) coordonne l'action des autres ministères en ce qui concerne la préparation des plans et programmes. A partir des grandes orientations définies par le Parti, le MFEAP fixe des orientations précises aux différents ministères qui adressent ensuite aux entreprises para-étatiques sous leur contrôle des directives plus détaillées et spécifiques. Sur la base de ces directives, des programmes d'entreprise sont formulés et soumis aux ministères compétents qui en assurent la coordination et la rationalisation sous forme d'un plan sectoriel. Les plans sectoriels sont ensuite soumis au MFEAP pour examen et coordination. Les programmes approuvés sont alors soumis au Gouvernement et au Parlement pour approbation définitive. Le Parti examine les projets de plans et émet des observations dont le Gouvernement tient compte avant d'approuver le plan définitif.

Le document de référence des organes chargés de prendre des décisions en matière économique est la Déclaration d'Arusha de 1967 dont les maîtres mots sont "socialisme et autonomie". Les orientations adoptées depuis cette date par le Parti et le Gouvernement ont consisté à mettre en pratique ce double principe en tenant compte des réalités du moment. Ainsi, dans le Programme du Parti pour les années 1987 à 2002, il est notamment indiqué que l'objectif premier est de promouvoir la mise en oeuvre de la Déclaration d'Arusha en formulant à cet effet des tactiques et stratégies plus élaborées. En ce sens, le Programme du Parti s'appuie sur vingt années de pratique de la Déclaration d'Arusha.

En ce qui concerne la stratégie et la politique relatives au développement industriel, le Programme du Parti met l'accent sur les industries de base (fabrication d'acier à partir de minerai de fer, charbon et matériel de construction; industries chimiques, métallurgie et industries mécaniques, par exemple), nécessaires à la production de machines et d'équipement et sur les industries produisant des biens de consommation essentiels : ceux qui permettent de satisfaire des besoins élémentaires. Le Gouvernement a établi le IIe plan de développement quinquennal (1988/89-1992/93) en s'inspirant du Programme du Parti.

Afin de mieux coordonner la formulation de la politique économique, le Gouvernement a créé en février 1989 au sein du Cabinet présidentiel une Commission de planification présidée par le chef de l'Etat. Le Ministère des finances, des affaires économiques et de la planification s'appelle désormais Ministère des finances et des affaires économiques, les questions de planification étant désormais du ressort de la Commission nouvellement créée.

### 3.3 Evolution des rôles du secteur public et du secteur privé

En Tanzanie, comme dans nombre d'autres pays, même industrialisés, l'importance relative du secteur public et du secteur privé a beaucoup évolué depuis le début des années 60. Dans les années 60 et 70, le rôle du secteur public s'est largement développé dans la plupart des pays, si on en juge par exemple d'après la part des impôts et taxes ou des investissements publics dans le PNB. Dans les années 80, on constate un renversement de la tendance.

Pendant les années qui ont immédiatement suivi l'indépendance, le Gouvernement tanzanien a joué un rôle croissant en matière de planification. Le secteur privé a cependant assumé la plus grande part du développement économique. Or, le taux de l'investissement enregistré dans les premières années depuis l'indépendance n'ayant pas été conforme aux prévisions, et les différences de revenu devenant élevées, l'un des objectifs était d'élargir la part de l'Etat en matière de développement économique.

La Déclaration d'Arusha de 1967 a donc ouvert la voie à la nationalisation de l'industrie, du commerce et des finances ainsi qu'à la création d'entreprises para-étatiques et à la politique de villagisation. L'accroissement du rôle de l'Etat s'est manifesté par l'augmentation du nombre des entreprises para-étatiques, passé de 43 en 1966 à 380 en 1979 (plus de 410 en 1988). On estime que, parallèlement, la part de valeur ajoutée imputable au secteur public est passée de 5 pour cent en 1966 à 32 pour cent en 1973. Au cours du IIe Plan quinquennal (1969-1974), 88 pour cent des investissements industriels sont allés à des entreprises para-étatiques. En conséquence, le secteur industriel est dominé aujourd'hui par des sociétés d'économie mixte dont l'Etat détient la majorité des parts. Le système bancaire, lui aussi nationalisé, se compose de la Bank of Tanzania, banque centrale, et de la National Bank of Commerce, principale banque commerciale. Parmi les autres institutions financières, on peut mentionner la Cooperative and Rural Development Bank, la Tanzania Investment Bank et la Tanzania Housing Bank.

De 1967 au début des années 80, période caractérisée par un accroissement du rôle de l'Etat dans le développement général, la priorité est allée au développement industriel. Toutefois, la détérioration rapide de la situation économique après 1977 ainsi que la persistance des difficultés existantes et de graves déséquilibres ont conduit à une réévaluation générale des rôles respectifs des secteurs public et privé dans le développement socio-économique. Si l'on s'accorde en général sur la nécessité de redéfinir ces rôles, les avis sont beaucoup plus partagés sur la forme qu'ils devraient prendre. Certains changements ont déjà été introduits et d'autres sont actuellement discutés à différents échelons du Parti et de l'Etat. Ce processus de redistribution des rôles des secteurs public et privé, lancé au début des années 80, est à peine entamé.

Un rôle grandissant est assigné au secteur privé dans le développement de la Tanzanie et cette tendance vient d'être renforcée avec l'introduction de plusieurs mesures. Le système d'importation pour compte propre permet à ceux qui peuvent disposer de devises d'importer directement. Grâce au système OGL, les entreprises tanzaniennes peuvent importer toute une série d'articles pour un montant maximum de 500 000 dollars E.U., à condition de déposer l'équivalent en shillings tanzaniens à la Bank of Tanzania. En dépit des difficultés qui ont marqué le système à ses débuts, et qui se sont traduites par de longs retards dans l'allocation des fonds, la formule est de plus en plus utilisée depuis 1988, et la gamme des articles autorisés s'est élargie. Le principe selon lequel l'Etat détenait le monopole d'importation et d'exportation de nombreux articles a été assoupli. Le système de non rétrocession permet aux entreprises de consacrer une partie des devises qu'elles ont acquises en exportant. La libération des prix oblige les entreprises à se plier aux contraintes du marché, et non plus des prix fixés par l'Administration. Le Gouvernement a appuyé la création de la Chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture de Tanzanie et invité le secteur privé à participer aux efforts de développement du pays. Sans qu'il s'agisse d'une politique déclarée, le Gouvernement semble disposé à discuter de la privatisation de certaines entreprises para-publiques. Il appartient au secteur privé de démontrer sa capacité à assumer un rôle dynamique dans le développement de la Tanzanie.

La politique officielle est de maintenir le système bancaire dans le secteur public et d'en améliorer l'efficacité. La place qui serait faite aux banques commerciales privées reste à définir. Le Gouvernement est conscient de la nécessité de restructurer le système bancaire et financier pour l'adapter à l'évolution économique, et a créé à cet effet une commission présidentielle qui doit étudier la structure de ce système et émettre des recommandations.

Si les perspectives d'un afflux de capitaux privés semblent limitées, certains secteurs pourraient toutefois attirer les investisseurs. Il est probable que les étrangers intéressés par le secteur de l'exportation pourront négocier un accord qui leur donnera la possibilité de transférer des bénéfices et d'utiliser des devises pour acheter des biens et des services à l'étranger. Par contre, il y a peu d'espoir que des groupes étrangers privés investissent en force dans le secteur produisant pour le marché intérieur, sauf s'il est possible de concevoir des dispositifs d'aide pour attirer les investisseurs et mettre en place des mécanismes pour le rapatriement des bénéfices dans la pratique.

Des investissements très lourds sont nécessaires pour réhabiliter l'industrie et les infrastructures en Tanzanie. Reste à savoir dans quelle mesure l'aide bilatérale et multilatérale et les ressources des institutions financières seront suffisantes. A cet égard, il faut encore définir en termes de fonctionnement le rôle du capital étranger dans le développement tanzanien, même si des initiatives d'importance ont été prises dans ce domaine et que l'adoption d'une législation sur l'investissement privé est prévue sous peu en Tanzanie continentale et à Zanzibar. Un afflux de capitaux étrangers privés s'imposant, il faut créer dans le pays un climat favorable à l'investissement pour le susciter.

#### 3.4 Politique financière et politique en matière de prix

L'un des soucis premiers du Gouvernement a été de réduire un déficit budgétaire aux effets inflationnistes. Selon l'ERP, ce déficit représentait 12 pour cent du PIB en 1978/79-1981/82. Concernant les comptes de fonctionnement du budget, les données suivantes communiquées par le Ministère des finances lors d'un discours prononcé en juin 1988 indiquent l'évolution des recettes et des dépenses renouvelables :

Tableau 3.4.1 : Evolution du budget ordinaire de l'Etat  
(en millions de shillings tanzaniens)

	Recettes ordinaires	Dépenses ordinaires	Rapport (en %) des recettes ordinaires sur les dépenses ordinaires
1979/80	7 759	7 534	103
1980/81	7 934	9 789	81
1981/82	9 977	13 214	76
1982/83	10 600	14 589	73
1983/84	15 466	18 182	85
1984/85	18 000	20 674	87
1985/86	22 321	27 403	81
1987/88 (est.)	46 829	61 765	76

Source : Ministère des finances.

En dépit des efforts du Gouvernement pour limiter le déficit budgétaire, celui-ci est resté élevé depuis le début des années 80. En fait, comme le montre le tableau ci-dessus, les rentrées ne couvrent actuellement que quelque 80

pour cent des dépenses. Parmi les mesures prises pour accroître les recettes, on peut citer l'augmentation des taxes, notamment sur les boissons, la révision des prix des services publics et les efforts pour combattre la fraude fiscale.

Le taux d'imposition peut être actuellement considéré comme élevé en Tanzanie. Il existe un impôt général sur les ventes (qui n'est pas basé sur la valeur ajoutée) de 60 pour cent. L'impôt sur les bénéfices des sociétés est de 50 pour cent. La fourchette de l'impôt sur le revenu marginal des personnes physiques, qui était de 20 à 75 pour cent, a été ramenée dans le budget 1988/89 à 15-55 pour cent.

Les possibilités d'élargir encore l'assiette de l'impôt semblent limitées et le taux d'imposition apparaissant déjà élevé, voire excessif, il faudra peut-être réduire les dépenses publiques pour ramener le déficit budgétaire à des proportions plus raisonnables. Or, la plupart des entreprises para-étatiques, loin de contribuer aux recettes budgétaires, perçoivent au contraire d'importantes ressources sous diverses formes. Ainsi, nombre de sociétés qui devraient rapporter beaucoup à l'Etat ponctionnent en fait les maigres ressources du pays. D'où l'importance que revêt la réhabilitation du secteur industriel.

Le déficit budgétaire, d'environ 30 pour cent par an, est l'une des principales sources d'inflation en Tanzanie. Par rapport à celui de maints autres pays en développement, ce déficit est modéré. Pendant de nombreuses années, le taux d'intérêt effectif appliqué par le système bancaire était inférieur au taux d'inflation. De la sorte, le Gouvernement subventionnait le crédit, et les entreprises para-étatiques en étaient les principales bénéficiaires. Ces dernières années, les taux d'intérêt ont été revus à la hausse; ainsi, en 1988, ils ont augmenté de 25 à 30 pour cent. Du fait de cette évolution, ils devraient tendre vers des valeurs positives, surtout si le taux d'inflation peut être maintenu dans la fourchette de 20 à 25 pour cent prévue par l'ERP.

La participation accrue de l'Etat au développement du pays pendant la période 1976-1980 s'est accompagnée d'un contrôle sur les prix et en partie sur les taux de change. Au fil du temps, le cours officiel de nombreux produits est tombé très en-deçà du prix du marché. En conséquence, les marchés parallèles se sont constitués rapidement. Cette évolution s'est poursuivie jusqu'à la fin des années 80, période correspondant au déclenchement d'un processus de libération des prix. Depuis lors, le nombre d'articles dont l'Etat contrôle le prix est tombé d'environ 400 à 11 (à la suite de la toute récente levée du contrôle des prix sur les textiles, en février 1989). Les denrées encore soumises à un certain contrôle sont les suivantes :

1. Bière
2. Laminés d'acier (y compris barres, profilés et produits plats pour le bâtiment)
3. Tôles ondulées galvanisées
4. Ciment
5. Câbles
6. Outils agricoles
7. Pneus et chambres à air
8. Batteries pour automobiles
9. Produits pétroliers
10. Engrais.

Les difficultés pratiques liées à la mise en place d'un contrôle des prix à peu près satisfaisant sont connues et il est inutile d'y revenir. Effets négatifs sur les allocations de ressources, développement de marchés parallèles,

accroissement de la contrebande dans les zones frontalières et incidence sur la croissance économique, sont prouvés. La tendance qui prévaut actuellement en Tanzanie - compter sur le marché pour équilibrer l'offre et la demande des biens et services - devrait se maintenir.

Selon l'ERP, "des mesures concernant le taux de change... sont souhaitables car le shilling tanzanien est surévalué". En fait, le taux de change par rapport au dollar des Etats-Unis est passé de 17 shillings tanzaniens en mars 1986 à environ 130 en mars 1989. Depuis 1986, l'écart entre taux officiel et taux du marché parallèle s'est réduit, même s'il reste important. On a pris des dispositions pour atténuer les effets inflationnistes des récentes dévaluations, et notamment pour réduire la demande intérieure, en limitant le développement du crédit et l'augmentation des salaires nominaux, ainsi que le déficit budgétaire.

La plupart des pays en développement - et la Tanzanie ne fait pas exception à la règle - s'opposeraient à la réduction à court terme de la demande globale et du niveau de vie de larges couches de la population qu'engendrerait une libération rapide du marché des devises. Une libération prochaine des marchés des changes n'est donc pas prévue en Tanzanie.

### 3.5 Problèmes de devises et de dette extérieure

Le secteur des exportations s'est comporté de façon médiocre dans les années 80, faisant apparaître des variations annuelles considérables et aucune tendance claire à la croissance. Pour financer ses exportations, la Tanzanie a de tout temps beaucoup tablé sur l'aide au développement. Comme le montre le tableau 3.5.1, le déficit des exportations a été plus ou moins égal au montant de cette aide tout au long des années 1982-1987.

Tableau 3.5.1 : Poids de l'aide dans le développement de la Tanzanie  
(en millions de dollars E.U.)

	1982	1983	1984	1985	1986	1987
1. Exportations	415,4	379,7	388,3	285,6	347,6	347,0
2. <u>Importations</u>	<u>1112,8</u>	<u>814,5</u>	<u>874,0</u>	<u>999,2</u>	<u>1047,5</u>	<u>1092,0</u>
3. Solde net	(697,4)	(434,8)	(485,7)	(713,6)	(699,9)	(745,0)
4. Aide au développement	693,8	601,4	565,7	494,7	772,2	750,0
5. Rapport exportations/ aide au développement (en pourcentage)	60	63	69	58	45	46

Nota : depuis 1984, il est possible de financer soi-même les importations. Les importations autofinancées se chiffrent à plusieurs centaines de millions de dollars.

Source : PNUD et Bank of Tanzania.

En dépit du montant actuel des importations, l'économie montre des signes de tension, comme en témoignent l'absence d'importations de produits essentiels pour le secteur industriel et le retard signalé en ce qui concerne les investissements réalisés dans les infrastructures.

Outre le problème posé par la persistance d'un excédent d'importations, la dette extérieure augmente rapidement, comme le montre le tableau 3.5.2.

Tableau 3.5.2 Dette extérieure publique de la Tanzanie, 1981-1986  
(en millions de dollars)

	1981	1982	1983	1984	1985	1986
1. Dette totale (décaissée)	2 210	2 385	2 671	2 682	3 075	3 650
dont :						
2. Dette publique	1 751	1 864	2 158	2 178	2 488	3 264
3. Dette privée	459	521	513	504	587	386
4. Dette privée/dette totale (en pourcentage)	21	22	19	19	19	11
5. Dette décaissée/PNB (en pourcentage)	37	38	44	49	50	85

Source : Banque mondiale. Tableaux de la dette mondiale.

Le tableau ci-dessus montre que la dette extérieure est passée de 2,2 à 3,7 milliards de dollars E.U. en l'espace de six ans. En 1986, elle équivalait à 85 pour cent du PNB de la Tanzanie. Son montant en 1988 est estimé à 5 milliards de dollars, soit environ 100 pour cent du PNB. La part de la dette privée dans l'ensemble de la dette extérieure va en diminuant.

Pendant de nombreuses années encore, il faudra sans doute des apports continus et massifs de devises pour maintenir les niveaux actuels et assurer en outre un minimum de croissance. On est aussi en droit de penser que la dette extérieure publique va continuer à augmenter.

Le secteur industriel a très besoin d'être réhabilité. Cela suppose la modernisation des entreprises qui ont une chance de survivre dans un climat de concurrence. Une action concertée s'impose pour définir des critères en matière de réhabilitation industrielle.

Pour certaines entreprises, l'espoir de devenir viables est peut-être très ténu, tandis que d'autres feraient de bons candidats à la réhabilitation. Le risque est que l'on continue d'affecter des ressources à des entreprises inefficaces dont les chances de réhabilitation sont réduites et que, ce faisant, on pénalise les autres entreprises.

### 3.6 Besoins dans le domaine de la mise en valeur des ressources humaines

Par rapport à la plupart des autres pays africains, la Tanzanie dispose de ressources humaines développées utilisées de telle sorte que la main-d'oeuvre relativement bien formée apporte une contribution non négligeable à la modernisation de l'économie. Il existe cependant des obstacles qui doivent être surmontés. Des cadres capables de travailler dans un système de concurrence sont rares. Les aptitudes à entreprendre, bien que difficiles à définir, doivent être davantage mises en valeur. Le manque de savoir-faire technique constitue un autre obstacle au développement industriel. Une réhabilitation industrielle réussie passe par l'existence de toutes ces capacités moins tangibles qui conditionnent l'éventuelle réhabilitation de chaque entreprise.

Vu la nécessité de mettre en valeur les ressources humaines, et compte tenu des autres contraintes financières et techniques décrites précédemment, il convient de considérer avec précision l'ampleur de la réhabilitation industrielle en Tanzanie afin d'obtenir le plus d'effets possible sur le développement de l'affectation de devises en quantités limitées à des opérations de réhabilitation industrielles.

## CHAPITRE 4

### LA REHABILITATION INDUSTRIELLE A ZANZIBAR

#### 4.1 Données générales

Zanzibar, et son île soeur, Pemba, se trouvent à six degrés au sud de l'équateur, dans l'océan Indien, à 32 kms de la côte est de l'Afrique et à 97 kms au nord de Dar-es-Salaam. Les deux îles ont un climat équatorial et la saison des pluies y dure de mars à fin mai.

L'influence arabe a toujours été forte à Zanzibar, capitale du sultanat d'Oman au dix-neuvième siècle. En 1890, le sultanat est devenu protectorat britannique. Il a accédé à l'indépendance en 1964 et s'est associé avec le Tanganyika pour former la République-Unie de Tanzanie.

Zanzibar compte environ 650 000 habitants dont 110 000 vivent dans la ville de Zanzibar, capitale de l'île.

Zanzibar et Pemba ont un gouvernement et un président. La constitution de la République-Unie de Tanzanie stipule que, si le président de la République est originaire du continent, le vice-président doit être originaire de Zanzibar et vice-versa. L'actuel président, Ali Hassan Mwinyi, est originaire de Zanzibar.

#### 4.2 Description économique

En terme de taille, Zanzibar ne représente qu'une petite partie de l'Union puisqu'elle rassemble 3 pour cent seulement de la population du pays et que sa part dans le PNB de celui-ci n'est que de 4 pour cent environ. Le revenu par habitant est cependant une fois et demie supérieur à ce qu'il est sur le continent.

Jusqu'aux années 80, Zanzibar avait une économie relativement plus solide que celle de la Tanzanie continentale, avant tout parce qu'elle détient le monopole international du commerce des clous de girofle, qui l'a préservée dans une large mesure de la grave récession survenue dans cette dernière. Toutefois, la forte pression à la baisse qui s'est exercée sur les prix des clous de girofle dans le milieu des années 80 à la suite d'une diminution de la demande en Indonésie a posé des difficultés considérables au Gouvernement de Zanzibar, le contraignant à revoir sa politique économique.

Un examen de l'évolution économique de Zanzibar révèle une diminution du PNB en termes réels de 25 pour cent entre 1976 et 1986 et une tendance à la baisse des investissements en termes réels. La situation de la balance des paiements s'est détériorée de façon régulière, les réserves de change tombant de 39 millions de dollars E.U. en 1980 à 26 en 1987.

Si la cause première de ces difficultés a été la diminution des recettes produites par les exportations de clous de girofle, Zanzibar a également pâti des effets négatifs des politiques économiques menées en Tanzanie continentale:

- concentration excessive de la production et du commerce dans le secteur public, qui décourage l'initiative privée;
- diminution des recettes de l'Etat et accroissement démographique rapide;
- rigidité du système de fixation des prix, qui n'a pas eu d'effet mobilisateur sur les producteurs;

- allocations de devises faites sans logique et arbitraires.

La détérioration de la situation économique tient aussi à une mauvaise utilisation des recettes générées par les exportations de clous de girofle, qui ont surtout servi à importer du riz (vendu à des prix subventionnés), à assurer gratuitement des prestations essentielles et à entretenir des effectifs pléthoriques.

Se fondant sur l'hypothèse d'une stabilisation à moyen terme des recettes tirées des exportations de clous de girofle aux alentours de 8 millions de dollars par an, contre une moyenne annuelle de 16 ces cinq dernières années, le Gouvernement a entrepris de procéder à une certaine restructuration de l'économie. Parallèlement à l'ERC, il a lancé son propre programme de redressement économique, conçu pour permettre l'exploitation du potentiel considérable des îles et l'amélioration de leur infrastructure. La rédaction d'un nouveau code concernant les investissements étrangers et destiné à être publié sous peu, est presque achevée.

#### 4.3 Secteurs stratégiques

##### a) Agriculture

La production agricole a stagné ces dernières années en raison de la concurrence exercée par des importations croissantes de riz bénéficiant de fortes subventions, des trop faibles prix à la production consentis aux exploitants et de l'absence d'investissement dans les infrastructures.

Les cultures vivrières sont essentiellement le manioc, la banane, la patate douce et l'igname, mais l'accession à l'autosuffisance alimentaire est impossible en raison de la préférence marquée des consommateurs pour le riz.

En ce qui concerne les cultures de rente, le principal produit exporté est le clou de girofle, dont les prix sont cependant trois fois inférieurs à ceux pratiqués dans les années 80, par suite d'une réduction de la demande en Indonésie. Selon les prévisions, les débouchés devraient s'établir aux alentours de 6 000 tonnes et le Gouvernement s'apprête actuellement à majorer les prix à la production pour accroître et stabiliser celle-ci.

La deuxième culture de rente en importance est la noix de coco. Les achats de coprah ont fortement diminué, avec la baisse de plus de 50 pour cent en termes réels du prix à la production.

##### b) Industrie de la pêche

On estime que les prises annuelles de la Tanzanie se situent entre 18 000 et 20 000 tonnes et le poisson est une source importante de protéines. Le gros des prises est assuré au moyen de techniques traditionnelles mais l'Etat consacre de plus en plus de moyens au renforcement de la Zanzibar Fisheries Corporation, qui possède une flottille de sept navires modernes.

##### c) Tourisme

Avec son climat, ses plages et son patrimoine historique, Zanzibar dispose d'un important potentiel touristique. Entre 1982 et 1986, le nombre des touristes - pour la plupart européens - est passé de 5 000 à 23 000. S'il est vrai que l'hôtellerie ne satisfait pas actuellement aux normes internationales et qu'elle doit être modernisée, les nouveaux hôtels en construction devraient

rehausser l'attrait des îles. Un nouveau complexe hôtelier, financé par le Fonds de développement économique de l'Agha Khan, est en cours de réalisation près de la ville de Zanzibar.

#### d) Infrastructures

La dégradation du réseau de transport et de communications de Zanzibar, qui s'est accélérée au cours des 25 dernières années faute d'entretien et d'investissements, a gravement perturbé les communications avec l'île et la production agricole.

Ces dernières années toutefois, les investissements ont été beaucoup plus nombreux. Les travaux de prolongation de la piste et d'amélioration des installations de l'aéroport, financés grâce à un don de 5 millions de dollars d'Oman, ont commencé en janvier 1989 et la modernisation des installations portuaires de Zanzibar et Pemba financée par la CEE devrait être achevée en 1990.

Les moyens d'accès à l'île se sont améliorés avec la mise en service entre Dar-es-Salaam, Zanzibar, Tanga et Mombasa d'un hydroptère dont la régularité laisse encore toutefois à désirer. Un service plus fiable s'impose. Il devrait voir le jour avec la création d'une nouvelle liaison par hydroptère dans le courant de l'année 1989.

L'allongement de la piste de l'aéroport et l'amélioration des installations portuaires va permettre des liaisons plus directes avec l'étranger.

#### 4.4 Le secteur manufacturier

A Zanzibar, le secteur manufacturier produit surtout des biens de consommation : huile de coco, savon et détergents, sucre, aliments pour animaux, cigarettes, chaussures, produits laitiers et boissons, notamment.

Tous ces articles sont produits par des sociétés para-étatiques, au nombre de six actuellement. Ces sociétés avaient été créées à une époque où il existait un excédent de devises et elles jouissaient d'un statut préférentiel par rapport au secteur privé en termes d'allocation de ressources. Malheureusement, avec la dégradation de la situation internationale et la raréfaction des devises, la production de ces entreprises, faute d'intrants, a chuté brutalement. En outre, la dégradation du réseau de transport et le niveau trop faible des prix à la production, a entraîné une rupture grave des approvisionnements de matières premières à transformer.

Ainsi, la production d'huile de coco est tombée de 3 558 tonnes en 1983 à 1 645 tonnes en 1985, et celle des savons et détergents de 2 172 à 14 tonnes dans le même temps. La production de cigarettes, de 97 millions d'unités en 1982, a été de 7 millions d'unités en 1985.

La récession a également frappé le Jitegemee Small-Scale Industrial Estate, créé en 1973/74 avec l'aide du Gouvernement indien. La plupart des entreprises ont cessé toute activité et les cinq qui travaillent encore tournent très en deçà de leur capacité. L'usine d'huile hydrogénée n'est toujours pas en service. A l'instar du secteur public, cette zone industrielle a souffert de la pénurie de devises, de l'absence d'expérience du personnel, de l'insuffisance des approvisionnements en intrants et de la concurrence accrue du secteur privé.

Le Programme de redressement économique (ERP) proposé par les consultants travaillant pour le Gouvernement de Zanzibar comporte notamment les suggestions suivantes pour le secteur industriel :

- réévaluation du rôle des entreprises para-étatiques et fermeture des entreprises inefficaces;
- maintien en activité de deux unités seulement de la zone industrielle de Jitegemee;
- campagne auprès des investisseurs privés pour les inciter à acquérir partiellement ou en totalité des entreprises para-étatiques viables;

La réhabilitation du secteur industriel a progressé et la Chine participe activement à la modernisation de la raffinerie de sucre de Mahonda et des champs de canne qui l'approvisionnent en matière première. Ce pays finance également la réhabilitation de la fabrique de cuir et de chaussures. On envisage en outre d'alimenter en graines de coton du continent l'huilerie de Saateni; il paraît toutefois plus logique de concevoir des incitations efficaces pour les producteurs de noix de coco.

En résumé, Zanzibar offre un intéressant potentiel pour les investisseurs industriels, compte tenu du vent de libéralisation qui souffle sur l'économie. L'île possède d'intéressantes ressources naturelles, des liens commerciaux solides - notamment avec Oman - des infrastructures en cours d'amélioration ainsi qu'un service de la planification dynamique et de qualité.

#### 4.5 Choix des entreprises

A la demande du Ministère de l'industrie et du commerce à Dar-es-Salaam, et à l'invitation de M. Siba Abdulkadir Ahmed, Directeur du Ministère des relations extérieures et de la coopération internationale de Zanzibar, des membres de la mission de l'ONUDI se sont rendus dans l'île du 26 février au 1er mars 1979.

Parmi les six candidats à la réhabilitation qui lui étaient proposés, la mission ONUDI a choisi de retenir la Zanzibar Dairy Development Corporation pour la présente étude. Le processus de sélection, et les raisons de ce choix, sont exposés au chapitre 7 ci-après.

## CHAPITRE 5

### LE SECTEUR MANUFACTURIER ET SA REHABILITATION

#### 5.1 Caractéristiques générales

Le processus de développement industriel de la Tanzanie peut être subdivisé en quatre phases. De 1961 à 1973, le pays a connu une croissance rapide, la valeur ajoutée dans le secteur manufacturier (VAM) augmentant en moyenne de 10 pour cent par an et la part dudit secteur dans le PIB passant de 4 à 10 pour cent. Entre 1974 et 1979, la production a stagné, la contribution du secteur manufacturier au PIB tombant à 9 pour cent. La valeur ajoutée par le secteur industriel a ensuite diminué très vite, à un rythme annuel d'environ 5 pour cent par an en moyenne, la contribution du secteur au PIB passant dans le même temps à 5 pour cent en 1986. Depuis 1987 cependant, on constate une amélioration des résultats du secteur industriel, la valeur ajoutée augmentant d'environ 4 pour cent en 1987 et à nouveau à un rythme similaire en 1988.

La BIS (Stratégie des industries de base), adoptée en 1974, a été conçue pour engendrer une restructuration structurelle du secteur industriel en mettant l'accent sur l'autonomie, l'accroissement de la production nationale de biens de consommation et l'établissement de relations intersectorielles, mais la production industrielle a stagné en raison des importations des nouveaux investissements industriels et de la pénurie aiguë de devises. Ainsi, au début des années 80, la Tanzanie disposait d'un secteur industriel surdimensionné bénéficiant d'une part excessive des ressources nationales et des importations alors qu'il tournait très en deçà de sa capacité en raison d'un environnement extérieur déprimé et d'un manque de devises. De plus, l'absence d'investissements dans les infrastructures a entraîné une dégradation des réseaux de transport notamment qui n'a fait qu'accentuer les résultats déjà médiocres du secteur industriel.

Toutefois, depuis 1986, le secteur montre des signes de reprise encourageants, grâce à l'ERP. Si ce programme s'est traduit par une réduction substantielle des allocations de ressources à l'industrie, les investissements réalisés dans d'autres secteurs - agriculture et transport en particulier - conjugués avec la réhabilitation d'entreprises industrielles - ont supprimé quelques-uns des principaux goulets d'étranglement qui freinaient la production.

Lorsqu'on examine la structure du secteur manufacturier (tableau 5.1.1), on constate d'emblée qu'il est dominé par deux sous-secteurs : celui des aliments et boissons et celui des textiles. En 1986, le premier représentait 31,8 pour cent de la production brute et 33,5 pour cent de la valeur ajoutée par le secteur manufacturier, les chiffres correspondants étant de 16 et 16,2 pour cent pour le second sous-secteur. Les deux sous-secteurs employaient plus de 60 pour cent des effectifs du secteur manufacturier. Les autres sous-secteurs qui tiennent une large place sont constitués par les produits pétroliers et chimiques, les métaux de base et les produits métalliques ainsi que le matériel de transport.

**Tableau 5.1.1 : Structure du secteur manufacturier**  
(en pourcentage)

(Légende des sous-secteurs au bas du tableau)

Code CITI	Sous- secteur	Part de la production brute			Part de la valeur ajoutée			Part de l'emploi		
		1984	1985	1986	1984	1985	1986	1984	1985	1986
311-312	1	22,6	22,7	22,7	20,4	20,4	20,2	20,5	18,7	18,7
313-314	2	8,8	9,1	9,1	11,9	12,9	13,3	7,1	9,2	9,2
321-322	3	16,4	16,1	16,0	19,4	16,4	16,2	34,5	34,5	34,5
323-324	4	4,5	3,7	3,7	3,4	3,5	3,5	5,8	5,9	5,9
331-332	5	2,5	2,4	2,4	2,5	3,0	3,4	5,3	5,3	5,3
341-342	6	5,2	5,8	5,8	7,7	7,0	7,0	4,5	4,6	4,6
351-353	7	11,6	10,6	10,6	12,9	11,0	11,0	5,8	5,2	4,6
355	8	2,1	3,3	3,4	2,1	4,0	4,0	0,9	0,9	1,0
356	9	0,7	0,6	0,6	1,0	0,6	0,6	0,7	0,6	0,6
361-362, 319	10	4,8	5,2	5,2	1,7	1,5	1,2	3,3	3,7	3,7
371-372, 381	11	11,7	9,8	9,8	8,8	9,1	9,1	4,5	4,8	4,8
382-383	12	3,4	4,1	3,5	3,7	3,4	3,5	2,6	2,8	2,8
384	13	3,7	7,6	6,4	4,1	6,6	6,6	4,0	3,4	3,4
385, 390	14	0,8	0,7	0,7	0,5	0,6	0,6	0,9	0,9	0,9

- Légende :**
- 1 Produits alimentaires manufacturés
  - 2 Boissons et tabac
  - 3 Textiles et habillement
  - 4 Produits en cuir, y compris chaussures
  - 5 Bois et produits en bois
  - 6 Papier et produits en papier; impression et publication
  - 7 Produits chimiques industriels et autres
  - 8 Produits à base de caoutchouc
  - 9 Produits en plastique
  - 10 Poterie, porcelaine, céramique et verre
  - 11 Métaux (ferreux et non ferreux)
  - 12 Machines, y compris électriques
  - 13 Matériel de transport
  - 14 Matériel professionnel et scientifique

**Source :** MFEAP. Economic Survey 1987; Dar-es-Salaam, juin 1988.

Il semble que la structure générale de la production manufacturière, en dépit des gros investissements dans de nouvelles unités durant les années 70, ait peu varié en termes de calcul de la valeur ajoutée dans les prix intérieurs. Néanmoins, si on se réfère aux prix mondiaux, on constate une modification sensible de cette structure, la contribution du sous-secteur des biens de consommation à la valeur ajoutée passant de 56 pour cent en 1965 à 85 pour cent en 1984, la part du sous-secteur des biens intermédiaires tombant dans le même temps de 40 à 11 pour cent. Cette situation tient à la surprotection dont bénéficiaient des firmes produisant une valeur ajoutée négative par rapport aux prix mondiaux.

Dans le secteur manufacturier tanzanien, le nombre des emplois est passé de 28 000 en 1965 à 84 000 en 1977 avant de se stabiliser aux alentours de 100 000 (soit 1,5 pour cent de la population active). En dépit de la chute brutale de la production dans les années 70, le nombre des emplois a peu varié; le secteur industriel était donc alourdi par une main d'oeuvre excédentaire, d'où une forte diminution des niveaux de productivité. Des signes indiquent cependant que les effectifs du secteur industriel décroissent puisqu'ils étaient de 94 097 en 1985, même s'ils sont légèrement remontés (96 271) l'année suivante (Economic Survey 1987).

Les petites industries ont joué un rôle majeur dans l'effort général d'accèsion à l'auto-suffisance. Selon le dernier recensement du secteur manufacturier (1978), le pays comptait 1 600 petites entreprises qui employaient 24 500 personnes (soit 21,5 pour cent des effectifs du secteur) et représentaient 9,8 pour cent de la VAM. Malgré le net recul de ce sous-secteur, les niveaux de productivité et la valeur ajoutée par employé sont restés stables. La petite industrie semble donc s'être mieux adaptée à la mutation de l'environnement économique. Il faut toutefois souligner que les statistiques officielles relatives à ce sous-secteur posent un problème (couverture inégale des recensements par région, omission des entreprises employant moins de cinq personnes, pour ne citer que ces exemples).

## 5.2 Problèmes et obstacles majeurs

Les difficultés qui affectent le bon fonctionnement du secteur manufacturier sont la conséquence des politiques industrielles excessivement ambitieuses menées dans les années 70 et de la détérioration de la situation économique générale dans laquelle s'inscrit le secteur. L'ERP a orienté le redressement de l'économie mais il n'en est encore qu'à un stade de réalisation très embryonnaire et nombre de difficultés subsistent, parmi lesquelles on peut citer ce qui suit :

### a) Industries surdimensionnées très tributaires des importations

Les orientations prises dans le sillage de la Stratégie des industries de base (BIS) ont entraîné une prolifération d'unités surdimensionnées, à forte intensité de capital et excessivement tributaires de l'extérieur. Au lieu de susciter les mutations structurelles voulues, ces unités ont renforcé encore la structure existante et la prééminence du secteur des biens de consommation. Les gros investissements réalisés dans les secteurs des biens intermédiaires et des biens d'équipement n'ont pas apporté la contribution escomptée à la valeur ajoutée.

### b) Manque de devises

Le déséquilibre de la balance des paiements dans les années 70 et au début des années 80, conjugué avec le montant élevé des remboursements de la dette, a

provoqué une pénurie aiguë de devises qui a empêché le secteur manufacturier d'acquérir les pièces détachées et les facteurs de production nécessaires à la bonne marche des installations. Les entreprises développées dans le cadre de la Stratégie des industries de base étant très dépendantes des importations, le manque de devises n'a fait qu'aggraver leur difficultés.

c) Dévaluation

La dévaluation progressive du shilling par rapport au niveau surévalué qui était le sien dans les années 70 et au début des années 80 a entraîné un renchérissement des importations et une réduction des approvisionnements des pièces et facteurs de production pour les entreprises en question dont la situation en matière de liquidités s'est, de ce fait, détériorée.

d) Goulets d'étranglement dans l'agriculture

La priorité excessive accordée au secteur industriel, combinée avec le relatif délaissement du secteur agricole (prix à la production réduits et investissements limités), a provoqué une baisse sensible de la production agricole, moyennant quoi les unités de transformation ont été confrontées à de graves pénuries de matière première. Cette difficulté aurait pu être partiellement surmontée avec une monnaie surévaluée et un recours accru aux importations mais la dévaluation continue du shilling a enlevé à cette action tout son intérêt. L'ERP prévoit qu'une part importante des investissements (de 25 à 30 pour cent) va être consacrée au secteur agricole et que les prix à la production doivent être relevés. Il faudra toutefois du temps pour que ces changements de cap débouchent sur des excédents commercialisables en quantités suffisantes.

e) Goulets d'étranglement en matière de transport

Faute d'investissements dans les infrastructures, le réseau de transport s'est rapidement dégradé. De ce fait, les matières premières ne parviennent pas aux unités de transformation, les produits finis sont coupés de leurs débouchés et des frais de transport élevés grèvent la production. Souvent, les installations tournent très en deçà de leur capacité en raison des obstacles qui entravent les approvisionnements en matières premières et les livraisons de produits finis jusqu'aux points de vente. L'exemple des égreneuses de coton, dont le taux d'utilisation est faible en raison des nombreux blocages existant sur la ligne de chemin de fer en direction de l'est.

f) Difficultés d'organisation

Dans les années 70, la plupart des grosses unités de production ont été transférées au secteur public et les entreprises para-étatiques ont proliféré. En dépit de leur statut privilégié en matière d'allocation de ressources et de la protection dont elles bénéficiaient contre la concurrence internationale, certaines d'entre elles ont fonctionné de manière tout à fait inefficace, subissant des pertes très élevées. Le processus de prise de décision au sein de ces unités est pesant et certaines d'entre elles ont des effectifs pléthoriques et une gestion inefficace. Les entreprises appartenant à des grands holdings sont en outre déconnectées des réalités qui conditionnent la survie économique.

g) Discrimination à l'encontre du secteur privé

Si les difficultés du secteur public se sont progressivement aggravées, le secteur privé n'a pas fait l'objet d'un soutien actif. Dans la pratique, il a été confronté à des problèmes importants, notamment en matière d'allocation de devises et d'accès à des sources de financement.

## h) Problèmes de gestion

Jusqu'à une période récente, les gestionnaires du secteur public ont été protégés des dures réalités auxquelles sont confrontées les entreprises dans un environnement très compétitif et ils ne possèdent donc qu'une expérience limitée dans ce domaine. Par ailleurs, les systèmes informatiques pour la conduite des entreprises et les procédures de contrôle des coûts font cruellement défaut en raison de la lourdeur des structures des sociétés mères.

L'ERP a cependant pour objectif d'apporter une solution à bon nombre de ces difficultés, solution par laquelle passe la réhabilitation du secteur manufacturier. L'accès aux devises a été amélioré grâce à l'introduction du système de non-rétrocession et du système OGL, qui a assoupli les formalités administratives. Les goulets d'étranglement du secteur agricole sont progressivement supprimés par la revalorisation des prix à la production, la libéralisation des marchés et l'amélioration du réseau routier (grands axes et routes de desserte). Des efforts sont faits pour améliorer le fonctionnement des entreprises parastatiques.

### 5.3 Relations industrielles

Le secteur manufacturier est très tributaire de la base de ressources naturelles nationale, riche mais largement sous-exploitée.

Nombreuses sont les petites industries qui emploient des intrants produits sur place. L'industrie textile utilise le coton et le sisal nationaux. L'industrie du papier et de l'emballage emploie le bois et le papier recyclé locaux. Le sous-secteur des aliments, des boissons et du tabac est très tributaire de l'offre nationale de viande, de poisson, de fruits et légumes, de céréales, de tabac, de produits laitiers, d'huiles et de sucre. Les scieries emploient le bois d'oeuvre produit en Tanzanie.

Les principales industries manufacturières font aussi appel, dans une certaine mesure, aux ressources locales: ainsi, l'industrie du ciment (calcaire et gypse), l'industrie du verre (silice) et celle des engrais (roches phosphatées).

La Tanzanie dispose de ressources naturelles nombreuses mais à cause de la dégradation accélérée du réseau de transport, ainsi que de la faiblesse de la production agricole et de la surévaluation de la monnaie nationale dans les années 80, la fourniture de facteurs de production au secteur manufacturier s'est ralentie et il est devenu plus intéressant d'importer. En dépit des mesures prises pour revaloriser les prix à la production et réajuster le taux de change, on continue de déplorer des difficultés d'approvisionnement. Le secteur manufacturier reste donc très dépendant des importations (environ 70 pour cent en 1984 aux prix du marché mondial).

Les liaisons en amont sont très limitées mais il en existe quelques exemples: les industries des textiles, du papier et des produits chimiques qui approvisionnent le sous-secteur de l'emballage, les scieries qui fournissent des facteurs de production intermédiaires pour le mobilier et l'emballage et les tanneries qui approvisionnent l'industrie du cuir.

### 5.4 Répartition géographique

Le tableau 5.4.1 montre la répartition générale du secteur industriel sur le territoire national:

Tableau 5.4.1 : Nombre d'établissements industriels par région

(Légende des secteurs au bas du tableau)

Région	Type de secteur														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Arusha	3	15	7	4	9	5	4	1	3	7	5	4	2	2	71
Côte	-	3	3	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	3	10
Dar-es-Salaam	6	36	54	9	29	32	16	8	7	26	3	4	16	13	259
Dodoma	-	4	1	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	9
Iringa	-	10	1	-	2	-	3	1	-	1	-	-	-	2	20
Kagera	-	5	1	-	1	1	1	-	-	-	-	-	-	1	10
Kigoma	1	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	6
Kilimanjaro	5	11	13	5	14	3	3	1	1	4	1	-	1	1	63
Lindi	3	3	-	-	4	-	1	-	-	-	-	-	-	-	11
Mara	-	5	4	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	10
Mbeya	-	9	4	1	6	-	1	1	1	-	-	1	1	3	28
Morogoro	1	17	9	2	13	2	1	-	2	-	1	-	-	1	49
Mtwara	-	3	-	-	2	1	-	-	-	1	-	-	-	1	8
Mwanza	1	11	22	3	7	4	4	-	1	5	1	-	1	3	63
Rukwa	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4
Ruvuma	-	2	-	-	3	1	-	-	-	2	-	-	-	1	9
Shinyanga	2	8	8	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-	1	24
Singida	-	-	1	-	6	-	-	-	-	-	-	-	-	1	8
Tabora	-	3	1	-	6	1	-	-	-	-	-	-	-	1	12
Tanga	-	18	20	1	22	5	14	2	3	3	4	1	3	6	102
Total	22	165	150	25	134	57	48	14	18	49	15	10	24	45	776

- Légende :
1. Mines
  2. Aliments, boissons et tabac
  3. Textiles
  4. Cuir
  5. Bois
  6. Papier et impression
  7. Produits chimiques
  8. Caoutchouc et matières plastiques
  9. Produits non métalliques
  10. Fer, acier et produits métalliques
  11. Machines
  12. Matériel électrique
  13. Matériel de transport
  14. Divers

Source : Bureau of Statistics. Survey of Industrial Production, 1982-1983.

Le tableau indique que c'est à Dar-es-Salaam qu'existe la plus forte concentration d'établissements industriels (259, soit le tiers des 776 que compte la Tanzanie), notamment dans les sous-secteurs suivants : aliments, boissons, textiles, papier et édition, ouvrages en métaux et matériel de transport. C'est aussi dans la région de Dar-es-Salaam qu'on trouve la plus forte concentration d'établissements industriels privés.

Après Dar-es-Salaam, les principaux centres industriels tanzaniens sont Tanga (102 établissements), Arusha (71), Kilimanja o et Mwanza (63 dans les deux cas). Dans toutes ces régions, les principaux sous-secteurs représentés sont ceux des aliments, des boissons, du tabac et des textiles mais les principaux établissements de Tanga sont une fabrique d'engrais et un laminoir. Parmi les régions les moins développées sur le plan industriel, il faut citer : Kigoma, Mtwara, Rukwa, Singida et Dodoma, qui comptent chacune moins de 10 établissements.

La politique de l'Etat vise à mieux répartir le développement industriel entre les régions. Le Gouvernement a procédé à un découpage du pays en six zones à développer et privilégié la mise en valeur industrielle de la zone des lacs (Mara, Mwanza, Shinyanga et Kagera), la zone du centre (Dodoma, Singida, Tabora et Kigoma), la zone sud-est (Mtwara, Lindi et Ruvuma) et la zone sud-ouest (Iringa, Mbeya et Rukwa). La réussite de ce plan passe par la remise en état rapide du réseau de transport qui seule permettra de supprimer les principaux goulets d'étranglement entre usines, consommateurs et fournisseurs.

L'Organisation pour le développement de la petite industrie (SIDO) a en outre créé 17 zones industrielles, à Dar-es-Salaam, Songea, Arusha, Iringa, Kigoma, Lindi, Mbeya, Moshi, Shinyanga, Singida, Tanga, Sumbavanga, Musoma, Tabora, Morogoro, Mwanza et Mtwara.

#### 5.5 Régimes de propriété

L'adoption de la Déclaration d'Arusha de 1967 a entraîné le transfert de la propriété des principales unités industrielles au secteur public. Auparavant, la plupart d'entre elles appartenaient au secteur privé, même si certaines entreprises para-étatiques existaient déjà, dont la National Development Corporation, la National Housing Corporation ainsi que plusieurs offices de commercialisation et institutions financières et bancaires. Certaines étaient nationalisées à 100 pour cent, d'autres avaient l'Etat pour principal actionnaire et d'autres encore étaient depuis leur origine des entreprises publiques. Dans le secteur public, les investissements étaient la responsabilité de l'Etat mais des intérêts étrangers privés restaient autorisés à investir, notamment sous forme de coentreprises.

La Déclaration d'Arusha s'est traduite par une augmentation rapide du nombre des organismes publics, qui est passé de 43 en 1966 à plus de 410 en 1988. Parallèlement, différentes règles et contraintes ont été introduites : contrôle centralisé des investissements, allocation de devises, attribution de contingents d'importations et encadrement du crédit, contrôle des prix et des salaires, qui ont favorisé les entreprises parapubliques. Aujourd'hui, on dénombre 89 entreprises en activité coiffées par neuf holdings industriels qui représentent l'essentiel de la participation du secteur public dans l'industrie manufacturière. En ce qui concerne la moyenne et la grosse industrie, le secteur public produit la quasi-totalité du tabac, de la fonte et de l'acier et plus des deux tiers des denrées alimentaires, des produits de tannerie et du cuir, du papier, du verre, du ciment et du caoutchouc.

Les principales entreprises parapubliques sont les suivantes :

1. Board of Internal Trade
2. National Chemical Industries
3. National Development Corporation
4. Small Industries Development Corporation
5. State Motor Corporation
6. Tanzania Breweries Co. Ltd.

7. Tanzania Karatasi Associated Industries
8. Tanzania Leather Associated Industries
9. Tanzania Saruji Corporation
10. National Textile Corporation
11. Tanzania Wood Industries Corporation
12. National Milling Corporation -
13. Tanzania Cigarettes Company
14. Sugar Development Corporation.

D'après les conclusions du rapport de la Banque mondiale de 1988 sur les entreprises para-étatiques, 54 pour cent des activités de ces entreprises dans le domaine industriel étaient tout à fait improductives en ce qu'elles engendraient une valeur ajoutée négative quand on évalue les importations aux prix du marché mondial. Le même rapport a par ailleurs révélé :

- qu'il existait trop d'entreprises parapubliques, vu le manque de compétences en matière de gestion et la pénurie de ressources;
- que ces entreprises avaient été protégées de la concurrence intérieure grâce à leur monopole dans certains domaines, et de la concurrence internationale grâce aux régimes de licences d'importation et d'allocation de devises;
- qu'elles opéraient dans un environnement caractérisé par l'absence d'incitations propres à favoriser un fonctionnement efficient;
- que les unités de production de ces entreprises étaient trop grandes, trop capitalistiques et trop tributaires d'intrants importés.

L'ERP a exercé une pression sur les entreprises para-étatiques en limitant strictement les financements par l'Etat et les institutions de crédit, en allégeant fortement les contrôles sur les prix ainsi que les restrictions sur les échanges et les transports, et en introduisant un système de non rétrocession des devises. Ces réformes ont mis à rude épreuve la position financière des entreprises qui n'étaient pas en mesure de se reconvertir dans des activités tournées vers l'exportation ou d'améliorer leur efficacité par une restructuration interne.

Les entreprises privées occupent une position dominante dans la fabrication des articles suivants : produits ménagers, matières plastiques, peintures, savons, cosmétiques, carrosseries de véhicules à moteur, et dans le montage de matériel électrique. Elles dominent également dans la petite industrie. D'après l'évolution constatée ces derniers temps, l'ERP a un effet bénéfique dans le secteur privé, dont les investissements sont passés de 60 à 70 pour cent des investissements nationaux.

Le Gouvernement a adopté à l'intention des investisseurs étrangers et nationaux un code des investissements qui devrait être publié sous peu.

#### 5.6 Commerce des produits manufacturés

En Tanzanie, l'exportation des produits manufacturés n'a jamais figuré au coeur des grands débats d'orientation. Dans les premier (1964-1969) et deuxième (1969-1974) plans quinquennaux, il n'y était fait allusion qu'indirectement dans le cadre de la transformation des produits primaires dont il s'agissait d'accroître la valeur ajoutée pour dégager un maximum de recettes d'exportation. Lors du troisième plan de développement (1975-1981), à l'occasion duquel a été adoptée la BIS, on a vu dans les exportations de produits manufacturés le

prolongement logique du lien entre demande intérieure et exploitation des ressources. En d'autres termes, l'objet premier de la production d'articles manufacturés devait être d'utiliser les ressources nationales pour produire des biens manufacturés à destination du marché intérieur, la production excédentaire étant exportée en vertu de la règle consistant à écouler les excédents. Dans la pratique, l'implantation d'industries visait avant tout à satisfaire aux besoins du marché national, selon les principes d'une industrialisation axée sur la substitution des importations. Elle ne répondait pas à une politique délibérée destinée à créer spécifiquement des industries d'exportation ou à retenir des techniques de production visant spécifiquement les marchés d'exportation.

Partant de là, on prévoyait que le développement du secteur manufacturier s'accompagnerait d'un accroissement des exportations d'articles manufacturés avec l'accession à des stades de plus en plus avancés de transformation des produits primaires et la création d'excédents croissants par rapport aux besoins du marché intérieur. Ces prévisions se sont réalisées pendant un certain temps, la part des produits manufacturés dans les exportations passant de 9,9 pour cent en 1960 à 16,2 pour cent en 1965 puis à 23,1 pour cent en 1970. Cette progression ne s'est pas poursuivie dans les années 70 toutefois puisque la proportion est tombée à 19,2 pour cent en 1975, remontant ensuite légèrement (23 pour cent) en 1980. Avec la baisse de la production intervenue dans les années 80, la pénurie de produits manufacturés sur le marché national est devenue monnaie courante. En conséquence, les volumes d'excédents exportables ont diminué et pour certains produits (ciment ou textiles par exemple), les exportations se sont faites aux dépens du marché national. Quoi qu'il en soit, la part des articles manufacturés a diminué, passant de 23 pour cent en 1980 à une proportion de 15 à 17 pour cent entre 1981 et 1984. Ce recul a été accentué par la surévaluation du shilling, qui a fait perdre de son attrait au marché extérieur. Avec l'introduction en 1984/85 du système de non rétrocession, particulièrement favorable aux exportations non traditionnelles (articles manufacturés pour l'essentiel), renforcée par la dévaluation, on constate une reprise des exportations de ces articles (18,9 pour cent en 1987).

Parmi les produits manufacturés exportés, les textiles et les produits non métalliques (ciment, par exemple) ont occupé une place dominante, leur part combinée oscillant aux alentours de 50 pour cent dans les années 80. Les principales exportations de produits dérivés du pétrole (20 à 30 pour cent de l'ensemble des exportations de produits manufacturés) ont porté sur la production excédentaire de la raffinerie, qui traite principalement du pétrole brut importé. A ce titre, il s'agit plus d'une réexportation que d'une exportation de produits manufacturés en tant que telle. Le tableau 5.6.1 montre la composition des exportations d'articles manufacturés.

Tableau 5.6.1 : Exportations de produits manufacturés, 1980-87  
(en millions de shillings tanzaniens)  
(Légende des produits au bas du tableau)

<u>Code CTCI</u>	Type <u>d'exportation</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
33	1	204	130	126	145	328	516	143	556
(part des EPM en %)		(19)	(20)	(22)	(25)	(31)	(40)	(11)	(15)
41-43	2	13	16	8	4	5	4	9	44
53	3	25	26	32	27	57	47	84	273
51, 54-59	4	7	6	1	4	12	2	2	3
64	5	1	2	0	3	11	6	63	458
65	6	253	113	125	123	218	167	314	1 180
(part des EPM en %)		(23)	(18)	(22)	(22)	(20)	(13)	(25)	(33)
66	7	376	260	192	171	294	409	425	374
(part des EPM en %)		(35)	(41)	(33)	(30)	(28)	(32)	(34)	(10)
61-63, 67-69	8	38	19	26	25	32	32	68	203
72	9	22	28	31	28	41	58	59	150
71, 73	10	2	1	1	1	9	2	6	32
81-89	11	<u>141</u>	<u>40</u>	<u>32</u>	<u>39</u>	<u>63</u>	<u>49</u>	<u>91</u>	<u>337</u>
Total EPM		1 082	641	574	570	1 070	1 292	1 264	3 610
Total EPI		4 700	4 706	4 119	4 187	6 028	6 048	10 905	19 103
(part en % des EPM par rapport aux EPI)		(23)	(14)	(14)	(14)	(18)	(21)	(12)	(19)

EPM : exportations de produits manufacturés  
EPI : exportations de produits indigènes

Légende :

1. Pétrole et produits dérivés
2. Huiles animales et végétales
3. Matières colorantes et produits de tannage
4. Autres produits chimiques
5. Papier
6. Textiles
7. Produits minéraux non métalliques non dénommés ailleurs
8. Autres produits manufacturés, par matière
9. Machines électriques
10. Machines non électriques et matériel de transport
11. Produits manufacturés divers.

Source : MFEAP, Statistiques du commerce extérieur. Dar-es-Salaam, décembre 1988.

Côté importations, la majeure partie des produits était composée d'articles manufacturés. En ce qui concerne la composition des produits, les biens de consommation ont cédé le pas aux biens intermédiaires et aux biens d'équipement, comme le montre le tableau 5.6.2.

Tableau 5.6.2 : Composition des importations, 1960-1987  
(en pourcentage)

	<u>1960</u>	<u>1965</u>	<u>1970</u>	<u>1975</u>	<u>1980</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
Rapport biens de consommation/ensemble des importations	49,0	42,0	30,0	31,4	14,0	8,7	7,0	17,2
Rapport biens intermédiaires/ensemble des importations	6,7	16,0	40,4	41,4	40,2	41,2	39,0	34,2
Rapport biens d'équipement/ensemble des importations	44,3	42,0	29,6	27,2	45,8	50,1	54,0	48,6

Source : MFEAP. Economic Surveys (plusieurs années)

La part des biens de consommation dans l'ensemble des importations est tombée de 40-50 pour cent dans les années 60 à 20-30 pour cent dans les années 70 puis au-dessous de 20 pour cent dans les années 80. La part des biens intermédiaires et des biens d'équipement a fortement augmenté au cours de la même période, marque d'une industrialisation axée sur la substitution des importations qui se caractérise dans un premier temps par la production de biens de consommation simples, lesquels étaient importés jusque là.

## CHAPITRE 6

### PRIORITE AUX AGRO-INDUSTRIES

#### 6.1 Justification

On s'accorde de plus en plus à reconnaître la contribution des agro-industries au développement économique. Ces industries suscitent un entraînement en amont à l'effet puissant sur l'expansion et le développement de l'agriculture. Outre qu'elles ouvrent de vastes perspectives d'exportations, elles permettent de mieux répondre aux besoins des consommateurs nationaux qui peuvent ainsi avoir accès à une gamme plus étendue de produits avec des délais plus longs que dans le cas des denrées alimentaires non transformées.

Le Gouvernement tanzanien a lui aussi souligné l'importance des agro-industries, auxquelles l'ERP et le plan quinquennal en cours (1988/89-1992/93) accordent tous deux la priorité, ce qui constitue un changement de cap pouvant déboucher sur une stratégie de développement à long terme plus réaliste.

Depuis de nombreuses années, la pénurie des denrées alimentaires et matières premières nécessaires aux agro-industries caractérise le développement de la Tanzanie. La dynamique créée par l'ERP va accroître les approvisionnements en denrées agricoles destinées à la consommation, à l'agro-industrie et à l'exportation. Cette évolution va susciter à son tour un besoin d'infrastructures (transports et installations de stockage notamment). De plus, le secteur agro-industriel devra pouvoir traiter les quantités croissantes de produits qu'il recevra.

La plupart des unités agro-industrielles fonctionnent actuellement très en deçà de leur capacité installée. Principale cause de cette situation : le manque d'approvisionnements en matières premières. Néanmoins, même si ceux-ci étaient suffisants, les usines ne seraient pas en mesure d'absorber des volumes supplémentaires importants pour diverses raisons. Dans beaucoup d'entre elles, les machines sont vétustes, les investissements nécessaires n'ayant pas été faits. Dans de nombreux cas, le personnel de direction n'est pas compétent et l'entretien insuffisant. Il est donc urgent de réhabiliter le secteur agro-industriel dans le cadre de l'ERP.

Il convient aussi de signaler que cette politique de réhabilitation fait partie intégrante de l'effort général de développement de la Tanzanie. Il s'agit de permettre au secteur agricole, non seulement de générer de nouvelles recettes d'exportation (dont une partie est très nécessaire à la réhabilitation des agro-industries), mais en outre de fournir davantage de matières premières au secteur agro-industriel.

Les relations verticales très étroites existant entre le secteur agricole et l'agro-industrie peuvent donc avoir une incidence à la fois bénéfique et négative. Une augmentation de la production agricole s'impose mais il se pourrait que la Tanzanie ne puisse exploiter à plein son potentiel de développement agricole en l'absence d'un programme de régénération agro-industrielle.

On trouvera à la section suivante des données fondamentales sur la production agricole et sur les possibilités d'approvisionnement en matières premières du secteur agro-industriel par le secteur agricole.

## 6.2 L'agriculture comme source de matières premières

L'agriculture représente de 40 à 45 pour cent du PIB de la Tanzanie et fait vivre 80 pour cent de la population du pays. Elle est à l'origine de 80 pour cent des recettes d'exportation et fournit des matières premières à l'industrie. La part de l'agro-industrie dans la production manufacturière est considérable. Elle représente 55 à 60 pour cent de la valeur ajoutée par le secteur manufacturier et emploie 75 pour cent des effectifs du secteur. Le rôle que joue l'agriculture en tant que source directe d'approvisionnement en matières premières du secteur manufacturier et comme source indirecte de recettes d'exportation (recettes nécessaires à l'importation de biens intermédiaires et de biens d'équipement) est capital.

Or les résultats du secteur agricole ont été très médiocres dans les années 70 et au début des années 80. Le taux de croissance annuelle du PIB agricole, de 2,4 pour cent entre 1970 et 1975, est tombé à 1,0 pour cent en 1976-1980. Après un redressement modéré (2,3 pour cent) en 1980-1984, il est remonté à 5,4 pour cent en 1984-1987.

La stagnation de l'agriculture dans les années 70 a eu pour origine des prix à la production trop bas, des incitations insuffisantes (se traduisant par une dégradation des services de recherche et de vulgarisation et par des difficultés à obtenir des intrants), une mauvaise gestion commerciale (retards dans le règlement ou dans l'achat des récoltes par exemple) et une incapacité d'améliorer le niveau des techniques employées dans l'agriculture. Ainsi, le gros de la production agricole reste caractérisé par l'utilisation de la houe (85 pour cent des superficies cultivées), contre seulement 10 pour cent à la traction animale et 5 pour cent à la traction motorisée. L'emploi d'engrais a augmenté au rythme de 2,6 pour cent par an mais ce chiffre reste très inférieur au taux de croissance démographique (3,3 pour cent par an).

Au moment où a été définie la stratégie industrielle à long terme (pour 1975-1995), le rôle essentiel des approvisionnements en matières premières agricoles a été reconnu, mais on a omis d'élaborer en détail la stratégie qui s'imposait pour le secteur agricole. On avait laissé entendre qu'une stratégie s'inscrivant dans la logique de la stratégie industrielle à long terme serait élaborée pour le secteur à un stade ultérieur mais il n'en a rien été. On a donc négligé l'existence d'un lien très étroit entre agriculture et industrie. Le manque d'intérêt porté à l'agriculture a eu notamment pour conséquence de fréquentes ruptures d'approvisionnements en matières premières agricoles qui ont pénalisé le secteur industriel et les industries de transformation en particulier. En conséquence, la capacité de production de bon nombre d'agro-industries a été largement sous-employée. Les usines de traitement de la noix de cajou, les industries utilisant des oléagineux (pour la fabrication de savon par exemple), les raffineries de sucre, les unités d'extraction du pyrèthre et l'industrie alimentaire, entre autres, ont été victimes de cette situation.

## 6.3 L'évolution de l'agriculture

La Tanzanie compte un grand nombre de zones agro-écologiques et il est donc possible d'y pratiquer toute une gamme de cultures vivrières (maïs, blé, riz, haricots, fruits, légumes, millet, sorgho, bananes par exemple) et de cultures d'exportation (café, coton, noix de cajou, sisal, thé, tabac, pyrèthre, notamment). Les tableaux 6.3.1 et 6.3.2 montrent l'évolution de la production des principales cultures vivrières et cultures d'exportation respectivement.

Dans la plupart des cas, la production a tendance à stagner (café et tabac par exemple) ou à décliner (sisal et noix de cajou notamment). La production de coton, qui montre une nette tendance à la hausse, fait exception à la règle. La production de quelques cultures vivrières a augmenté (maïs et riz en particulier) mais dans la plupart des autres cas (manioc, par exemple) elle a fluctué sans qu'une tendance précise apparaisse.

L'une des causes majeures de cette baisse de production a été le transfert des responsabilités en matière d'achat à des offices de produits parapublics, qui se sont révélés inefficaces, notamment dans le cas de la National Milling Corporation (NMC), organisme chargé des achats de denrées vivrières. En 1985, ces responsabilités ont été confiées à nouveau aux coopératives.

La consommation de fruits et de légumes étant considérée comme un moyen d'améliorer le niveau nutritionnel, l'Etat a pour politique d'encourager la conservation et la mise en boîte, afin d'empêcher que les produits s'abîment et soient gaspillés, et de les proposer au consommateur, y compris en dehors de la saison. Il est cependant admis que la commercialisation continue de poser de graves problèmes.

Au cours du prochain plan quinquennal, on s'attachera à accroître la production de fruits et légumes. Des efforts seront faits pour renforcer les services de recherche et de vulgarisation, produire des semences améliorées et faire intervenir davantage les négociants privés dans la commercialisation. La mise en conserve sera encouragée, et il est prévu de multiplier les pépinières d'arbres fruitiers et de plantes légumières.

Selon le recensement du cheptel de 1984, la Tanzanie compte 12,5 millions de bovins (dont 98 pour cent sont élevés dans des exploitations traditionnelles), 6,5 millions de caprins et 3,1 millions d'ovins. Le nombre de porcins et de poulets était estimé à 214 253 et 13,5 millions respectivement en 1988/89. La part d'animaux consommés et commercialisés sur place reste cependant faible (10 pour cent en moyenne selon les estimations de la FAC).

En 1984, 26,6 millions de litres de lait normalisé ont été produits et vendus. Le chiffre est tombé à 14,9 millions de litres en 1986. Les exploitations laitières totalisaient un cheptel de 4 822 animaux en 1987.

Tableau 6.3.1 : Production des principales denrées alimentaires  
(en milliers de tonnes)

	<u>1981/82</u>	<u>1982/83</u>	<u>1983/84</u>	<u>1984/85</u>	<u>1985/86</u>	<u>1986/87</u>
Maïs	1 654 (89)	1 651 (86)	1 939 (71)	2 067 (85)	2 127 (178)	2 359 (173)
Paddy	320 (15)	350 (21)	356 (22)	425 (12)	496 (16)	644 (11)
Blé	95 (23)	58 (31)	74 (28)	83 (33)	71 (50)	72 (34)
Légumineuses mélangées	297	282	221	406	345	424
Manioc	1 658	1 967	1 894	1 923	2 052	1 709
Millet et sorgho	970	793	1 157	850	922	954
Haricots	(14)	(11)	(8)	(4)	(13)	(17)

Note : les chiffres entre parenthèses correspondent aux quantités achetées aux agriculteurs par la National Milling Corporation, le reste de la production étant consommé ou vendu sur les marchés parallèles.

Source : (1) Tanzania Economic Trends : A quarterly Review of the Economy, Vol. 1, N° 2, juillet 1988. Publié par ERB et MFEAP.  
(2) Ministère de l'agriculture et de l'élevage.

Tableau 6.3.2 : Achats publics de diverses cultures d'exportation  
(en milliers de tonnes)

	<u>1981/82</u>	<u>1982/83</u>	<u>1983/84</u>	<u>1984/85</u>	<u>1985/86</u>	<u>1986/87</u>	<u>1987/88</u>
Café	54,8	53,3	49,2	48,3	54,0	51,2	50,0
Coton non égrené	133,0	128,0	140,4	154,8	167,8	213,1	226,1
Sisal	60,8	46,2	38,3	32,3	28,5	36,9	36,0
Tabac	16,2	13,5	11,1	13,4	12,5	16,4	16,7
Thé	15,6	17,6	15,2	16,7	15,5	14,1	17,0
Noix de cajou (brutes)	44,3	32,2	48,3	32,5	18,8	16,5	20,0
Pyréthre	1,9	1,6	1,4	1,5	1,4	1,2	1,3

Source : Marketing Development Bureau, cité dans Tanzania Economic Trends: A Quarterly Review of the Economy, Vol. 1, N° 2, juillet 1988.

#### 6.4 L'agro-industrie : caractéristiques, difficultés, obstacles et relations

Dans le plan quinquennal en cours, la dominante du secteur agricole est l'accroissement de la production alimentaire, l'augmentation des recettes d'exportation et la fourniture au secteur industriel national de quantités adéquates de matières premières.

Dans le secteur industriel, le plan prévoit l'extension des industries de base (fabrication de papier par exemple) et des sous-secteurs pourvoyant à des besoins essentiels (industrie alimentaire et textile et habillement par exemple). En ce qui concerne les agro-industries, le Programme du Parti (1987-2002) et le Plan de développement quinquennal (1988/89 - 1992/93) prévoient le renforcement de l'agro-industrie, notamment des secteurs qui transforment des produits agricoles pour accroître la valeur ajoutée, que ce soit pour le marché national ou pour l'exportation.

On attend également du développement des agro-industries une amélioration de l'emploi et des revenus et une diminution des pertes que représente le gaspillage de produits périssables (poisson et fruits, entre autres).

La structure de l'agro-industrie apparaît dans le tableau ci-après :

Tableau 6.4.1 : Structure des agro-industries en 1983

Code CITI	Secteur d'activité	Nombre d'employés	Production brute (en millions de shillings)	Valeur ajoutée dans le secteur manufacturier (en millions de shillings)
311-312	Industries alimentaires	22 080	2 588,9	638,2
313	Boissons	3 641	877,7	186,7
314	Tabac	3 375	551,9	278,2
321	Textiles	32 335	1 990,7	648,4
322	Habillement (chaussures exceptées)	3 890	481,1	100,9
323	Produits en cuir (chaussures exceptées)	1 695	203,8	447,8
324	Chaussures et cuir	3 533	414,4	116,3
331-332	Bois et produits à base de bois, y compris mobilier et accessoires	5 947	360,3	84,4
341	Papier et produits en papier	1 648	174,2	70,5
342	Impression et publication	2 455	450,2	148,8
Total secteur manufacturier		103 620	12 767,5	3 619,8

Source : Bureau of Statistics, MFEAP. Survey of Industrial Production. Août 1986.

Dans le secteur des agro-industries, l'industrie alimentaire et les textiles constituent les sous-secteurs les plus importants, devant ceux du cuir et du tabac.

Dans l'industrie alimentaire les principaux sous-secteurs sont les suivants : viande et produits laitiers, sucre, huiles végétales et matières grasses, produits dérivés des céréales, conserves de fruits et de légumes et boulangerie, autant de produits dont la matière première provient du secteur de l'agriculture et de l'élevage.

L'industrie textile utilise essentiellement le coton et le sisal produits localement. Dans les deux cas toutefois, il semble qu'il y ait concurrence entre le marché d'exportation et le marché national. La politique vise à encourager les exportations et les industries locales mais le développement d'industries de transformation nationales est envisagé. Dans le sous-secteur du cuir et de la chaussure, le cuir produit par les tanneries locales et le bétail constituent les principaux intrants.

Le papier de base nécessaire au sous-secteur du papier et des produits connexes est fourni par les Southern Paper Mills (SPM), qui fabriquent de la pâte de bois et du papier à partir des résineux locaux. La majeure partie des autres industries du papier utilisent les produits des SPM ou des vieux papiers comme principaux intrants. Le sous-secteur de l'impression et de la publication utilise comme facteurs de production de base les produits des SPM et joue un rôle utile pour l'industrie de l'emballage. Les matériaux d'emballage tels que les sacs sont également indispensables pour la commercialisation des produits alimentaires et d'autres produits agro-industriels.

Selon les prévisions de l'actuel plan quinquennal, la demande de sacs devrait continuer d'excéder l'offre. Les importations continueront donc de combler la différence entre la demande et l'offre nationale jusqu'à ce que les fabriques de sacs, une fois réhabilitées, produisent davantage. La mise en service des Southern Paper Mills (SPM) a permis aux entreprises d'utiliser du papier produit localement. Des efforts vont être entrepris pour améliorer la productivité et l'efficacité aux SPM (entre autres, remplacement du charbon par le pétrole et recherche de nouveaux débouchés pour produire davantage). Il est prévu de faire passer la production des emballages en papier de 3 000 à 18 000 tonnes par an pendant la durée du plan quinquennal en cours (1992/93).

Des initiatives ont été ou sont actuellement prises pour encourager l'utilisation accrue de matières premières locales dans l'industrie. Ainsi utilise-t-on pour produire de la bière une partie du malt extrait d'orges cultivés dans le pays et une petite part (10 à 15 pour cent) du sorgho produit localement. Des pneus et des chambres à air vont être fabriqués sous peu avec du caoutchouc produit par les plantations de Muheza. Il est prévu d'employer davantage la soude caustique et les oléagineux produits localement dans la fabrication de savon. A cet effet, on développe actuellement la production de noix de Mafura (*Trichilia emetica*).

Les difficultés que rencontrent les agro-industries résultent avant tout d'une pénurie de matières premières, d'énergie et d'eau, et d'un manque d'investissements. Ces difficultés expliquent pourquoi la capacité des installations est sous-utilisée. Le tableau 6.4.2 montre que dans les agro-industries la capacité d'utilisation excède rarement 50 pour cent, si ce n'est pour celles qui produisent des boissons consommées localement (malt, bière, et une décoction locale connue sous le nom de chibuku) ainsi que pour la production de papier et de sacs. Dans certains sous-secteurs : cuir et chaussures, couvertures, savon, les pourcentages sont même particulièrement faibles.

Tableau 6.4.2 : Utilisation de la capacité dans certaines agro-industries

<u>Sous-secteur</u>	<u>1976</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>Taux d' utilisation (%)</u>
Bière (millions de litres)	87,5	127,5	75,75	58,2	46
Chibuku (millions de litres)	22,2	22,2	10,9	12,4	56
Malt (milliers de tonnes)	..	15,0	13,4	8,8	59
Cigarettes (milliards d'unités)	4,8	5,9	2,67	2,73	46
Boissons non alcoolisées (millions de litres)	..	..	40,95	57,54	--
Huile de cuisson (milliers de tonnes)	..	34,5	5,58	5,23	15
Textiles (millions de m <sup>2</sup> )	90,0	252,1	63,1	66,6	26
Couvertures (millions d'unités)	8,4	10,0	3,5	5,0	50
Cuir (millions de pieds carrés)	6,0	6,0	0,68	0,67	11
Chaussures (millions de paires)	11,8	30,0	5,3	3,08	10
Papier (milliers de tonnes)	2,6	8,6	1,26	0,82	10
Emballages en papier (milliers de tonnes)	..	79,0	16,0	38,5	49
Savon (milliers de tonnes)	14,0	31,7	8,04	7,5	24
	..	85,9	12,96	15,03	17

Source : Estimations budgétaires pour le Ministère de l'industrie et du commerce pour 1988/89. Juin 1988.

## CHAPITRE 7

### CHOIX DES ENTREPRISES

#### 7.1 Sélection des entreprises sur le continent

Pour sélectionner les entreprises faisant l'objet de la présente étude, la mission a consulté le Ministère de l'industrie et du commerce et d'autres ministères, dont celui de l'agriculture et de l'élevage, et celui des finances, des affaires économiques et de la planification, ainsi que les principaux partenaires bilatéraux et multilatéraux de la Tanzanie.

Lors d'une mission exploratoire organisée en décembre 1988, le Ministère de l'industrie et du commerce a soumis une liste de 14 entreprises candidates. Au moment de l'arrivée de la mission, il a adressé pour examen une nouvelle liste d'entreprises. Les entreprises proposées par les autorités appartenaient tant au secteur public qu'au secteur privé. Elles sont, pour la plupart, implantées dans la région de Dar-es-Salaam. Avant de procéder au choix définitif des entreprises, la mission s'est rendue dans la plupart des entreprises candidates, en a examiné les états financiers et les comptes et s'est longuement entretenue avec le personnel de direction. Elle a en outre tenu compte du souhait du Gouvernement, soucieux de mieux répartir le développement industriel entre les régions, d'éviter un déséquilibre au profit de Dar-es-Salaam et de réduire les difficultés posées par les blocages du système de transport, et elle s'est donc rendue aussi dans des entreprises industrielles de Morogoro et de Zanzibar. L'île est considérée comme d'une importance extrême, en raison de la variété de ses ressources, de l'intérêt manifesté par l'étranger pour son développement et de la volonté de mieux répartir les ressources entre le continent et les îles.

L'ERP et la réhabilitation industrielle sont considérés comme très prioritaires en Tanzanie. Les efforts entrepris par le Gouvernement pour mettre en oeuvre l'un et l'autre bénéficient d'un soutien croissant de la part de la communauté des donateurs. Pour éviter les doubles emplois et coordonner les efforts de régénération industrielle, la mission a aussi interrogé les responsables des divers organes tanzaniens mentionnés ci-dessus ainsi que des représentants de divers organismes d'aide bilatérale et multilatérale.

#### 7.2 Sélection des entreprises à Zanzibar

Lors du processus de sélection, le Ministère de l'industrie et du commerce a proposé que la mission prenne contact avec le représentant du Gouvernement de Zanzibar à Dar-es-Salaam pour déterminer si celui-ci souhaitait qu'elle se rende dans l'île pour en étudier les besoins en matière de réhabilitation industrielle. Ultérieurement, à la demande du Gouvernement de Zanzibar, quatre membres de la mission se sont rendus dans l'île du 20 février au 1er mars 1989.

A l'arrivée de la mission, le Ministère de l'industrie et du commerce de Zanzibar a soumis une liste de six entreprises candidates à la réhabilitation : une usine de transformation de la noix de coco, une fabrique d'aliments pour animaux, une laiterie, une unité de mise en conserve de fruits, une installation d'hydrogénation de l'huile végétale et une fabrique de chaussures et de cuir.

La mission a visité une usine de traitement de la noix de coco et reconnu qu'elle avait sans nul doute besoin d'être réhabilitée, mais elle a indiqué que sept autres unités semblaient être dans le même cas à Zanzibar. L'un des principaux problèmes mis en évidence a été celui que rencontrent les usines

pour obtenir des approvisionnements satisfaisants en raison du prix réduit et contrôlé de la matière première et de l'âge des cocotiers, qu'il faudrait remplacer. Dans ces conditions, la mission a jugé qu'une étude du secteur considéré s'imposait. Cette étude indiquerait aussi si certaines unités, voire la totalité, peuvent être exploitées par des propriétaires privés ou des coopératives.

La fabrique d'aliments pour animaux a, elle aussi, besoin d'être réhabilitée. La plupart des intrants devant être importés du continent (céréales et poudre de poisson) et de l'étranger (concentrés), l'entraînement en amont serait limité. Le Gouvernement considère le développement des exploitations laitières comme prioritaire et il importe donc de disposer d'une alimentation animale de qualité pour améliorer les rendements en lait. Les pouvoirs publics introduisant des races laitières à haut rendement (Jersey pour la majeure partie), et finançant depuis plusieurs années un programme d'insémination artificielle (2 000 inséminations par an environ), les investissements engagés risquent de perdre de leur intérêt en l'absence d'aliments de qualité.

L'usine de mise en boîte de fruits de la SIDO n'a jamais fonctionné depuis que les premiers investissements ont été faits en 1981 et les recommandations émises par une mission du Secrétariat du Commonwealth en 1986 n'ont pas été suivies d'effet. Les perspectives d'une réhabilitation réussie semblent réduites.

L'usine d'hydrogénation de l'huile végétale de la zone industrielle de Jitigemea doit encore être mise en service.

La mission a décidé d'exclure la fabrique de chaussures et de cuir, estimant que sa relation à l'industrie alimentaire n'était pas assez directe.

Elle a donc décidé de retenir la laiterie, estimant que sa réhabilitation s'imposait et parce que le Gouvernement de Zanzibar a accordé un rang de priorité élevé à l'industrie laitière et à l'élevage.

### 7.3 Critères de sélection

La sélection des unités de production tant sur le continent qu'à Zanzibar s'est faite selon les critères suivants

- a) Les unités devaient appartenir à des sous-secteurs essentiels, du secteur agro-industriel de préférence.
- b) Leur potentiel économique devait en faire des projets de réhabilitation viables.
- c) Compte tenu de la pénurie de devises, les projets devaient être "banca-bles", c'est-à-dire intéresser des donateurs, des institutions financières internationales et régionales, des banques commerciales et des entreprises commerciales.
- d) Les projets devaient avoir la capacité économique de réduire les importations, de favoriser les exportations, ou les deux à la fois.
- e) Pour accroître l'impact d'une éventuelle réhabilitation, il fallait sélectionner des unités capables de générer nombre de relations inter-industrielles.
- f) Les projets devaient être en mesure de mobiliser des ressources et des intrants nationaux.

- g) Les entreprises devaient être choisies parmi celles du secteur public et du secteur privé.
- h) Les unités devaient être d'accès facile, compte tenu des impératifs de temps et de transport de la mission.
- i) Les entreprises ne devaient pas faire déjà l'objet d'un engagement de la part de donateurs.

#### 7.4 Entreprises sélectionnées

Après plus amples consultations avec les autorités tanzaniennes et les représentants du Gouvernement de Zanzibar, la mission a estimé qu'elle ne pourrait étudier convenablement dans les délais impartis que quatre entreprises. Les entreprises retenues ont été les suivantes :

- a) Tangold Products Co. ltd.
- b) Twiga paper Products Ltd.
- c) Tanzania Animal Feeds Company Ltd. (TAFCO)
- d) Zanzibar Dairy Development Corporation (ZADACO).

Puisqu'il n'était possible de sélectionner que quatre entreprises, la mission s'est efforcée de retenir un éventail d'activités aussi large que possible. L'une des quatre entreprises, ZADACO, est établie à Zanzibar, tandis que les autres ont des usines réparties sur tout le territoire tanzanien. Trois des quatre entreprises sélectionnées appartiennent au secteur public, tandis que la Twiga Paper Products est une entreprise privée. Comme leur dénomination sociale l'indique, les productions principales des entreprises sont bien différentes : boissons aux fruits (Tangold), produits en papier (Twiga), aliments pour animaux (TAFCO) et produits laitiers (ZADACO).

#### 7.5 Justification du choix et relations industrielles

Les quatre entreprises sélectionnées présentent des caractéristiques différentes mais un point commun important : toutes peuvent se développer rapidement sous l'effet d'une stratégie de réhabilitation appropriée et les avantages de la réhabilitation porteront dans chaque cas sur toute une série d'effets d'entraînements.

##### a) Tangold Products Co. Ltd.

En 1987, près de 60 pour cent du chiffre d'affaires de Tangold était constitué par les ventes de jus de cassis, fabriqué surtout à partir de concentrés importés, alors que la transformation en jus et pulpes de fruits produits localement représentait moins de 10 pour cent de la capacité des chaînes concernées sur la base d'une seule équipe. L'approvisionnement en boîtes de bonne qualité constituait un obstacle majeur jusqu'à présent mais cet obstacle devrait être levé sous peu grâce à la réhabilitation de la fabrique de boîtes. Il est donc urgent de moderniser les opérations de transformation des fruits et la gestion chez Tangold pour permettre à cette entreprise de produire une quantité supérieure de jus de fruits transformés et de produits apparentés et, partant, de satisfaire la demande locale à court terme et la demande étrangère à moyen terme. A plus long terme, l'acquisition de nouvelles technologies (concentration, congélation et emballage antiseptique, par exemple) doit être envisagée.

b) Twiga Paper Products Ltd.

Twiga Paper occupe une place importante dans le sous-secteur de l'emballage secondaire puisqu'elle est l'une des deux entreprises fabriquant des caisses en carton ondulé, indispensables pour l'emballage des fruits frais et des produits en boîte et en bouteille. Bien que l'on estime la capacité de production de carton ondulé de 50 pour cent supérieure à la demande actuelle, il importe d'aider Twiga dans la mesure où sa production de carton de la meilleure qualité est insuffisante pour les produits exportés. Twiga produit aussi toute une gamme de sacs en papier kraft utilisés chez les épiciers locaux et de sacs à thé en papier jaune, dont une grosse partie pourrait être exportée s'il était possible de disposer de papier couché à la machine de qualité. La demande de sacs en papier kraft et papier jaune est loin d'être satisfaite et une réhabilitation s'impose donc d'urgence.

c) Tanzania Animal Feeds Co. Ltd.

TAFCO produit des articles de base et a très besoin d'une réhabilitation complète. On évalue la production actuelle d'aliments pour animaux en Tanzanie à moins de 70 000 tonnes par an, alors qu'on estime les besoins annuels à plus de 200 000 tonnes dont plus de 90 pour cent pour l'alimentation des volailles. L'usine TAFCO de Dar-es-Salaam produit un peu plus de 7 000 tonnes sur la base d'un seul poste alors que la production potentielle est supérieure à 60 000 tonnes, sur la base de trois postes.

d) Zanzibar Dairy Development Corporation

La laiterie de l'entreprise fonctionne à un peu plus de 30 pour cent de sa capacité installée en ce qui concerne le lait reconstitué et sa production de beurre et de yogourt est gravement limitée par un manque d'approvisionnements en lait frais. Le Gouvernement de Zanzibar appuie fortement le développement de l'industrie laitière dans l'île. Le Programme alimentaire mondial coopère aussi dans ce domaine. L'aspect développement rural de la production laitière devrait également éveiller l'intérêt des donateurs. Il existe de puissants effets d'entraînement, mettant en jeu nombre de familles paysannes et de fermes d'Etat. Les produits laitiers peuvent constituer un important complément nutritionnel à Zanzibar. La réhabilitation de ZADACO et l'amélioration de la gestion du secteur laitier en général doivent donc intervenir d'urgence.

## CHAPITRE 8

### DESCRIPTION DES SECTEURS

#### Introduction

Le choix des entreprises a déjà été expliqué au chapitre précédent. Les entreprises étant identifiées, il est utile de fournir des informations sur les secteurs correspondants. Ces informations sont indispensables à la compréhension du chapitre 9, où chaque unité est analysée dans le détail. Seul le secteur des produits laitiers n'est pas examiné ici, ZADACO étant l'unique producteur de lait de Zanzibar; on trouvera donc toutes les données relatives à cette entreprise à la section 4 du chapitre 9.

#### 8.1 Secteur des industries alimentaires

##### 8.1.1 Aspects généraux

En Tanzanie, 26 petites unités de traitement de produits alimentaires (dont cinq seulement sont en état de fonctionner) sont enregistrées pour la mise en boîte et en bouteille de fruits. Deux des cinq entreprises en état de produire - Tangold Products et Tanganyika Packers - sont des entreprises parapubliques, les autres appartenant au secteur privé. La mission a visité les installations de Tangold et de Tropical Foods, l'une des trois usines en état de marche.

D'une manière générale, les usines de mise en boîte et en bouteille de fruits opèrent sur une échelle relativement limitée, en appliquant des techniques manuelles d'exploitation et de remplissage et en utilisant des marmites ouvertes à manchon de vapeur pour la cuisson et la concentration, des épulpeuses et des finisseuses mécaniques, des sertisseuses semi-automatiques MBI, des boîtes de sortie et de petites cornues verticales.

Les opérations de transformation interviennent généralement après la saison de la cueillette, de la conserve de purée de tomate, du jus d'orange et des concentrés importés - de cassis pour l'essentiel - servant à occuper les intervalles entre deux cueillettes.

Au départ, les usines s'occupaient avant tout de mise en boîte mais divers facteurs - pénurie de boîtes et coût des boîtes principalement - les ont conduites à compléter la production avec des bouteilles en verre, devenues chères et rares depuis - et en plastique (à base de PVC habituellement), achetées à des fournisseurs locaux ou moulées sur place.

Tropical Foods a récemment entrepris un programme de modernisation qui prévoit la mise en place d'une chaîne d'extraction de jus et de pulpe capable de traiter huit tonnes de fruits à l'heure et l'installation possible d'une chaîne de pasteurisation automatique et de mise en cartons longue conservation.

##### 8.1.2 Principaux problèmes et obstacles

Le principal problème que rencontre ce secteur est la mauvaise qualité, l'irrégularité d'approvisionnement et le prix élevé des matériaux d'emballage de base dont il se sert : boîtes et couvercles, bouteilles en verre et en plastique, capsules et étiquettes. Le prix et la qualité des cartons pose aussi un problème. Metal Box Limited est l'unique source d'approvisionnement en boîtes vides avec couvercles à part et la capacité de production du modèle le plus demandé (301, 26 et 8 onces) est actuellement limitée à 100 boîtes par minute

(bpm), alors que les conserveries ont une capacité de sertissage installée de plus de 400 bpm. Non seulement la production est insuffisante mais les boîtes sont de mauvaise qualité (sertis latéraux défectueux surtout).

Une bonne nouvelle cependant : Metal Box Royaume-Uni et la Tanzanian Investment Bank sont convenus de renouveler ou, quand cela est possible, de réviser complètement l'équipement de Metal Box Tanzania Ltd. pour répondre aux besoins de tous les utilisateurs futurs avec des boîtes de bonne qualité. Pour les conserveries, la principale innovation se traduira par la création d'une unité de sertissage latéral qui remplacera l'actuelle technique - dépassée - de soudure des couvercles au plomb installée sur la chaîne circulaire de mise en boîte. Selon Metal Box (Tanzanie) L'd., la réhabilitation sera achevée sous 10 mois, à compter de la date d'obtention des crédits.

La fabrication des bouteilles et bocaux en verre est assurée en totalité par l'entreprise Kibo Glass Ltd., dont la capacité de production journalière est de 25 à 50 000 unités par modèle et de 210 000 unités tous modèles confondus. En période de production maximale (fabrication de bouteilles de bière et boissons non alcoolisées), il n'existe pas de capacité de réserve, d'où la nécessité d'acheter les bouteilles de sauce et de jus au moins six mois à l'avance.

Pour les bouteilles en verre, l'absence de capsules de sécurité refermables de fabrication locale ou importées, pose un problème. Or, l'Office tanzanien de normalisation exige ces capsules. Les capsules à 'couronne' utilisées sur les bouteilles de bière et de boissons non alcoolisées ne conviennent pas pour les sauces et les purées. Les fabricants de sauces et de purées commencent donc à utiliser des bouteilles en plastique moulé, fabriquées à partir de granulés importés, bouchées par des capsules vissées en aluminium (importées) ou des capsules en plastique à couvercle rabattable de fabrication locale.

Mises à part certaines pénuries occasionnelles, les approvisionnements saisonniers en fruits de conserve du type : oranges, mangues, ananas, fruits de la passion et tomates, sont satisfaisants. Ce sont l'irrégularité des approvisionnements et l'état des fruits qui posent des problèmes. Le manque de camion est chronique et aucun véhicule n'est adapté pour le transport de fruits ou réfrigéré. L'état des routes rurales allonge la durée du transport entre le lieu de la cueillette et l'unité de transformation de plus de deux jours parfois et entraîne des dommages ou des pertes considérables pouvant atteindre, selon certaines sources jusqu'à 50 pour cent.

La culture fruitière à grande échelle est peu répandue en Tanzanie, le secteur horticole étant composé presque exclusivement de petites exploitations pratiquant une agriculture de subsistance. Pour réussir le projet d'agrandissement des installations de transformation de Tangold Products, il faudra :

- i) Pratiquer la culture industrielle à proximité immédiate de l'usine. Une telle formule permettrait d'atténuer les variations de quantités et de prix de la matière première ainsi que les pertes imputables à la longueur des trajets.
- ii) Prévoir des installations de stockage à froid à l'usine même pour pouvoir transformer les produits en dehors de la saison.
- iii) Prévoir suffisamment de devises pour l'importation des intrants indispensables : agents conservateurs, réactifs analytiques, plastique en granulés pour bouteilles et capsules, produits chimiques pour traitement de l'eau des chaudières et pièces détachées, entre autres.

Les mesures d'incitation conçues pour le secteur agricole sous la forme d'une revalorisation des prix à la production, d'une amélioration des circuits de commercialisation, d'une amélioration de l'accès au crédit et d'une modernisation des réseaux de transport, devraient assurer l'accroissement recherché de la production agricole.

Les grandes exploitations de culture fruitière sont rares en Tanzanie, la production horticole étant surtout le fait de petits paysans pratiquant une agriculture de subsistance sur quelques hectares seulement. Il n'est donc pas possible pour le moment de travailler sous contrat. Aucune des usines ne possède de assez de superficie cultivée pour disposer d'un volant de production à même d'atténuer le problème d'approvisionnement.

Aucune unité ne possède non plus d'installations de stockage réfrigérées pour entreposer les fruits avant transformation. Il s'agit là d'une nécessité lorsqu'on sait que les approvisionnements ne sont pas sûrs.

Le manque de devises rend très difficile l'importation d'intrants indispensables introuvables autrement : agents conservateurs, réactifs analytiques utilisés pour contrôler la qualité, granulés pour la fabrication de bouteilles et capsules, produits chimiques nécessaires au traitement de l'eau des chaudières et pièces détachées de machines.

Le manque de cadres formés et qualifiés de toutes catégories : comptables, techniciens, ingénieurs, chimistes - et l'absence de moyens et cours de formation posent de graves problèmes de personnel.

En Tanzanie, l'approvisionnement en sucre est assuré par la Sugar Development Corporation (SUDECO). Le sucre est livré sous deux formes (en dehors du sucre brut) : le sucre blanc raffiné deux fois, qui sert à la fabrication des jus et des fruits au sirop, et le sucre raffiné une fois (brun) contenant des mélasses ou sucre de ménage.

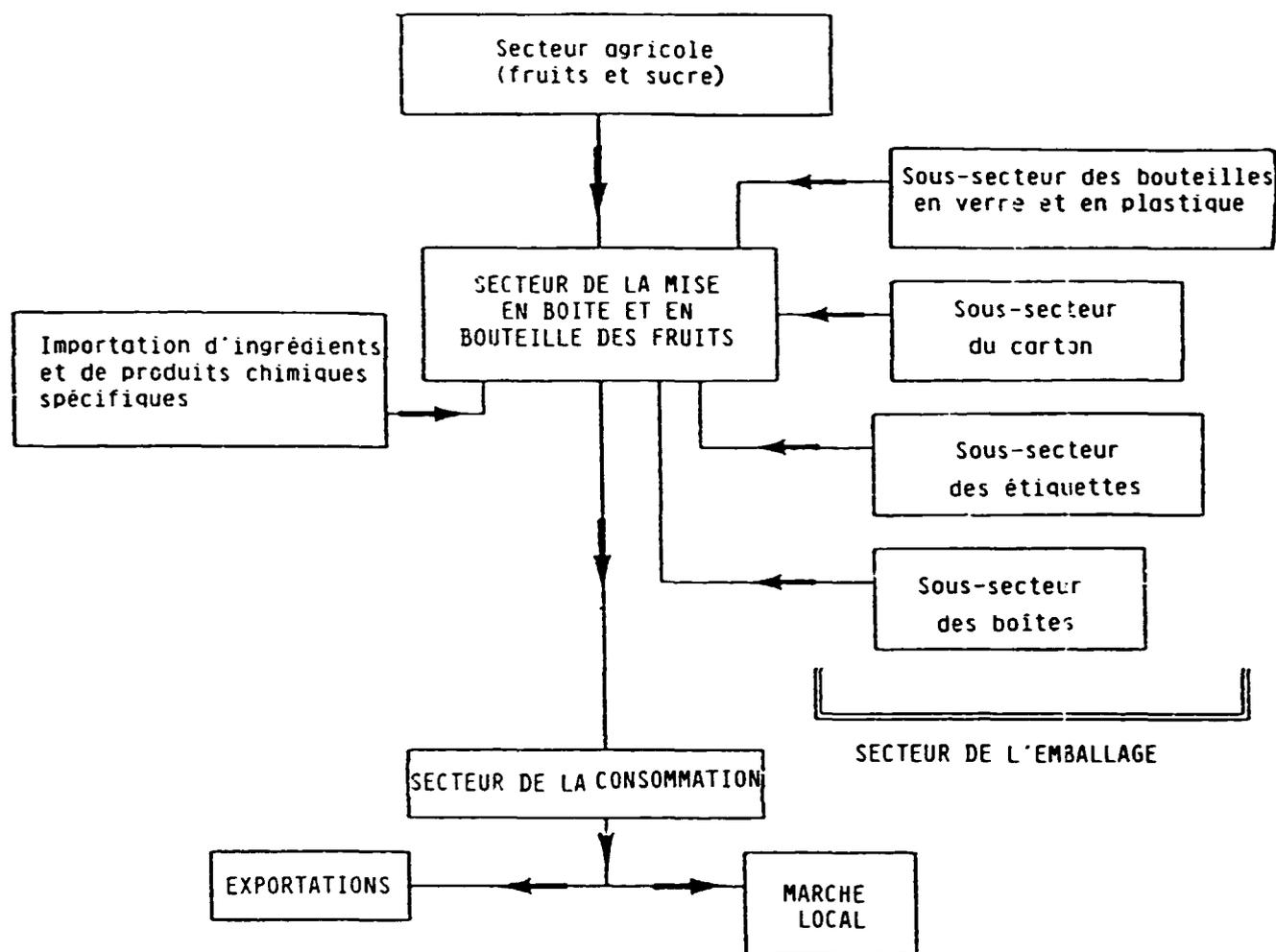
Le sucre doublement raffiné fait cruellement défaut et il est question que l'on cesse d'en produire. Pour assurer une certaine qualité, les conserveries de fruits devront donc importer du sucre blanc.

Il serait possible de raffiner le sirop, fabriqué à partir de sucre brun raffiné une fois, lui aussi produit en quantités très insuffisantes, par la méthode du filtrage à travers une couche de charbon de bois activé.

### 8.1.3 Relations intersectorielles

La figure 8.1.1 indique les relations entre le secteur de mise en boîte et en bouteille de produits alimentaires et les autres secteurs : tant en aval (industries de l'emballage par exemple) qu'en amont (secteur agricole essentiellement).

Figure 8.1.1 : Relations interindustrielles dans le secteur de la mise en boîte et en bouteille des produits alimentaires



Source : Tangold Products Company

#### 8.1.4 Répartition géographique

La mission a identifié sept des 26 unités de transformation de fruits censées être en activité actuellement. Trois des entreprises capables de transformer des fruits - Tangold, Tropical Foods et Tanganyika Packers (qui traite surtout de la viande mais qui dispose d'une chaîne de jus de fruit) sont implantées à Dar-es-Salaam et aux environs. Tangold possède une deuxième unité de production à Korogwe, à quelque 290 kms au nord, et une troisième à Dabaga à 500 kms au sud-ouest, dans la région méridionale des hauts-plateaux, à une altitude avoisinant 1 500 mètres. Il existe aussi une petite usine à Mbeya dans l'extrême sud-ouest, fermée ces dernières années, et une autre à Zanzibar, créée en 1981 mais qui n'a jamais fonctionné.

### 8.1.5 Régimes de propriété

Sur les 26 usines de transformation de fruits répertoriées dans le pays (dont beaucoup ne fonctionnent pas), 6 sont enregistrées comme sociétés publiques et les 20 autres comme sociétés privées.

Dans le secteur public, deux grosses unités appartiennent à Tangold, filiale de la National Milling Corporation, une entreprise parapublique dépendant du Ministère de l'agriculture et de l'élevage et unique actionnaire de Tangold. Tanganyika Packers, autre entreprise parapublique dépendant du même ministère, exploite une petite unité de mise en boîte de fruits. Des sociétés de développement de district exploitent trois autres petites unités dans leur circonscription respective, à Kyela, Lushoto et Mukeza.

Le secteur privé compte trois grosses usines : Dabaga Fruit and Vegetable Canning Company, Tropical Foods Ltd. et Mbeya Canning Industries. Cette dernière est fermée. Les autres unités du secteur privé, dont beaucoup ne sont pas en service, sont de très petite taille.

### 8.1.6 Orientations et institutions

Les licences et déclarations de conformité sont délivrées par le Ministère de l'industrie et du commerce mais les deux usines de Tangold et celle de Tanganyika Packers relèvent du Ministère de l'agriculture et de l'élevage.

Le Gouvernement est résolu à améliorer le niveau nutritionnel de la population et à réduire les gaspillages (en particulier au fort de la saison, certaines régions ayant alors une production excédentaire). À ce titre, il accorde la priorité au secteur des conserveries de fruits au sein de l'agro-industrie.

Le développement de l'industrie alimentaire s'inscrit dans la logique de la politique gouvernementale de l'ERP, qui met l'accent sur la "sécurité alimentaire" et sur le renforcement de l'autonomie dans le secteur des denrées alimentaires et des boissons.

Parmi les orientations fixées par les pouvoirs publics pour encourager la production agricole, on peut citer les mots d'ordre suivants :

- relèvement des prix à la production dans l'agriculture;
- transfert aux coopératives des activités de commercialisation et suppression du monopole d'achat des entreprises parapubliques;
- amélioration des moyens d'accès au crédit pour les paysans;
- amélioration des apports technologiques;
- promotion d'un système de non rétrocession destiné à permettre aux paysans de conserver une partie des devises qu'ils acquièrent en exportant;
- promotion de l'investissement privé et étranger dans le secteur des cultures d'exportation.

## 8.2 Production de papier

### 8.2.1 Données générales

La plupart des unités de production étant de petite taille ou de taille moyenne, le secteur est dominé par les Southern Paper Mills (SPM), implantés à Mufindi, dont la capacité de production est de 90 000 tonnes par an de papier journal, papier kraft, papier couché à la machine et pâte à papier.

La majeure partie des autres unités de transformation se fournissent, dans une proportion plus ou moins importante, auprès des SPM en papier (kraft ou couché à la machine) et en pâte à papier.

La division de la pâte à papier et du carton de la Kibo Match Corporation, de Moshi, ne dépend pas des SPM mais a du mal à trouver à un prix intéressant et de façon régulière des vieux papiers à Dar-es-Salaam. Elle produit des plaques destinées à être transformées en cartons bruts.

Kibo Paper Industries achète aux SPM la pâte écrue qui lui sert à fabriquer les plaques de carton ondulé qu'elle utilise en totalité pour produire des caisses en carton, et le papier kraft dont elle fait des sacs destinés à recevoir du ciment et des céréales. Elle achète des plaques multicouches blanches plus épaisses à Kibo Match Corporation.

Twiga Paper, entreprise implantée à Dar-es-Salaam, est presque totalement tributaire des SPM pour le kraft liner et le test liner qui lui servent à fabriquer du carton ondulé et pour le papier kraft dont elle fait des sacs utilisés dans le commerce de l'épicerie, etc.

Elle utilise aussi une partie du papier jaune couché à la machine produit par les SPM pour confectionner des sacs à thé vendus en Tanzanie. Ces sacs n'étant pas d'assez bonne qualité pour l'exportation, elle utilise pour ce marché du papier couché à la machine d'importation.

La production de l'ensemble des entreprises du secteur est fortement concurrencée par les produits importés, de meilleure qualité et moins chers, quand les réserves en devises sont suffisantes.

### 8.2.2 Principaux problèmes et obstacles

Le secteur rencontre deux grands obstacles : le coût et le manque de fiabilité des moyens de transport routiers et ferroviaires, d'une part, et d'autre part, le prix élevé des produits SPM dû à des coûts de production élevés au départ mais aussi à la nécessité de subventionner les exportations de papier pour pouvoir vendre aux cours mondiaux et acquérir ainsi des devises.

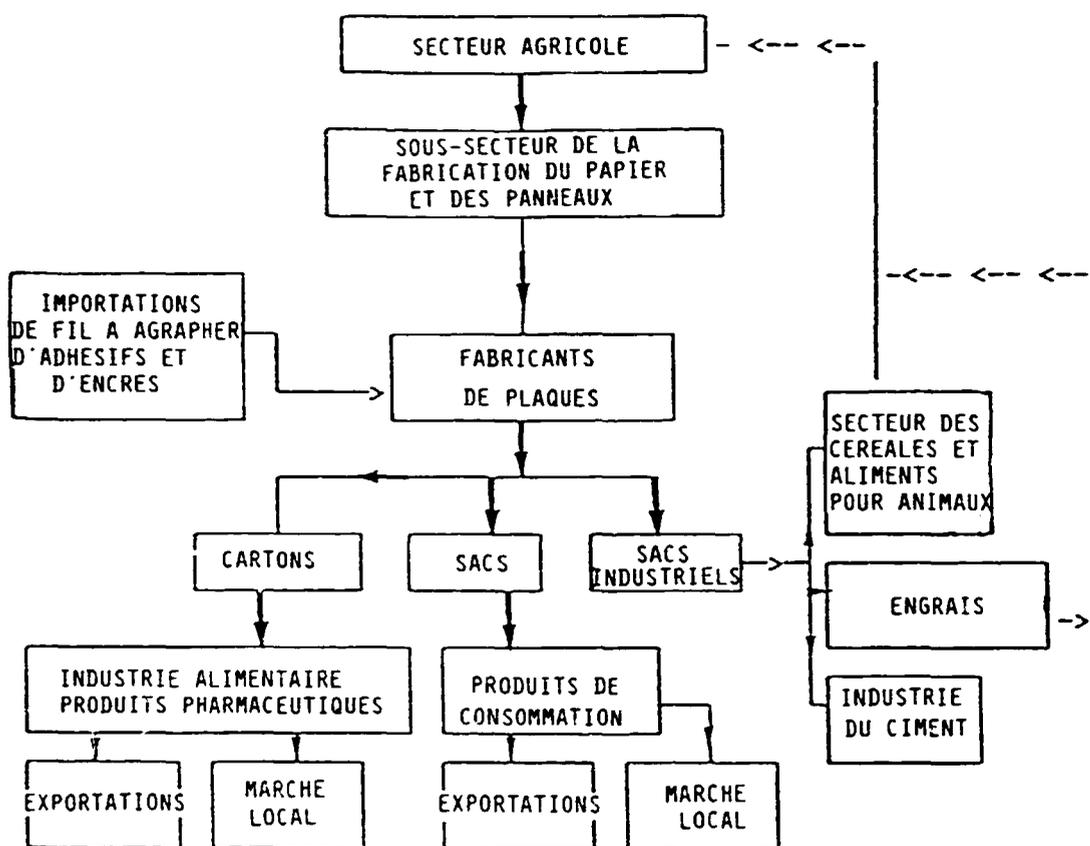
Autre difficulté : le manque de pièces et de devises qui interdisent de réparer ou de renouveler les machines, déjà anciennes. Le manque de moyens de transport routier et ferroviaire pose des difficultés supplémentaires liées à l'impossibilité d'expédier de façon régulière des matières premières et des produits finis pondéreux auxquelles s'ajoute l'absence de lieux d'entreposage sans lesquels il n'est pas possible de constituer des stocks-tampons.

### 8.2.3 Effets d'entraînement

Les effets d'entraînement au sein du secteur de la transformation du papier sont indiqués à la figure 8.2.1. Il est à remarquer qu'outre les relations en amont du sous-secteur de la fabrication du papier et des panneaux, avec le

secteur agricole, il existe de nombreuses relations en aval avec les secteurs de l'alimentaire, des produits pharmaceutiques, des aliments pour animaux, des engrais et du ciment, ainsi qu'avec d'autres industries travaillant pour le marché local et pour l'exportation.

**Figure 8.2.1 : Effets d'entrainement dans le secteur de la transformation du papier**



Source : Twiga Papers Products Ltd.

#### 8.2.4 Répartition géographique

La plupart des unités du secteur sont de petite taille ou de taille moyenne. Les entreprises productrices de matériaux d'emballage en papier répertoriées sont au nombre de 14. La majeure partie d'entre elles (huit) sont implantées à Dar-es-Salaam, où les débouchés sont nombreux; les autres se trouvent à Tanga, Arusha, Moshi, Zanzibar, Iringa et Mosi. Toutes ne sont pas en activité actuellement et leur gamme de production couvre à la fois la fabrication de papier, la confection de caisses en carton et la production de papiers cellophane et de sachets.

Les quatre principales entreprises sont les suivantes : les SPM, implantés à Mufindi, ville distante de Dar-es-Salaam de 720 kms par la route (via Iringa et Makambako) et 600 kms par chemin de fer, dont la capacité de production est de 90 000 tonnes par an; Kibo Match Corporation, située en bordure de la ville de Moshi à environ 560 kms de Dar-es-Salaam par la route ou la voie ferrée, et

dont la capacité de production est de 9 000 tonnes par an; Kibo Paper Industries, installée à Dar-es-Salaam (capacité de production : 10 000 tonnes par an); et Twiga Paper Products Ltd., implantée elle aussi à Dar-es-Salaam, dont la capacité est de 3 000 tonnes par an.

#### 8.2.5 Régimes de propriété

Seules deux des plus grandes entreprises sont publiques (Kibo Paper et Southern Paper Mills). Les autres sont privées. Kibo Paper est une filiale de la société de holding publique Tanzania Karatasi and Associated Industries (TKAI) et 10 pour cent de son capital est détenu par la Tanzania Development Finance Ltd. (TDFL). Les Southern Paper Mills sont une filiale de la société de holding publique National Development Corporation. Dans les deux cas, la tutelle est exercée par le Ministère de l'industrie et du commerce.

#### 8.2.6 Orientations et institutions

Un problème grave doit être résolu : la contradiction apparente entre la volonté d'appliquer les directives de la Banque mondiale concernant les prix à fixer pour exporter assez de papier afin de rembourser l'investissement nécessité par le projet et le prix excessivement élevé auquel il faut vendre le papier dans le pays pour couvrir les coûts annuels de fonctionnement et qui pénalise l'industrie locale de l'emballage.

### 8.3 Secteur de l'alimentation animale

#### 8.3.1 Aspects généraux

Ce secteur est très tributaire de certaines matières premières locales : maïs, tourteau, son, farine de poisson, poudre d'os, calcaire et sel, auxquelles il faut ajouter des vitamines, des acides aminés et des oligo-éléments importés.

Le secteur est dominé par les unités de production de TAFCO, groupe parapublic d'une capacité installée de 170 000 tonnes par an. La plus grosse unité, d'une capacité de 10 tonnes à l'heure, se trouve à Dar-es-Salaam. Les entreprises privées, plus petites, ont une capacité estimée à 80 000 tonnes.

En 1988, TAFCO n'a produit qu'un peu plus de 15 000 tonnes, dont un peu moins de 8 000 dans son usine de Dar-es-Salaam. Le secteur privé a produit des quantités évaluées à 50 000 tonnes. Ces chiffres sont à comparer avec les besoins du pays, évalués à environ 220 000 tonnes.

Quelque 95 pour cent de la production est destiné à la fabrication de divers aliments pour la volaille; le reste, à la fabrication d'aliments pour porcins et pour bovins ou de certains aliments expérimentaux.

Le faible niveau de production est imputé à une pénurie de matières premières et aux pannes qui s'expliquent par la vétusté du matériel et le manque d'entretien.

#### 8.3.2 Principaux problèmes et obstacles

En raison de la pénurie de composants indispensables, et notamment de compléments protéiques, la plupart des aliments pour animaux ne satisfont pas aux spécifications de l'Office tanzanien de normalisation.

Il y a pénurie de farine de poisson, l'usine de Mbeya ayant cessé de fonctionner de façon régulière en 1986. Les unités de production sont désormais

tributaires des fournitures par les pêcheurs et les intermédiaires de petits poissons séchés en provenance des lacs en quantités et à des prix très fluctuants. Il n'est plus possible de se procurer de la farine de viande et d'os depuis la fermeture de l'abattoir de Tanganyika Packers en 1984.

Il y a également pénurie de tourteau, les extracteurs de plusieurs unités de traitement des oléagineux, en panne ou usés, ayant une production réduite, et les usines ne disposant pas de suffisamment de matière première, faute de moyens de transport pour l'enlèvement des graines sur les zones de production.

La pénurie de pièces détachées et de devises et l'absence d'entretien préventif régulier entraînent de plus en plus fréquemment des pannes et des arrêts complets.

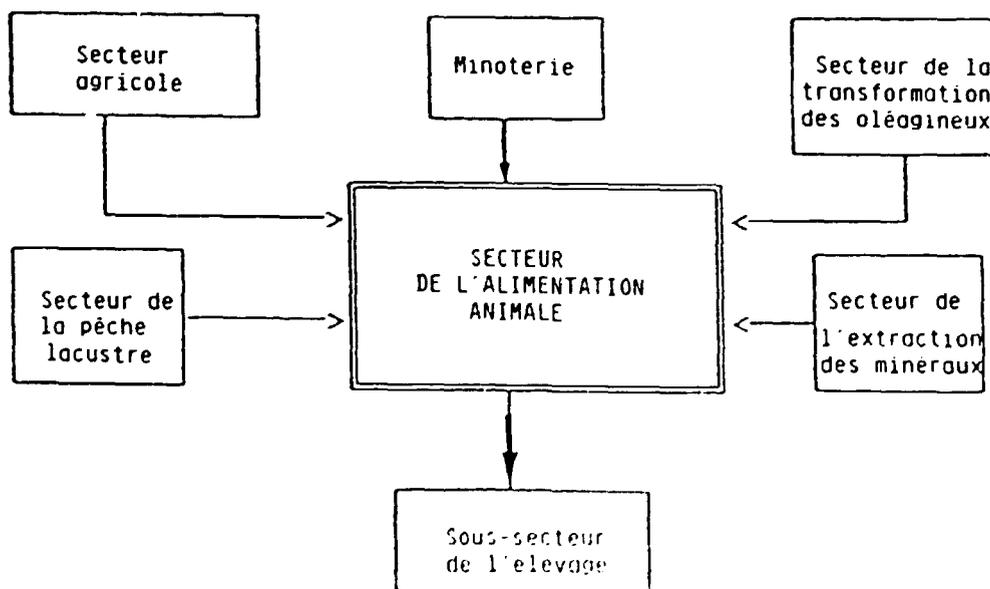
L'état des routes et le manque de camions de 7 à 10 tonnes pour le transport des matières premières et des produits finis posent aussi de graves problèmes.

Jusqu'à une date récente, l'importation des vitamines, acides aminés et oligo-éléments indispensables était soumise à restriction. Depuis peu, le Canada en fournit dans le cadre d'un programme général d'assistance.

### 8.3.3 Effets d'entraînement

Le secteur de l'alimentation animale entretient d'étroites relations en amont avec le secteur agricole, qui lui fournit des céréales, avec le secteur de la minoterie, qui lui fournit du son et de la farine de blé, avec l'industrie de transformation des oléagineux qui l'approvisionne en tourteau, et le secteur de la pêche qui lui livre du poisson séché. Comme le montre la figure 8.3.1 ci-dessous, il entretient aussi des relations en aval avec le sous-secteur de l'élevage.

Figure 8.3.1 Effets d'entraînement dans le secteur de la production d'aliments pour animaux



Source : Tanzania Animal Feeds Company

#### 8.3.4 Répartition géographique

On dénombre 24 unités de production d'aliments pour animaux en Tanzanie continentale : 14 à Dar-es-Salaam, deux à Moshi, deux à Arusha et une à Lindi, Mtwara, Mwanza, Kigoma et Shinyanga. L'actuelle pénurie de matières premières a provoqué une tension de la demande et nombre de petites unités fonctionnent au coup par coup, au gré des approvisionnements. Il existe aussi une unité de production à Zanzibar.

#### 8.3.5 Régimes de propriété

Les plus grosses unités, au nombre de quatre, appartiennent à la Tanzania Animal Feeds Company (TAFCO), filiale de la National Milling Corporation. Ses usines, situées à Dar-es-Salaam, Moshi, Mbeya et Mwanza, représentent à elles quatre une capacité installée de 170 000 tonnes par an. La production des entreprises privées disséminées à travers le pays est estimée à 80 000 tonnes par an au maximum, bien qu'elle n'ait été que de 50 000 tonnes en 1988.

On compte au minimum 16 entreprises privées (si l'on se fonde sur le nombre de licences de fabrication délivrées), dont plusieurs relativement récentes mais de très petite taille. Sept d'entre elles n'ont obtenu leur licence qu'en 1986 ou postérieurement.

#### 8.3.6 Orientations et institutions

Bien que les licences de fabrication soient accordées par le Ministère de l'industrie et du commerce, l'entreprise publique (TAFCO) appartient à la National Milling Corporation, société parapublique dépendant du Ministère de l'agriculture et de l'élevage. Le Gouvernement s'est engagé à développer le secteur de l'élevage pour améliorer les revenus des éleveurs et le niveau nutritionnel de la population (en l'incitant à consommer du lait, des oeufs, de la viande, etc.) et il voit donc dans la production d'aliments pour animaux une contribution essentielle à l'industrie de l'élevage.

## CHAPITRE 9

### PROFILS DES ENTREPRISES SELECTIONNEES

#### 9.1 Tangold Products Company Limited

##### 9.1.1 La situation actuelle

###### a) Historique de l'entreprise

La Tangold Products Company Limited a été créée sous forme de société privée en 1953. Elle était alors une filiale à 100 pour cent de la société Pure Food Products Company Limited.

De 1953 à 1968, la société Tangold s'est concentrée sur la production de sirops de fruits, de cordiaux, de vinaigres, de sauces, de confitures, de fruits en saumure et de marmelades.

Au lendemain de la Déclaration d'Arusha (1967), la société a été nationalisée et est devenue une entreprise publique en 1968 en vertu de l'Act of Parliament No. 19. Elle a été placée sous la tutelle de la National Milling Corporation (NMC) qui, en 1968, a fait de la société Tangold l'une de ses filiales. La firme a retrouvé un statut de société en juillet 1979 lorsqu'elle est devenue une filiale indépendante de la NMC, dotée de sa propre direction et placée sous l'autorité d'un conseil d'administration.

En 1969, on a installé de nouvelles chaînes de production pour le conditionnement de jus d'orange, d'ananas et de mangue.

Une deuxième unité de production de la société Tangold, implantée dans la région de Korogwe - Tanga, à quelque 350 km de Dar-es-Salaam, a été mise en service en 1976. L'usine de Korogwe peut produire du jus d'orange, des purées de fruit, des confitures, des condiments, de la marmelade et des haricots blancs à la sauce tomate.

###### b) Gestion et organisation

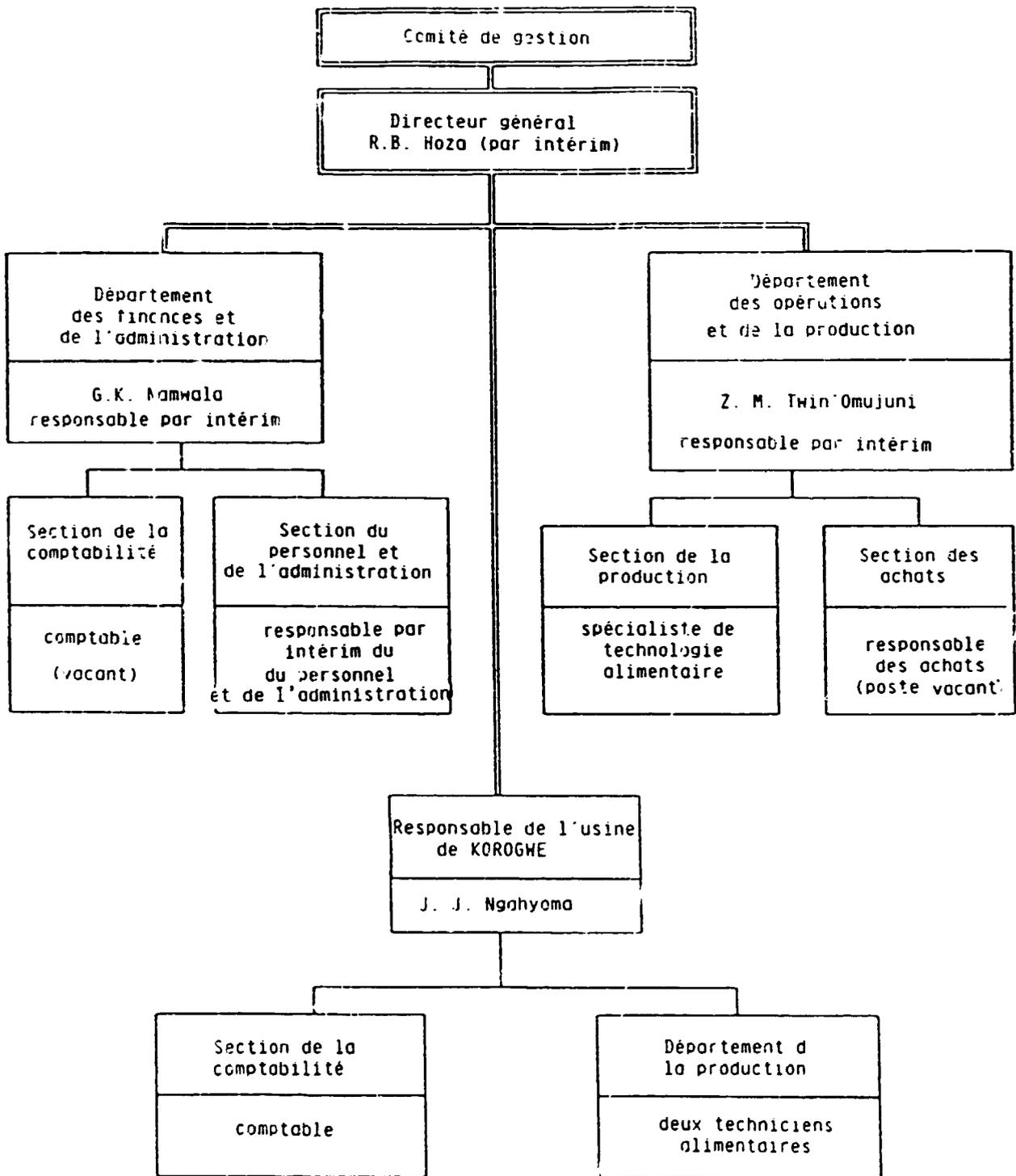
La société Tangold est issue, comme on l'a indiqué plus haut, d'une société créée en 1953 et transformée en filiale de conserverie de l'entreprise para-étatique NMC en 1968. Elle est devenue une société indépendante en 1979, mais elle demeure une entreprise à 100 pour cent publique placée sous la tutelle de la NMC.

La société a deux installations - une à Dar-es-Salaam qui emploie 80 personnes et l'autre à Korogwe, à quelque 300 km au nord, où 30 personnes sont employées. Le capital-actions autorisé de la société est de 45 millions de shillings tanzaniens, dont 33 millions ont été versés.

L'organigramme de la société est montré à la figure 9.1.1; il a été adopté en août 1985 dans le cadre d'un plan de rationalisation.

Les membres du Comité de gestion (Conseil d'administration) sont nommés par le Ministre de l'agriculture (à l'exception du membre du Parti) pour un mandat de trois ans qui peut être renouvelé par le Ministre. En théorie, le Comité de gestion doit se réunir quatre fois par an pour examiner les résultats de l'entreprise et faire rapport à la NMC. Dans la pratique, il ne se réunit vraisemblablement que deux fois par an.

Figure 9.1.1 : Organigramme de la société Tangold



Source : Tangold Products Company.

Le comité se compose de six membres, mais à l'heure actuelle cinq membres seulement ont été nommés. Y siègent les personnes suivantes :

- M. Khalid - Président  
Directeur délégué d'une société privée de conseil  
(Agriconsult)
- J. Rubibira - Détaché par la NMC et responsable des achats
- E.M. Masanja - Représentant du Ministère des finances
- E. Moyo - Représentant du Ministère de l'agriculture
- S.A. Mwejeka - Membre du Parti.

L'organigramme a ceci de tout à fait particulier que la plupart des principaux postes d'encadrement sont occupés par des responsables par intérim qui n'ont pas été confirmés dans leurs fonctions. En outre, de nombreux postes intermédiaires, en particulier à l'usine de Dar-es-Salaam, sont vacants.

L'actuel Directeur général, M. R.B. Hoza, n'occupe ses fonctions que depuis deux mois; il y a été nommé à la suite du décès de l'ancien directeur et était auparavant responsable du Département des opérations et de la production. Le chef par intérim du Département des finances et de l'administration est resté à ce poste en raison du licenciement de l'ancien responsable à qui on reprochait sa mauvaise gestion financière. M. Twin'Omujuni n'occupe le poste de responsable par intérim des opérations à Dar-es-Salaam que depuis deux mois, alors même qu'il passe une grande partie de son temps à l'usine de Korogwe.

L'usine de Korogwe a à sa tête un responsable qui y réside depuis 1983; on y trouve également un comptable et deux techniciens alimentaires relativement inexpérimentés. De ce fait, le responsable par intérim des opérations et de la production doit consacrer une proportion excessive du temps dont il dispose à la supervision de la production à l'usine de Korogwe.

L'expérience professionnelle et la formation des principaux responsables sont résumées ci-après :

- R.B. Hoza - Directeur général par intérim.  
(41 ans)

Licence d'enseignement de l'Université de Dar-es-Salaam (1973).

Cinq années d'enseignement dans des établissements d'enseignement secondaire, suivies de deux années en tant que chargé de la formation à la NMC, quatre ans en tant que responsable de la mise en valeur et de l'administration des ressources humaines à la société Tangold et trois ans en tant que responsable des opérations.

- G.K. Namwala - Responsable par intérim du Département des finances et de l'administration.  
(38 ans)

Diplôme de comptabilité de l'Institute of Finance Management.

Z.M. Twin'Omuji - Responsable par intérim des opérations.  
(39 ans)

Engagé par la société Tangold en 1974.

J.J. Ngahyoma - Responsable de l'usine de Korogwe.  
(38 ans)

Diplôme de gestion de l'Institute of Finance  
Management

Engagé par la Société Tangold en 1983.

L'équipe de direction a donc une solide expérience de la gestion des deux installations, mais les changements récents de l'organigramme ont entraîné un certain déséquilibre des rôles et des responsabilités. Il est difficile au stade actuel de porter un jugement objectif sur les capacités de M. Hoza en tant que directeur général car lors du passage de la mission de l'ONUDI, il n'occupait ce poste que depuis deux mois; mais il semble être un bon choix car il a une longue expérience dans d'autres domaines de la gestion, à savoir les opérations et la mise en valeur des ressources humaines.

Les faiblesses de l'organigramme et de la structure de gestion sont les suivantes :

- le regroupement de la comptabilité et de l'administration sous la houlette du chef comptable;
- l'absence de cadres de maîtrise dans le service de comptabilité de l'installation de Dar-es-Salaam et le fait que personne ne maîtrise la comptabilité d'exploitation;
- l'absence de personnel d'appui au Département des opérations et de la production;
- l'absence d'une fonction vente/marketing;
- la très mauvaise qualité des communications avec l'usine de Korogwe;
- les procédures inefficaces de contrôle budgétaire et de comptabilité;
- l'insuffisance des programmes de formation.

c) Structure financière

La société Tangold est une filiale de la National Milling Corporation, qui en est le seul actionnaire. La valeur totale du capital-actions de la Tangold est de 45 millions de shillings tanzaniens, dont 33 millions ont été versés par la NMC.

Le tableau 9.1.1 montre la structure financière de la société Tangold (les chiffres pour 1988 n'étaient pas disponibles), notamment le capital-actions et les bénéfices non distribués.

**Tableau 9.1.1 : Tangold : Avoirs totaux et capital utilisé**  
(en milliers de shillings tanzaniens)

	<u>1986</u>	<u>1987</u>
Capital fixe	25 906	24 293
<u>Disponibilités à court terme</u>		
Stocks	12 675	19 779
Débiteurs	3 130	801
Soldes du Groupe	268	1 043
Dépôts à court terme	1 870	-
Solde disponible en banque/en espèces	1 382	163
Avoir totaux	45 237	46 079
<u>Exigibilités à court terme</u>		
Créanciers	1 397	4 208
Soldes du Groupe	4 294	5 657
Impôts dus	305	155
Découvert bancaire	-	85
<u>Capital utilisé</u>		
Capital-actions	33 388	33 388
Bénéfices non distribués	3 353	86
	36 741	33 474
Prêts à long terme	2 500	2 500
Disponibilités nettes	39 241	35 974

Source : Tangold Products Company.

Les taux d'amortissement donnés par la société Tangold ont été calculés de manière à compenser le coût de l'acquisition des biens de capital fixe sur leur durée de vie productive restante. Les taux d'amortissement qu'a indiqués la société Tangold sont les suivants :

Bâtiments	4 pour cent
Véhicules	25 pour cent
Installations et machines	12.5 pour cent
Matériel de bureau	12.5 pour cent

D'une manière générale, ces taux sont considérés comme réalistes. Pour 1986 et 1987, on relève les chiffres de 1 648 000 shillings tanzaniens et de 1 627 000 shillings tanzaniens pour l'amortissement, les achats de biens de capital fixe pour les mêmes années s'élevant à 78 000 et 14 600 shillings tanzaniens respectivement. Il y a eu peu de réinvestissement car il est très difficile de se procurer localement des pièces de rechange de qualité et plus difficile encore de se procurer des devises pour importer des pièces de l'étranger.

La situation financière de la société Tangold a subi, ces dernières années, le contreccup des nombreuses contraintes externes et internes qui pèsent sur la production industrielle. Des pertes annuelles moyennes de 3,5 millions de

shillings tanzaniens en 1986 et 1987 ont obligé la société à mobiliser ses bénéfices non distribués, ainsi qu'un emprunt de développement par l'intermédiaire de la National Milling Corporation (sa société mère) pour épouger ses pertes.

Ce problème est en outre aggravé par les arriérés sur la location des chaînes d'extraction du jus d'ananas et du jus d'orange qui, louées en Europe, exigent une mobilisation de devises. Ces arriérés s'élèvent à 50 000 dollars E.U.

En outre, un très fort pourcentage des disponibilités à court terme de la société est immobilisé sous forme de stocks (90 pour cent en 1987). Les deux raisons principales qui expliquent ce stockage sont, selon les interlocuteurs de la mission, les suivantes :

1. Il arrive fréquemment que les articles d'emballage, tels les bouteilles, ne soient pas disponibles pendant de longues périodes ce qui oblige la société à en acheter de grandes quantités pour garantir son approvisionnement tout au long de l'année.
2. Les produits fabriqués par la société Tangold sont occasionnellement interdits à la vente car ils ne sont pas conformes aux normes en matière d'emballage et de qualité édictées par l'Office tanzanien de normalisation.

Ce n'est que récemment que les comptes détaillés pour 1987 ont été mis à la disposition des actionnaires, et les chiffres préliminaires pour 1988, calculés par la direction, indiquent que l'on se rapproche du seuil de rentabilité. Toutefois, la société Tangold a déjà bénéficié d'un versement de 7,5 millions de shillings tanzaniens consenti par la National Milling Corporation pour effacer les pertes des années 1985-1987. Il va sans dire que sans l'appui de la NMC, l'avenir de la société Tangold serait gravement compromis. En outre, la NMC est elle-même dans une mauvaise passe financière puisqu'elle est fortement débitrice vis-à-vis de la National Bank of Commerce et n'est donc pas en mesure d'apporter indéfiniment son appui financier à la société Tangold.

La comptabilité de la Tangold est mal organisée car il n'y a qu'un comptable pour l'usine de Dar-es-Salaam et un autre pour l'usine de Korogwe. Il n'y a pas dans les services comptables d'agents qualifiés en mesure d'effectuer une comptabilité d'exploitation, ce qui rend très difficile un calcul précis des coûts et des prix (avec la méthode des coûts majorés).

#### d) Bâtiments, installations et méthodes de production

##### i) Bâtiments et installations

La société Tangold possède deux usines, une située à Dar-es-Salaam et l'autre dans la région de Korogwe-Tanga. L'usine de Dar-es-Salaam est implantée le long de la Pugu Road et l'usine de Korogwe est implantée à environ un kilomètre de la ville de Korogwe, le long de la voie ferrée Korogwe-Tanga. L'usine de Dar-es-Salaam est la plus grande des deux, puisqu'elle s'étend sur près d'un hectare et qu'elle abrite le siège de la société. Elle se compose de deux bâtiments principaux; le plus grand des deux, d'une superficie de 60m x 30m, abrite les installations de production et le petit abrite une coopérative. Le bâtiment principal compte plusieurs grandes sections, qui sont les suivantes :

	<u>en m<sup>2</sup></u>
Section de réception des matières premières	720
Section de production	700
Section de conditionnement	144
Section d'embouteillage	140
Section d'étiquetage	72
Laboratoire	30
Salle des chaudières	80
Zone de stockage des produits intermédiaires	84
Zone de stockage des intrants	60
Zone de stockage des produits chimiques	48
Zone de stockage des produits finis	300
Bureaux	264
Pièces annexes	60

Les bureaux sont séparés des sections de production; ils se situent à l'étage au-dessus.

### 1) Bâtiment principal

Le bâtiment principal a été construit il y a un peu plus de 36 ans et n'a pas été entretenu de manière régulière. Les sols et les revêtements muraux sont fortement dégradés et les tôles ondulées du toit sont si corrodées que lorsqu'il pleut, ce qui arrive souvent, les eaux de pluie ruissellent sur les machines par des fuites dans le toit. Les murs du bâtiment n'ont pas été repeints depuis quinze ans et sont donc très sales, même dans le bureau du directeur général.

Les fenêtres ne sont pas équipées de volets et les jalousies en verre installées à l'origine ont presque toutes été cassées ou enlevées. Pas une seule fenêtre n'est équipée de grillages empêchant les insectes volants de pénétrer dans les salles de production, où une hygiène rigoureuse doit normalement régner.

Le terrain qu'occupent les installations est suffisamment grand pour permettre un agrandissement et est très bien situé, le long de la route principale reliant l'aéroport au centre de la ville.

Les figures 9.1.2 a) et b) montrent les différentes étapes de la transformation des fruits, qui constituent la matière première, jusqu'à l'expédition des boîtes et bouteilles contenant des jus de fruit, de la pulpe de fruit ou des fruits en tranches.

### 2) Zone de réception des matières premières

La section de réception des fruits est une halle de 720m<sup>2</sup>, d'une hauteur d'environ 5m. A l'une des extrémités de cette halle, on trouve un élévateur à rouleaux et une citerne pour eaux usées servant à la chaîne de transformation des ananas. Au milieu de la halle, on trouve placé contre un mur un compresseur qui sert pour les chaînes de production. Le toit est en tôle ondulée.

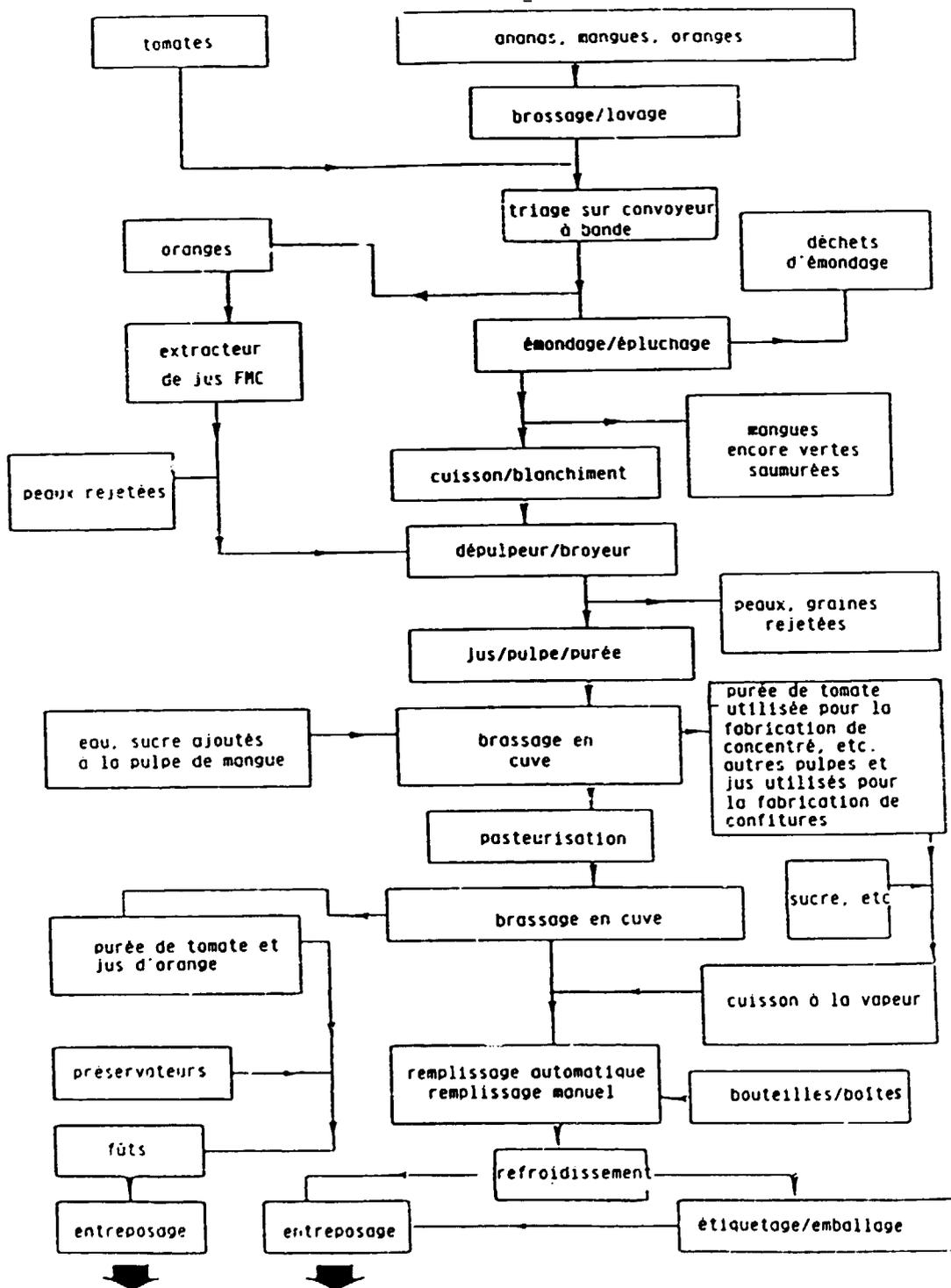
### 3) Matériel de production et de contrôle de qualité

A l'exception du matériel d'extraction d'une capacité de 8 tonnes par heure dont dispose la société Tropical Foods, l'usine Tangold a une capacité de transformation de fruits qui est potentiellement plus élevée que celle de l'ensemble des autres installations similaires de Tanzanie. Elle est dotée d'une chaîne

semi-automatique pour les ananas (fournie par la société FMC Limited), d'une capacité théorique de 3,5 tonnes par heure, produisant des tranches, des cubes, de la pulpe et du jus de fruit. Cette chaîne n'a pas toujours été exploitée dans les règles depuis son installation en 1971 et ne l'a plus été du tout à partir de 1983.

Figure 9.1.2 : Tangold : diagramme montrant les différentes étapes de la fabrication

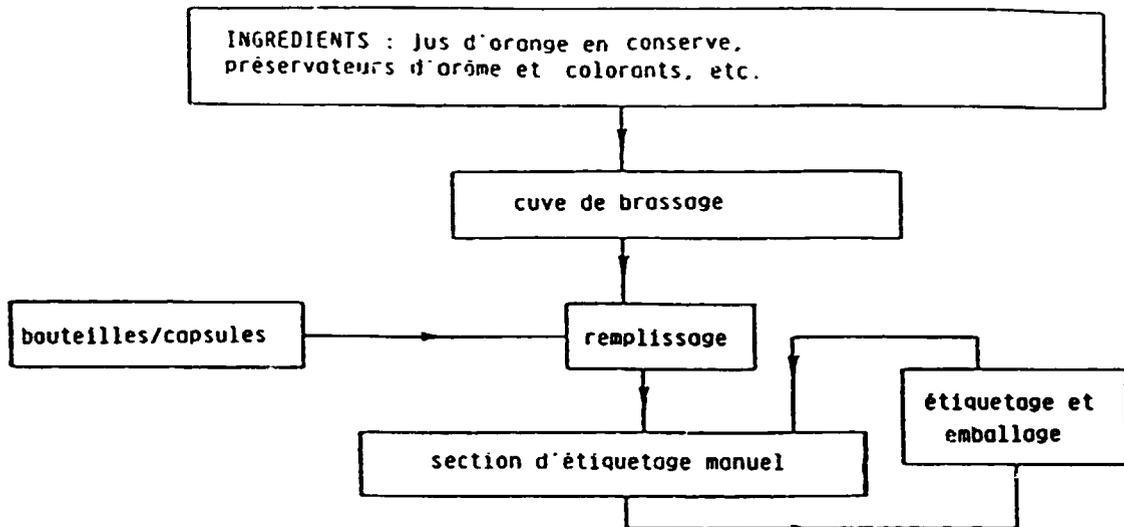
a) Transformation des fruits



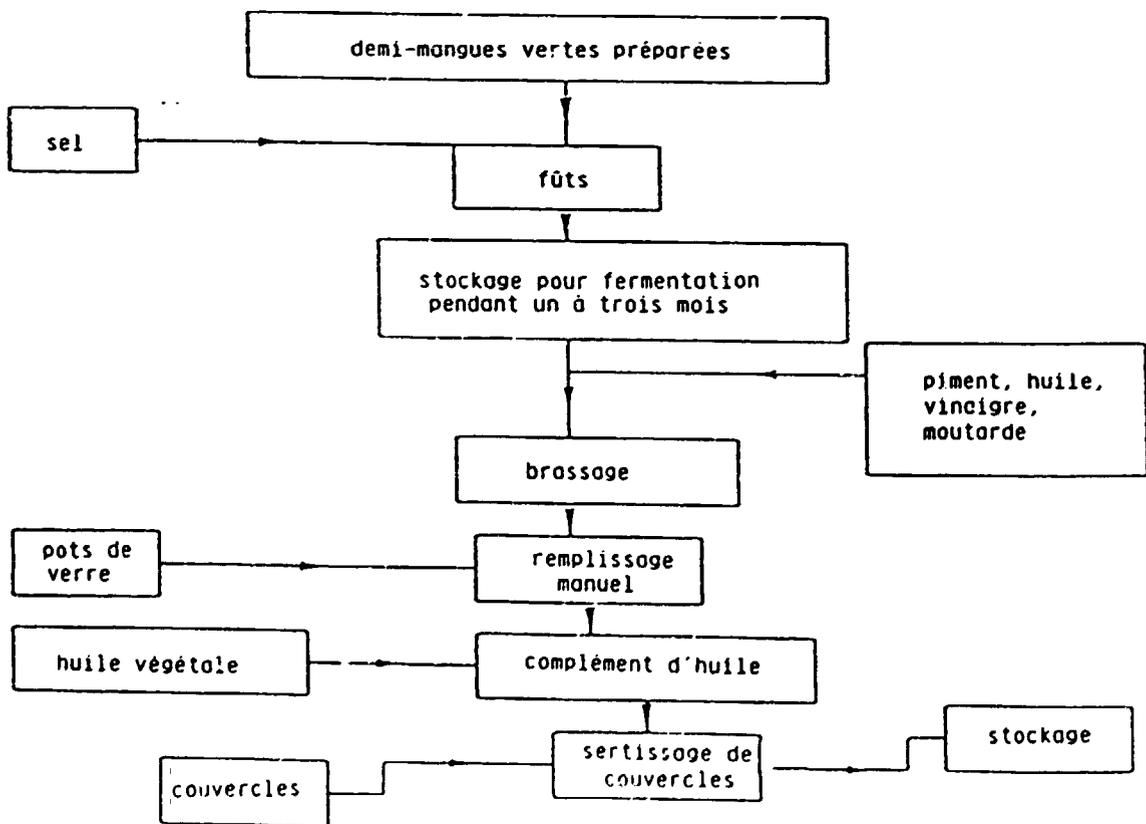
Source : Tangold Products Company.

Figure 9.1.2 : Tangold : diagramme montrant les différentes étapes de la fabrication (suite)

b) Concentrés et cordiaux



c) MANGUES SAUMUREES



Source : Tangold Products Company.

Ces problèmes seraient dus à l'absence de certaines pièces de rechange et aux variations de la grosseur et du degré de maturité des ananas. La machine à peler et à enlever le coeur des ananas constituerait le point noir de la chaîne de production et la machine à découper des cubes et à extraire le jus aurait elle aussi un rendement très faible.

La deuxième chaîne de production est utilisée en permanence pour les oranges; elle est dotée à cette fin d'un convoyeur de triage, d'un système de lavage à brosse et d'un élévateur alimentant un extracteur de jus doté de cinq têtes de pressage d'une capacité de 35 tonnes par jour (journée de travail de 7 heures), mais la capacité normale maximum est de 20 tonnes par jour, produisant 7000 litres de jus d'orange. Le jus est ensuite pompé à partir de l'extracteur à travers deux échangeurs à plaques assurant la pasteurisation, vers des cuves de réception en acier inoxydable dotées de systèmes de brassage. Le jus chaud que contiennent ces cuves est ensuite versé dans des boîtes de 45 cl (type 301) au moyen d'une remplisseuse équipée de huit têtes, au rythme de 100 à 120 boîtes par minute; les boîtes sont ensuite fermées par une sertisseuse automatique dotée de quatre têtes. Elles sont ensuite retournées et passent à travers un tunnel de refroidissement à air et à eau pulvérisée. Les boîtes remplies et refroidies sont retirées à la main du convoyeur à bande et stockées pour étiquetage manuel ultérieur.

A ce matériel de production du jus d'orange s'ajoute une machine de cuisson/blanchiment et une dépulpeuse-finisserie pour la préparation de pulpe et de jus de fruits à partir de mangues, d'ananas et de tomates. Toutefois, il n'y a pas de machine à peler les mangues et l'élévateur lui correspondant fait lui aussi défaut. Le pelage et l'introduction dans la chaîne de production se font à la main.

L'acheminement de la pulpe à partir de la dépulpeuse jusqu'au bac de cuisson à vapeur est également fait à la main faute de pompe et de conduites. Il semblerait que ces pièces aient été cannibalisées. L'installation dispose en outre d'une autre remplisseuse-sertisseuse de couvercles pour les boîtes de type A10 (3 litres), dont la capacité est de 50 boîtes par minute.

Les échangeurs à plaques utilisés pour pasteuriser le jus issu du premier pressurage des oranges, ananas et mangues (un mélange de 40 pour cent de pulpe et de 60 pour cent d'eau) auraient un tamis trop fin pour pouvoir traiter la pulpe de mangue et de papaye, qui est très visqueuse. On pourrait régler ce problème potentiel en utilisant des plaques WHX d'un calibrage plus généreux. Le matériel utilisé pour la production discontinue est le suivant : trois cuves fixes de cuisson à la vapeur de 200 litres chacune pour la fabrication de concentré de tomate et de confiture, et la cuisson de purée de fruits; trois sertisseuses semi-automatiques posant des couvercles de type MBI et trois stériliseurs. On trouve en outre quatre bacs basculants pour la cuisson à la vapeur, qui sont jugés inutilisables. Les produits fabriqués en discontinu sont versés à la main dans les boîtes dont le couvercle est ensuite posé par l'une des sertisseuses MBI.

Les produits frais qui ne sont pas directement mis en boîte, comme le jus d'orange de début de saison et la purée de tomate, sont mis en fûts, conservés au moyen de métradisulfite de sodium et de benzoate de sodium et sont utilisés pour la production en saison creuse de sauce tomate, de sauce piquante et de concentré d'orange.

Les demi-mangues vertes douces auxquelles on ajoute du sel sont soumises à une fermentation en fût pendant plusieurs mois pour pouvoir ensuite être

utilisées pour la fabrication de condiment à base de mangues saumurées; on leur ajoute alors du piment en poudre, d'autres épices, du vinaigre et de l'huile végétale. Le produit final est ensuite versé manuellement dans des bocaux et on complète avec de l'huile pour la conservation; les bocaux sont ensuite fermés au moyen d'un couvercle.

Les concentrés et sirops sont fabriqués dans un local distinct par mélange des différents ingrédients, y compris des préservateurs, dans une cuve en acier inoxydable, puis sont embouteillés par une remplisseuse vétuste, qui daterait d'avant 1953, au rythme de 15 à 20 bouteilles par minute; les bouteilles sont ensuite capsulées, étiquetées à la main et mises dans des cartons.

L'entreprise dispose d'un petit laboratoire de contrôle de la qualité, doté d'un matériel de base : balance chimique, réfractomètres à main, palmers servant à mesurer l'épaisseur des soudures des boîtes et quelques récipients en verre et divers produits chimiques pour le titrage en acide et en sel. Le laboratoire n'a pas de pH-mètre, pas de thermomètre portable permettant de mesurer les températures de remplissage, pas d'appareil de mesure permettant de déterminer l'espace vide à l'intérieur des boîtes, ni d'installation d'analyse micro-biologique. Hormis le technicien de production, dont les responsabilités couvrent les deux installations, l'entreprise n'a pas de technicien qualifié en mesure de l'assister. A l'heure actuelle, le laboratoire de contrôle de qualité ne fait pas d'analyses.

Le contrôle de qualité se résume à l'examen visuel des fruits, des autres matières premières, des matériaux d'emballage, à la surveillance de l'entrepôt, à la vérification de l'hygiène des ateliers et de la manutention des produits. On prélève périodiquement des échantillons qui sont envoyés à l'extérieur pour analyse et homologation à l'Office tanzanien de normalisation. Les tests pratiqués récemment par cet organisme ont montré que les produits de la société Tangold sont assez proches des normes internationales.

#### 4) Alimentation en eau et alimentation électrique

La société Tangold est raccordée au réseau d'adduction d'eau de la ville. La société a deux citernes d'eau d'une capacité totale de 400m<sup>3</sup>.

Elle dispose en outre de trois citernes de stockage du fioul pour les chaudières. Elles contiennent respectivement 4 500, 2 250 et 200 litres. La plus grande de ces citernes est enterrée.

L'alimentation électrique serait régulière et la tension constante.

#### 5) Compresseur

La fabrique est dotée d'un seul compresseur, accolé à un mur au-dessus de la zone de réception des matières premières. Il a été installé en 1971.

#### 6. Chaudières

La société dispose de deux chaudières à vapeur à la fabrique de Dar-es-Salaam et d'une chaudière à la fabrique de Korogwe. A la fabrique de Dar-es-Salaam, on trouve une chaudière Perkins Patomatic 1000, de type SBS 10, No. 720/1/7, de fabrication britannique et une chaudière Continental dont le No. de série est USA 15231 (1972), de fabrication américaine. Lorsque la mission s'est rendue à la fabrique, aucune de ces chaudières ne fonctionnait.

L'une des chaudières (Perkins Patomatic) serait opérationnelle, mais au prix de la cannibalisation de la chaudière Continental sur laquelle ont régulièrement été prélevées des pièces de rechange.

Lorsqu'elles sont opérationnelles, ces chaudières à vapeur ont une capacité de 90 psi (1000 livres/heure).

#### 7) Effluents liquides

Les effluents liquides sont principalement les eaux de lavage des fruits, des machines, des sols, des murs et les eaux usées des sanitaires. Elles sont drainées sans traitement préalable vers les égouts municipaux, qui ont récemment été remis en état. Les gouttières sont érodées et sales au regard des normes applicables aux fabriques alimentaires.

#### 8) Hygiène générale

La société Tangold a réservé une pièce pour y aménager un laboratoire, mais elle n'y emploie ni chimiste qualifié, ni technicien. Elle ne dispose pas de matériel de laboratoire pour déterminer la qualité des matières premières et des produits. Les fenêtres ne ferment pas hermétiquement et les rideaux qui sont accrochés sont sales et mal ajustés. Cette pièce n'a ni climatiseur, ni ventilateur de plafond.

On ne trouve nulle part dans la zone de production de lavabo équipé de robinets d'eau froide et d'eau chaude. Le nettoyage des sols et des rigoles se fait en prélevant de l'eau chaude dans les bacs de cuisson. On ne trouve pas trace d'un seul tuyau d'eau chaude à haute pression pour le nettoyage.

Les sols et les machines sont nettoyés avec du détergent "Vim" et des agents stérilisants. On pulvérise généralement des produits bactéricides sur toutes les surfaces de contact à la fin de chaque journée de nettoyage. Les employés de chaînes de production ou du laboratoire ne portent ni vêtements de travail, ni blouse de laboratoire, ni bottes en caoutchouc, ni gants, ni couvre-chefs. D'une manière générale, le nettoyage des installations laisse à désirer et les normes d'hygiène se situent au niveau minimum.

#### 9) Entretien

L'entretien du matériel de production et des divers autres équipements ne se fait pas de manière rigoureuse et préventive. Les pièces de rechange commandées six ans auparavant n'avaient toujours pas été achetées lors du passage de la mission de l'ONUDI (février 1989). Même là où des pièces de rechange ne sont pas nécessaires, on néglige la maintenance régulière, l'entreprise ne disposant d'aucun ingénieur de maintenance compétent.

#### e) Matières premières

##### i) Approvisionnements en fruits

Selon la direction, il n'y a pas, en règle générale, de rupture dans l'approvisionnement en fruits à partir des zones de production, sauf en ce qui concerne les mangues.

Or l'absence d'un approvisionnement régulier et programmé en produits frais est l'un des principaux problèmes auxquels doivent faire face tous les transformateurs. La société Tangold possède un camion de 7 tonnes qui est utilisé pour

transporter diverses marchandises entre Dar-es-Salaam et la fabrique annexe de Korogwe, ou pour l'approvisionnement en produits frais à partir de villages d'accès plus difficile. Ce sont les fermiers qui organisent le transport, parfois en empruntant le camion de la société Tangold, pour livrer les produits frais aux fabriques; il arrive aussi que les opérations soient effectuées par des intermédiaires spécialisés dans les achats de fruits "sur l'arbre" et la distribution aux transformateurs et aux marchés de produits frais. Les produits qu'ils distribuent seraient plus chers que ceux qui sont achetés directement auprès des fermiers, mais l'écart de prix n'a pas été indiqué.

A l'heure actuelle, les cultures sont effectuées sur une toute petite échelle dans le cadre d'une économie de subsistance, généralement sur des lopins de quelques hectares et il n'y a pas de culture à grande échelle. Les camions de la société Tangold reviennent fréquemment avec un demi-chargeement, voire moins, ce qui traduit davantage une mauvaise synchronisation des approvisionnements qu'une pénurie de fruits ou de fonds pour les acheter. L'insuffisance numérique des camions et leur mauvais entretien, ainsi que le mauvais état de la plupart des routes principales et des routes de desserte, compromettent la régularité des approvisionnements, plus de deux jours pouvant séparer le moment de la récolte du moment de la livraison à l'usine. Aucun des camions n'étant équipé spécialement ou réfrigéré pour le transport des fruits, les pertes peuvent atteindre 50 pour cent (tomates) dans les cas extrêmes. Les fruits arrivent en meilleur état de conservation à la fabrique si les camions étaient équipés de rayonnages empêchant que les fruits des conteneurs placés en-dessous (généralement des paniers d'osier ou des "tengas" faits en feuilles de palmier tressées d'une capacité de 50 kg) ne soient écrasés. On s'efforce de remédier à ce problème en mettant les fruits les moins mûrs, et donc les plus durs, au fond de chaque tenga.

Le système actuel d'achat des fruits interdit aux transformateurs de contrôler directement la variété, la grosseur ou le degré de maturité des fruits livrés; les fournisseurs sont informés des besoins des transformateurs, mais ils ne peuvent pas toujours les satisfaire.

Les transformateurs négocient souvent un prix livré à la fabrique, en fonction de la qualité. Les ananas et les mangues posent des problèmes particuliers car on constate une grande diversité de grosseur et de degré de maturité dans les fruits qui sont livrés, d'où la nécessité d'un tri supplémentaire, les fruits non mûrs étant mis de côté pour mûrissement. Cela ne peut que ralentir les opérations de production, sauf lorsque l'on a recours à des trieurs supplémentaires. Les fruits qui ne sont pas assez mûrs sont regroupés, en particulier par des intermédiaires qui ont au préalable acheté toute la récolte, afin de lutter contre le chapardage dans les champs. Les tomates souffrent d'être écrasées car elles se fendent, pourrissent très rapidement et perdent toute consistance sous l'effet de la pectinase qui détruit les propriétés gélifiantes de la pectine présente à l'état naturel dans le fruit.

Les fruits sont acheminés à la fabrique de la société Tangold à Dar-es-Salaam à partir de plusieurs régions : les oranges et les mangues viennent de Rufiji, les ananas de Kiangwa et ces fruits plus des tomates de Morogoro, à une distance qui va de 60 à 250 km, et les tomates viennent d'Iringa, à plus de 500 km. La fabrique de Korogwe est approvisionnée en tomates, oranges, mangues et fruits de la passion localement à partir d'exploitations situées dans le district de Lushoto, et de Muheza et Cronja dans la région de Tanga, à quelque 60 km.

Il y a une liaison ferroviaire entre Korogwe, Tanga et Dar-es-Salaam, mais faute de matériel roulant, cette liaison n'est pas utilisée régulièrement pour le transport des fruits ou des produits finis.

La direction a estimé que pour pouvoir fonctionner efficacement l'entreprise devait disposer de camions de 5 à 7 tonnes qui desserviraient les deux fabriques.

ii) Sucre

Le sucre est fourni par l'usine SUDECO située à Kilombero à 350 km au sud-ouest. Les livraisons sont insuffisantes et selon certaines informations la production ne dépasserait pas la moitié de la capacité nominale de 230 000 tonnes par an. Cette faiblesse de la production a été attribuée à la pénurie de devises, nécessaires à l'achat de pièces de rechange et de produits chimiques, à la pénurie de moyens financiers en monnaie locale pour le paiement des services, des coupeurs de canne et du transport de la canne à sucre aux fabriques. A cette pénurie de matières premières s'ajoute la qualité très inégale et généralement mauvaise de la production.

Pour la production de sirops clairs au goût franc, il faut du sucre blanc de deuxième jet. Le sucre fourni par la SUDECO est de qualité si variable que parfois la société Tangold le remplace par du sucre de qualité inférieure, légèrement roux, de premier jet (contenant de la mélasse résiduelle). La société Tangold n'ayant pas les moyens techniques qui lui permettraient d'analyser des échantillons de sucre, elle a sollicité le concours de l'Office tanzanien de normalisation, qui a arrêté des normes pour les différentes qualités de sucre. La société Tangold estime que la production de sucre de deuxième jet pour des utilisations industrielles va bientôt s'arrêter et qu'elle devra alors utiliser du sucre de premier jet, destiné à la consommation locale, ou alors se procurer des devises pour importer du sucre blanc. Lors de la visite de la mission de l'ONUDI, l'idée a été émise que la société Tangold pourrait raffiner le sirop fait de sucre de premier jet en le passant sur un lit de charbon activé en vue d'obtenir un produit de qualité satisfaisante.

iii) Autres ingrédients locaux

L'huile de cuisson, qui peut aussi être ajoutée à certains produits saumurés, et les épices comme les graines de moutarde, le piment en poudre et la graine de cardamome, sont achetés auprès d'un certain nombre de fournisseurs locaux. Les étiquettes, les adhésifs et les bandes autocollantes sont également achetés localement.

iv) Intrants importés

Les intrants importés sont les conservateurs (métadisulphite et benzoate de sodium), les anti-oxydants, les acides alimentaires, les aromatisants et les concentrés de fruits (principalement de cassis) et les produits chimiques pour les analyses de contrôle de qualité et le traitement de l'eau de la chaudière.

v) Boîtes

L'approvisionnement irrégulier en boîtes et en couvercles, par ailleurs de mauvaise qualité, a toujours posé un problème grave. Heureusement, on a appris que la société Metal Box (UK) Limited et la Tanzania Investment Bank (TIB) avaient conclu un accord de réhabilitation qui devrait permettre dans un avenir proche de satisfaire la demande de boîtes et de couvercles de bonne qualité.

Les boîtes et couvercles sont livrés à la fabrique par la société Metal Box, unique fournisseur, dans des cartons fournis par la société Tangold.

vi) Bouteilles en verre

La société Kioo Glass Limited, de Dar-es-Salaam, est à l'heure actuelle le seul producteur de bouteilles et bocaux en verre; toutefois, un autre fabricant établi à Mwanza devrait commencer prochainement à en produire et un producteur de tubes de lampes de Dar-es-Salaam envisage de se diversifier dans la verrerie. Les bouteilles sont livrées à la fabrique par la société Kioo dans des cartons cloisonnés qui sont fournis tout montés par la société Tangold.

vii) Bouteilles en plastique

Elles sont fournies par un certain nombre de fabriques de la région de Dar-es-Salaam; la société Tangold s'approvisionne auprès de la société Simba Plastics et de la société Industrial Projects Promotion. Ce type d'emballage est peu recherché car il arrive que le PVC se fissure, peut-être en raison d'une utilisation excessive de matières plastiques recyclées par les fabricants; en outre, les produits qui sont conditionnés dans le PVC n'ont pas une durée de conservation aussi longue que lorsqu'ils sont emballés dans du verre car le PVC entraîne une perte d'arôme ou autorise l'entrée d'une certaine quantité d'air ou d'oxygène.

viii) Capsules

La société Tangold ne dispose pas d'un matériel permettant l'emploi de capsules à vis réutilisables protégeant parfaitement le contenu des bouteilles en verre. Les capsules fabriquées par la société Metal Box qui sont utilisées pour la bière et les boissons non alcoolisées ne conviennent pas pour les sirops et les sauces car elles ne peuvent pas être utilisées pour refermer les bouteilles. L'Office tanzanien de normalisation ayant prescrit l'utilisation de bouchons permettant de déceler toute ouverture intempestive, les fabricants ont commencé à utiliser des bouteilles en PVC fermées au moyen de bouchons en aluminium à vis.

ix) Cartons

Les cartons dans lesquels les boîtes et les bouteilles sont emballées pour expédition, sont fournis par la société Twiga Paper Limited ou par la société Kibo Paper Limited, toutes deux installées à Dar-es-Salaam. La qualité standard pour les utilisations locales est un carton constitué d'une cannelure de 150 g par m<sup>2</sup> doublée sur les deux faces par une feuille de 125-150 g par m<sup>2</sup>. Pour les exportations futures, on recommande une augmentation de 33 pour cent du grammage du papier à doubler. La qualité des cartons destinés à des utilisations locales est généralement suffisante, mais la présentation, du point de vue flexographique, laisse souvent à désirer; les cartons sont parfois trop mous, probablement en raison de l'absence de contrôle du degré d'humidité pendant la fabrication. Il arrive que les couches se séparent en raison de la mauvaise qualité de la colle à dextrine qu'emploie la société lorsqu'elle n'est pas en mesure de se procurer des colles importées.

f) Gammes de produits

La société Tangold fabrique quatre grands groupes de produits : des jus de fruits, des sirops, des sauces et des fruits en saumure. Les volumes de production pour les principaux produits pour 1987 et 1988 étaient les suivants :

	1987	1988
Jus d'orange	32 100 litres	9 500 litres
Autres jus	4 500 litres	5 100 litres
Sauce tomate	12 200 litres	19 000 litres
Cordial de cassis	108 000 litres	134 000 litres
Vinaigre	9 600 litres	11 700 litres
Sirop d'orange	60 700 litres	62 000 litres
Mangue en saumure	5 500 kgs	-

Source : Tangold Products Company.

La gamme des produits fabriqués par la société Tangold s'est rétrécie puisque de 45 produits différents en 1980-81, on est passé à 11 produits différents en 1988. Cette gamme devrait peu évoluer à court terme, mais les recherches sur les marchés et les produits devraient aboutir à une rationalisation de la gamme où ne figureraient plus que les produits les plus rentables. Les volumes de production ont varié considérablement au fil des ans, en raison des contraintes pesant sur l'approvisionnement en matières premières, la mauvaise qualité du conditionnement, les problèmes de transport et les disponibilités en devises.

g) Résultats de l'entreprise

i) Généralités

Faute de temps, la mission n'a pas été en mesure d'évaluer avec précision les résultats de la société Tangold. Les données touchant les différents achats de fruits, etc., sur la base desquels il est possible de calculer les rendements et la production résultante nette par type de produit, n'étaient pas disponibles.

Tableau 9.1.2. : Tangold : Production totale et ventes, 1987

Produits	Quantité (en litres)	Valeur marchande (en millions de shillings tanzaniens)	Pourcentage de la valeur marchande totale
Jus d'orange	32 100	1,83	9
Autres jus	4 500	0,30	1
Sauce tomate	12 200	2,9	13
Cordial de cassis	108 000	13,0	58
Vinaigre	9 600	0,8	4
Sirop d'orange	60 700	3,5	15
Total	21 000	22,33	100

Source : Tangold Products Company

En utilisant les chiffres relatifs à la production totale et aux ventes des produits de la société Tangold pour 1987 (tableau 9.1.2), on a pu calculer les productions journalières, en partant de l'hypothèse que la production était implantée à Dar-es-Salaam.

La chaîne de production de jus d'orange, dans son état actuel, peut produire 7 000 litres de jus par jour pour un poste de travail de 7 heures. Pour les autres jus en boîte, la capacité de production est inférieure car il faut rajouter la cuisson ou le blanchiment et/ou le passage dans la dépulpeuse/finisseuse. Avec le matériel actuel, une production d'environ 5 000 litres pour un poste de travail de 7 heures est un chiffre raisonnable. Sur cette base, on estime que la fabrique n'a fonctionné que pendant l'équivalent de cinq postes de travail complets de 7 heures pour le jus d'orange et de deux postes pour les autres jus, c'est-à-dire 7 jours sur un total de 260 jours ouvrables, soit 2 à 3 pour cent du temps total d'exploitation.

Sur la chaîne de production des sirops et sauces, on peut actuellement remplir 500 cartons par jour au taux de 15-20 bouteilles par minute. D'après les chiffres de production communiqués, avec un taux de remplissage de 15 bouteilles par minute, la production de cordial de cassis représenterait 27 jours (un poste de travail de 7 heures), la production de sirop d'orange 14 jours et la production de sauce tomate 7 jours, soit un total de 48 jours représentant 18 à 19 pour cent du temps total d'exploitation.

On pourrait scinder les deux chaînes de production car elles utilisent des jeux de matériel tout à fait différents.

On ne dispose d'aucun chiffre sur le temps consacré à la fabrication de purée de tomate et de jus d'orange destinés au stockage en fût pour la fabrication de sauce tomate et de sirop d'orange. En partant de l'hypothèse que le contenu total des bouteilles est composé de purée de tomate ou de jus d'orange venant de la chaîne d'extraction, on estime que ces produits secondaires ont nécessité respectivement de deux à trois jours pour la transformation des tomates et de huit à neuf jours pour les oranges, soit un total approximatif de 12 jours représentant de 4 à 5 pour cent du temps d'exploitation totale.

Le nombre total de journées (postes de travail de 7 heures) pendant laquelle la fabrique a été exploitée en 1987 est donc estimé à 19 pour l'extraction et la transformation du jus (7-8 pour cent) et à 48 jours pour la fabrication et le conditionnement (18-19 pour cent). Le nombre total de journées de production, par chaîne de production, est donc de 67 (25-26 pour cent). Ce chiffre est à rapprocher de l'estimation effectuée par le technicien de production qui était de 13 à 14 pour cent de la capacité totale. On notera que ces pourcentages estimatifs sont calculés en jours ouvrables, soit 260 jours ouvrables par an, et non en pourcentage de la capacité de la fabrique.

Si l'on procédait à une remise à neuf de l'ensemble de la fabrique de jus d'orange pour que son volume de production se rapproche de sa capacité théorique, la production de jus d'orange pourrait être portée de 7 000 à 12 250 litres par jour, et la remise en état des autres matériels permettrait de porter la production à environ 8 000 litres par jour. La production de 7 000 litres de jus d'orange peut être traitée en 2 heures et demie, au rythme de 100 boîtes de 450 ml par minute et la production de 12 250 litres peut être traitée en approximativement 4 heures et demie. Dans cette dernière hypothèse, le goulet d'étranglement sera vraisemblablement le taux de refroidissement des boîtes, après remplissage. La remise en état ou le remplacement de la remplisseuse de bouteilles permettrait de porter la production à 45-120 bouteilles par minute, selon les stocks disponibles de pièces de rechange pour la nouvelle machine qui serait choisie. Cette augmentation de la capacité de transformation n'est pas indispensable car les ventes maximum se situeraient à 1,5 million de bouteilles, pouvant être produites en 180 jours au taux actuel d'exploitation.

On notera que les pourcentages ci-dessus ont été calculés sans qu'il soit tenu compte de l'apport de la fabrique annexe de Korogwe, pour laquelle on ne dispose pas de chiffres distincts. La fabrique de Korogwe, où la mission ne s'est pas rendue, aurait une capacité journalière moyenne de 7 tonnes d'oranges (produisant 2 500 litres de jus), de 4 à 5 tonnes de mangues (2,5 tonnes de pulpe) et de 7 tonnes de fruits de la passion (3,5 tonnes de jus). Ces productions pouvant être obtenues séparément, mais non simultanément. La capacité de transformation des tomates n'a pas été communiquée.

Ces productions journalières représentent environ 30 pour cent de la capacité journalière de production de jus de la fabrique de Dar-es-Salaam et, si l'on estime qu'elles figurent déjà dans les chiffres correspondant à la production totale dans la même proportion, il faut alors réduire le total des journées de production pour l'extraction et la transformation du jus à l'usine de Dar-es-Salaam d'environ un quart, soit d'environ 6 pour cent des 260 jours ouvrables pour la production.

ii) Compte des profits et pertes

Le tableau 9.1.3 montre le compte des profits et pertes de la société Tangold en 1986 et 1987.

Tableau 9.1.3 : Tangold : compte des profits et pertes  
(en milliers de shillings tanzaniens)

	<u>1986</u>	<u>1987</u>
Ventes	23 996	22 347
Prix de revient de distribution	17 380	13 736
Bénéfices bruts	6 616	8 611
Recettes diverses	248	776
Frais d'exploitation (Amortissement compris)	10 737	12 653
Pertes nettes avant impôts	3 873	3 266
Impôts	-	
Pertes pour chaque année après impôts	3 873	3 266

Source : Tangold Products Company

Les pertes pour ces deux années s'établissaient en moyenne à 3.5 millions de shillings tanzaniens. L'emprunt sans intérêts contracté auprès de la National Milling Corporation a permis le financement des pertes récentes enregistrées par la société Tangold, mais n'apporte qu'une solution provisoire à ces problèmes. Il faut impérativement corriger les résultats à long terme et éliminer les goulets d'étranglement de la production, qui sont énumérés à la section 9.1.1 (j).

iii) Importations et protection

La société Tangold s'approvisionne en matières premières agricoles et en matériaux d'emballage principalement auprès de fournisseurs tanzaniens. Toutefois, la société a besoin d'environ 34 tonnes par an de produits chimiques importés, principalement des préservateurs, des acides alimentaires, des

concentrés de fruits et des produits chimiques pour les analyses au titre du contrôle de qualité. En règle générale, l'obtention des devises nécessaires à l'importation de ces produits chimiques auprès de la Bank of Tanzania pose peu de problèmes et la production n'en souffre pas. Les produits chimiques importés sont frappés d'un droit d'importation qui s'établit en moyenne à 25 pour cent.

La situation est tout à fait différente en ce qui concerne l'acquisition de pièces de rechange pour les machines. Les contingents de devises réservés à cet effet depuis plusieurs années sont très mesurés, voire insignifiants. L'absence des pièces de rechange importées nécessaires à l'exploitation est l'une des principales raisons qui expliquent que les résultats de la fabrique se situent très en deçà de la capacité prévue initialement. Ces dernières années, la société Tangold, s'efforçant sans succès d'obtenir un contingent de devises, a présenté à la Bank of Tanzania des chiffres qui ne lui permettaient que de satisfaire ses besoins minimums en pièces de rechange. En outre, des droits de douane de 20 pour cent sont prélevés sur les pièces de rechange importées, ce qui est coûteux à court terme, mais qui a un effet bénéfique au sens où la production et le rendement augmentent à long terme grâce aux investissements consentis.

#### h) Structure des coûts et des prix

En l'absence de réglementation fixant les prix des produits de la société Tangold, celle-ci peut les déterminer librement.

Grâce à la méthode des coûts majorés, la société Tangold peut s'assurer la marge bénéficiaire de 25 pour cent qu'elle juge être la marge bénéficiaire minimum. Toutefois, le coût élevé des matières premières, tant importées (acide citrique, par exemple) que locales (boîtes, par exemple) auquel s'ajoute une taxe sur les ventes de 50 pour cent prélevée par l'Etat, entraîne une distorsion du prix que le consommateur paie pour les produits de la société Tangold.

Tableau 9.1.4 : Tangold : prix des principaux produits  
(en shillings tanzaniens par litre)

<u>Produit</u>	<u>1987/88</u>	<u>1988/89</u>
Sirop d'orange	83	121
Vinaigre	83	121
Cordial de cassis	121	176
Mangue en saumure	121	-
Sauce de tomate	242	242
Jus d'orange	58	80
Autres jus	58	80

Source : Tangold Products Company.

Les marchés sur lesquels la société Tangold écoule ses produits deviennent de plus en plus sensibles aux prix, en raison de l'apparition de produits de remplacement très concurrentiels (boissons gazeuses) vendus à des prix particulièrement bien ciblés et dont l'offre est plus stable, et en raison de l'expansion des producteurs de produits similaires à ceux de la société Tangold. En outre, la stagnation ou le déclin des revenus réels ont rendu les consommateurs plus sensibles aux prix.

La société Tangold vend ses produits départ usine, soit directement aux consommateurs, soit à des détaillants et intermédiaires, ou les utilise dans le cadre de marchés compensés pour s'approvisionner en matières premières.

La société ne vend qu'au comptant, mais a des problèmes de trésorerie car elle est prise en tenaille entre, d'une part, la nécessité de maîtriser le prix de ses produits et, d'autre part, les augmentations constantes des prix des intrants. La société Tangold opère à perte, mais le prêt de développement contracté par l'intermédiaire de la National Milling Corporation contribue très nettement à atténuer les problèmes de trésorerie.

La pénurie des devises nécessaires à l'acquisition de pièces de rechange est un problème qui revient sans cesse. La société Tangold n'étant pas exportatrice de produits finis, elle ne peut pas bénéficier du mécanisme de non-récession des devises et ne semble pas être prioritaire en ce qui concerne l'attribution de devises par la Bank of Tanzania.

#### i) Marchés et concurrents

Le marché pour les produits de la société Tangold est, au sens large, un marché dominé par les vendeurs et la société vend tout ce qu'elle peut produire. Dans ce type de marché, il n'est pas vraiment nécessaire d'adopter des techniques de marketing classiques. La société Tangold et ses concurrents ne suffisent pas à satisfaire la demande locale pour la majorité de leurs produits.

Depuis 1980, le nombre de produits commercialisés par la société Tangold a diminué, chutant de 45 à 11 en 1988. Ce rétrécissement de la gamme a permis au moins à la société de concentrer sa production sur les produits qui sont les plus faciles à fabriquer dans un contexte économique peu porteur.

La production fluctuant considérablement d'une année sur l'autre, il est difficile d'estimer la part de marché de la société Tangold pour ses principaux produits.

Les principaux concurrents des produits Tangold sont fabriqués par la société Tropical Foods de Dar-es-Salaam, par la société Dabaga Vegetable and Fruit Canning Company Limited d'Iringa et par la société Tanganyika Packers de Dar-es-Salaam. On citera également divers petits producteurs comme les sociétés Equator Products Limited et Mbeya Canning Industries. On dénombre au total 26 usines enregistrées, qui ne sont pas toutes en exploitation. Les sociétés Tropical Foods et Dabaga Canning fabriquent toute une gamme de produits similaires à ceux que fabrique la société Tangold, tels que jus de fruits, sauce tomate, cordial de cassis et vinaigre. La Tanganyika Packers est un concurrent sérieux sur le marché des jus de fruits en boîte. A l'heure actuelle, la demande locale étant en grande partie insatisfaite, ces sociétés ne sont pas concurrentes au sens strict sur le marché. Toutefois, cette situation devrait changer prochainement, notamment en raison de la réhabilitation de la société Metal Box of Tanzania qui devrait remédier à la pénurie de boîtes pour le conditionnement des produits. Le marketing jouera un rôle de plus en plus important dans la vente de ces produits au fur et à mesure que la concurrence s'accroîtra et que la production totale augmentera.

La société Tangold ne dispose pas de réseaux de vente car la quasi-totalité des ventes s'effectue à la fabrique. Elle ne recourt à aucun agent ni distributeur pour vendre ses produits ou acheter ses intrants; d'une manière générale, les détaillants des produits Tangold font aussi office de distributeurs.

La société a fait quelques efforts timides de promotion des ventes en exposant ses produits et en faisant de la publicité lors de diverses manifestations publiques. Toutefois, dans la mesure où elle écoule ses produits sur un marché principalement dominé par les vendeurs, une véritable promotion des ventes serait superflue.

Le jus d'orange et le jus de mangue de la société Tangold ont été diffusés sur les marchés d'exportation avec l'aide du Board of External Trade of Tanzania, qui assure la promotion des produits alimentaires locaux à l'occasion des foires alimentaires internationales. Les études effectuées ont montré l'existence de certaines perspectives intéressantes pour l'exportation de jus d'orange concentré, de jus et de pulpe de mangue et d'ananas en tranches, mais la plus grande prudence est conseillée avec toute tentative, qu'elle soit le fait de la société Tangold ou de ses concurrents, de se lancer sur le marché mondial. Les difficultés actuelles en matière de normes de conditionnement, les problèmes de l'insuffisance des approvisionnements et, dans certains cas, les problèmes de qualité des produits, devront être réglés avant toute tentative d'exportation. Le programme de réhabilitation de l'usine de boîtes de la société Metal Box renforce très nettement le potentiel d'exportation car l'approvisionnement en boîtes sera plus sûr et celles-ci seront fabriquées selon des normes correspondant aux marchés d'exportation.

j) Contraintes

La société Tangold doit faire face à plusieurs contraintes, qui ont toutes des incidences néfastes à court terme. Cumulées, elles constituent un obstacle redoutable qui interdit à la société de devenir une entreprise viable. Parmi les contraintes qui pèsent aujourd'hui sur la société Tangold, on citera les suivantes :

- Absence de devises interdisant l'importation des pièces de rechange, des matières premières et des produits intermédiaires nécessaires;
- Approvisionnement irrégulier en boîtes, par ailleurs de qualité médiocre, et en autres matériaux de conditionnement;
- Organigramme récent qui est encore en mutation;
- Pénurie chronique de personnel technique;
- Absence de mécanismes d'incitation, tant pour les ouvriers que pour l'encadrement;
- Situation financière fragile;
- Machines usées et non remplacées;
- Problèmes de transport des approvisionnements en fruits, etc.;
- Approvisionnement irrégulier en sucre et qualité variable du sucre fourni.

A plus long terme, l'approvisionnement en boîtes et leur qualité devraient poser beaucoup moins de problèmes. Les approvisionnements en matières premières, comme les fruits frais et les légumes, pourraient devenir une contrainte importante dans la mesure où la fabrique est éloignée des régions de production. D'où le coût élevé de ces matières premières.

### 9.1.2 Besoins de réhabilitation

#### a) Gestion et organisation

La société dispose de cadres dotés d'une expérience solide de la gestion de l'outil industriel, mais des changements d'organigramme récents les ont placés à des postes nouveaux où ils n'ont pas encore été confirmés. Aussi importe-t-il que ces personnes soient confirmées à leur poste afin que les conflits potentiels soient réduits au minimum. En outre, ces cadres ayant dû assumer des fonctions entraînant des responsabilités plus importantes, ils devront bénéficier de cours de recyclage afin de se familiariser avec les techniques de gestion et de planification financière.

En ce qui concerne le service des finances et de l'administration, on pourrait utilement séparer la fonction finance de la fonction administration et confier cette dernière à un cadre chargé de la gestion du personnel relevant directement du directeur général qui a une longue expérience de la formation et de la mise en valeur des ressources humaines.

Le service des finances ne disposant pas de personnel compétent en matière de comptabilité des prix de revient, il serait souhaitable de maintenir le chef comptable à son poste en lui confiant cette responsabilité comptable particulière et de lui adjoindre un comptable. Il suffirait pour cela de muter à la fabrique principale le comptable qui travaille à l'usine de Korogwe.

Le service des opérations et de la production doit être immédiatement renforcé car il est nécessaire d'alléger la tâche du responsable actuel, M. Twin'Omujuni. Outre ses nouvelles responsabilités pour les opérations, il doit consacrer un temps excessif à la supervision des opérations à l'usine de Korogwe en raison du manque d'expérience des deux techniciens qui y travaillent. Un responsable des achats et un technicien alimentaire junior devront être recrutés le plus rapidement possible.

Etant donné que la concurrence va s'aviver sur le marché, la société Tangold devra à terme créer un service des ventes et du marketing qui devra être confié à une personne expérimentée relevant directement du directeur général.

Par ailleurs, il faudra améliorer les communications avec l'usine de Korogwe en améliorant la liaison téléphonique. Le responsable de l'usine et le technicien alimentaire devront bénéficier de cours de recyclage.

Etant donné l'absence apparente de procédure de contrôle des coûts, on pourrait très utilement faire l'acquisition d'un micro-ordinateur pour les services administratifs de Dar-es-Salaam et le relier à Korogwe au moyen d'un terminal. La planification financière, l'établissement des feuilles de paie et la comptabilité pourraient alors être centralisés et la base d'un système d'information de gestion serait ainsi constituée. La formation aux techniques de l'informatique devrait être dispensée à tout le personnel du haut en bas de l'organigramme.

Enfin, il conviendra d'améliorer la formation du personnel, tant pour les cadres que pour le personnel de maîtrise et les ouvriers. De meilleurs résultats devraient pouvoir être obtenus au moyen de cours intensifs de gestion de courte durée, dispensés soit à Arusha, soit dans des pays africains voisins, et au moyen de congés de courte durée pour stage et d'une formation en cours d'emploi. La mise en place de certains mécanismes d'incitation devra également figurer au premier plan de tout programme de formation.

## b) Installations

Les besoins de réhabilitation de la fabrique de la société Tangold doivent être examinés en fonction de deux éléments. D'abord à court terme, pour les produits écoulés localement, et ensuite à long terme, pour les exportations.

La plupart des machines remontant à 1971, mais en dehors de la chaîne de transformation des ananas aujourd'hui hors de service, tout fonctionne raisonnablement bien et permet de satisfaire les besoins locaux prévisibles, en dépit de l'absence de pièces de rechange et de tous travaux d'entretien. La fabrique ne fonctionnait pas pendant la visite, ce qui a rendu difficile une évaluation précise. Néanmoins, on peut avancer les recommandations suivantes :

- Supprimer la chaîne de transformation des ananas qui est hors service parce qu'elle est très fortement corrodée à certains endroits, en particulier les convoyeurs aériens de transport des boîtes, et qu'elle constitue un véritable nid à poussière et à saleté. On conservera les éléments qui pourraient être utilisés ultérieurement, en particulier la laveuse et l'élévateur de fruits, qui semblent être en bon état.
- Se procurer des tamis de rechange pour la dépulpeuse/finisseuse, car il n'y en a pas en stock.
- Se procurer des pièces de rechange pour la sertisseuse, en particulier des mandrins et des premiers et deuxième rouleaux.
- Se procurer des pièces de rechange pour l'appareil d'encodage des couvercles qui n'est pas utilisé, ou le remplacer par un appareil neuf si la réparation n'est pas possible.
- Remplacer tous les thermomètres, sondes thermiques et manomètres cassés.
- Remettre en état le laboratoire de contrôle de qualité.
- Remettre en état ou remplacer le filtre de l'embouteilleuse.
- Réparer et rénover les murs, les fenêtres, les sols et les toitures; le sol en granito des sections de production et du laboratoire devra être rénové et les murs devront être carrelés.
- Installer des lavabos alimentés en eau chaude et en eau froide à l'usage de tous les agents de production, conformément aux recommandations de la FAO.
- Se doter d'équipement mobile ou fixe de nettoyage et de désinfection pour les locaux et le matériel, conformément aux normes de conception des installations de production alimentaire fixées par la FAO.
- Améliorer et renforcer l'hygiène dans l'entreprise et prévoir des équipements tels que toilettes, douches, lavabos, vestiaires, vêtements protecteurs (calots, blouses, gants, bottes en caoutchouc pour tous les ouvriers). Assurer le blanchissage du linge soit à la fabrique, soit sur une base contractuelle.
- Dresser un inventaire des pièces en service et des pièces de rechange pour pouvoir remédier aux problèmes qu'entraîne toute rupture de stock des articles importés indispensables.

- Mettre en place un programme de maintenance préventive pour les machines et les équipements.
- Former du personnel aux techniques de maintenance.
- Former du personnel aux techniques de contrôle de qualité.
- Former du personnel aux techniques d'exploitation de la fabrique.

A long terme, si l'on veut produire pour l'exportation, il faudra pousser beaucoup plus loin la réhabilitation, la fabrique toute entière devant être mise aux normes internationales; en outre, des technologies mieux adaptées devront peut-être être utilisées.

Premièrement, il faudra appliquer strictement le code d'hygiène de l'Office tanzanien de normalisation, référence T2S 113 1981, qui a été diffusé auprès des exportateurs potentiels et qui explique en détail les normes d'hygiène personnelle et de propreté des locaux.

Deuxièmement, tous les éléments du contrôle de qualité devront être mis en oeuvre, notamment par l'enregistrement détaillé de toutes les mesures effectuées auquel il sera facile de se reporter en cas d'inspection de la fabrique.

Troisièmement, tous les procédés et paramètres de production et toutes les définitions d'emploi devront faire l'objet d'un descriptif écrit qui pourra être examiné et révisé régulièrement.

A long terme, les technologies utilisables, qui devront faire l'objet d'une étude de faisabilité détaillée, devraient permettre la production de jus concentrés pouvant être surgelés, mis en boîte, conditionnés dans des emballages en cartons aseptiques ou dans de grands fûts. On devra également envisager l'acquisition de marmites autoclaves, plus économes en énergie. La Tanzanie aura des difficultés à s'implanter sur les marchés d'exportation des jus de fruits de premier pressage et des fruits en boîte tels que les ananas, même s'il existe un marché potentiel pour les ananas en tranches de bonne qualité. Pour pouvoir prendre ces parts sur ce marché, il faudra faire l'acquisition de nouveaux matériels de transformation des ananas et réaliser une étude de marché très soignée avant de s'engager dans cette voie.

On devra en outre envisager l'ajout de chlore aux eaux de refroidissement et l'utilisation d'une tour de refroidissement permettant de réinjecter l'eau de refroidissement dans les circuits.

Le tableau 9.1.5 indique quels équipements, quelles machines et quels bâtiments devront être remis en état à court terme et indique en outre les coûts estimatifs.

Les coûts en devises correspondent à l'importation de pièces de rechange et de composants. L'élément en monnaie locale inclut le coût des services. Sur la base des estimations de la société Tangold, le coût total de la réhabilitation de la fabrique et des équipements serait de 90 373 000 shillings tanzaniens au premier février 1989.

Tableau 9.1.5 : Tangold : dépenses qu'entraînerait la réhabilitation

	Coût estimatif	
	En devises (en \$ E.U.)	En monnaie locale (en milliers de shillings tanzaniens)
<u>Matériel de production</u>		
1 chaudière Perkins Patomatic	30 000	3 900
chaudière Continental		
3 marmites à chemise à vapeur (basculantes)	8 000	3 120
récipients divers en acier inoxydable	2 000	260
4 tamis de rechange pour dépulpeuse/finis- seuse	500	260
lots de pièces détachées pour sertisseuse, encodeuse de couvercles, thermomètres, manomètres et sondes thermiques	5 000	650
<u>Laboratoires</u>		
1 enregistreur de température portable	500	65
1 réfractomètre 0-45 deg. Brix	100	13
1 réfractomètre 45-80 deg. Brix	100	13
1 pH-mètre	400	52
1 jeu de matériel pour test bactériologique (incubateur, stérilisateur, etc.)	8 000	1 040
<u>Bâtiments</u>		26 000
réfection des sols		
réfection des murs		
réfection des fenêtres		
réfection du toit		
suppression de la chaîne de transformation des ananas		
<u>Véhicules</u>		55 000
1 autobus pour le transport des ouvriers (d'une capacité de 60 passagers)		
2 camions de 10 tonnes		
3 camions de 5 tonnes		
1 fourgonnette		
1 voiture particulière		
		90 373
Coût local total (en shillings tanzaniens)		90 373
Equivalent du coût total (en dollars E.U.)		695 000
Coût étranger total (en dollars E.U.)		<u>54 500</u>
Coût local et étranger total (en dollars E.U.)		749 500

Source : Tangold Products Company.

Ces estimations n'incluent pas les éléments suivants :

- Stock de pièces en service et de pièces de rechange;
- Elaboration et mise en place d'un programme de maintenance des installations;
- Formation du personnel à la maintenance et au contrôle de qualité;
- Matériel d'atelier, outils et recrutement;
- Amélioration des conditions d'hygiène et des installations sanitaires;
- Etude détaillée d'un programme de réhabilitation et planification de ce programme, en particulier négociations de contrats d'approvisionnement en matériel, passation de marchés, etc.

c) Intrants

Les principaux intrants nécessaires à la réhabilitation sont les camions de 5 à 7 tonnes, au nombre minimum de quatre, pour le ramassage des fruits dans les régions de production.

Autre besoin à long terme : la création d'une ou plusieurs exploitations pivots pouvant satisfaire jusqu'à 50 pour cent des besoins des fabriques en fruits divers, en particulier en tomates (qui sont très périssables et que l'on se procure actuellement dans un rayon qui peut atteindre 500 km).

d) Structure des coûts et des prix

Les résultats qu'enregistre la société Tangold sont difficiles à analyser car on ne dispose apparemment pas d'état financier pour 1988. Cela est le résultat d'une pénurie de personnel qualifié pour la comptabilité et le calcul des prix de revient de la fabrique. L'effort de réhabilitation devrait commencer par le recrutement de personnel qualifié et éventuellement l'installation d'un système de comptabilité doté d'un micro-ordinateur.

La méthode des coûts majorés utilisée pour fixer le prix des produits a ses limites dans un marché qui est sensible aux prix et où le prix des intrants augmente régulièrement. On devra également se pencher sur la fixation des prix des approvisionnements en matières premières de façon à éviter que la rentabilité de la société Tangold ne se réduise telle une peau de chagrin. La société Tangold devra pouvoir estimer le prix de revient de chaque type de produit et déterminer la demande pour les différents produits. Sur la base de cette évaluation, elle devra concentrer sa production sur les produits les plus rentables. Les tendances en matière de coûts d'intrants devront être suivies de très près et les prix à la production devront être ajustés en conséquence, en tenant compte du potentiel de commercialisation de chaque produit.

Faute d'une production locale de pièces de rechange, il faudra envisager un réexamen des tarifs douaniers afin d'encourager la fabrication locale de pièces de rechange et de freiner les importations concurrentes de ces productions locales. Les pièces de rechange qui ne peuvent pas être produites localement et doivent être acquises à l'étranger devront être assujetties à des droits d'importation très faibles, voire nuls.

e) Commercialisation

La société Tangold a opéré sur un marché qui était fondamentalement entre les mains des vendeurs. Cette situation, toutefois, a changé et les conditions du marché vont être des facteurs de plus en plus déterminants de la manière dont opère la société. Etant donné cette évolution, le marketing doit devenir un élément fondamental de l'activité de la société et de sa stratégie commerciale.

Il suffirait que les problèmes actuels d'approvisionnement en matières premières et de conditionnement s'atténuent, ce qui devrait se produire grâce à la société Metal Box, pour que la concurrence se fasse plus vive sur le marché. Il faudra alors se concentrer sur une réduction de la gamme de production qui ne devra plus comporter que les produits les plus rentables, ce qui signifie qu'il faudra recruter des spécialistes des ventes et du marketing pour conquérir des parts de marché.

En outre, il y a de fortes chances pour qu'avec l'augmentation de la production les marchés situés au-delà de la région de Dar-es-Salaam prennent une importance croissante. La société aura donc intérêt à envisager de mettre en place des représentants à des points stratégiques dans tout le pays pour l'achat des matières premières et la vente et la distribution de ses produits.

La société s'est intéressée au marché moyen-oriental et, à un degré moindre, au marché européen pour l'exportation éventuelle de concentré de jus d'orange, de jus/pulpe de mangue (produit Tangold) et d'ananas en tranches (qui n'étaient pas produits par Tangold en 1988). Toutefois, l'irrégularité actuelle des approvisionnements en matières premières et les problèmes de conditionnement rendent impossible l'exportation de ces produits. Si la situation évolue, ces exportations ne pourront s'effectuer que si le marché local est suffisamment bien développé pour couvrir l'essentiel des coûts encourus par la société car il est probable que les prix à l'exportation seront faibles par rapport aux coûts élevés de production qui caractérisent la Tanzanie d'une manière générale. En outre, tout effort d'exportation devra s'appuyer sur des études de marché très détaillées.

f) Disponibilités en devises

La société Tangold ne peut avoir accès aux devises que par l'intermédiaire de la Bank of Tanzania, car elle n'est pas exportatrice et n'est donc pas partie prenante du mécanisme de non rétrocession de devises. Ces trois dernières années, la Bank of Tanzania n'a attribué aucun contingent de devises à l'achat de pièces de rechange ou au paiement des arriérés dus au titre de la chaîne de transformation des ananas et de la chaîne d'extraction du jus d'orange de la société Tangold.

A court terme, il faut impérativement régler ces arriérés sur les chaînes de transformation des ananas et des oranges. En ce qui concerne les devises, le OGL a été étendu et on peut désormais importer une plus vaste gamme de biens. Ainsi, dans un avenir proche, le mécanisme OGL pourrait devenir une source importante de devises. Par ailleurs, avec la stabilisation du taux de change du shilling tanzanien, la rentabilité générale et la trésorerie de la société Tangold vont devenir des contraintes plus importantes pour l'importation des pièces de rechange, les investissements nécessaires au renouvellement des machines et l'acquisition de certains intrants.

g) Liquidités

La société Tangold fait face à certains problèmes de liquidité car sa rentabilité est prise en tenaille entre les prix élevés des intrants et l'impérieuse nécessité de maîtriser les prix à la production. Toutefois, la société bénéficie d'un prêt de développement sans intérêt obtenu par l'intermédiaire de la National Milling Corporation qui atténue à court terme les problèmes de liquidité.

Une grande partie des avoirs sont immobilisés sous forme de stocks (fonds de roulement), soit de matières premières (six mois d'approvisionnement en bouteilles et en matières premières importées), soit de produits qui ne peuvent pas être écoulés sur le marché car ils ne répondent pas aux normes de qualité régissant le conditionnement fixées par l'Office tanzanien de normalisation. Si elle réussissait à améliorer le conditionnement de ces produits et à obtenir ainsi l'autorisation requise, la société Tangold pourrait les écouler et régler certains problèmes de trésorerie.

## 9.2 Twiga Paper Products Limited

### 9.2.1 La situation actuelle

#### a) Historique de l'entreprise

La société Twiga Paper Products Company a été créée en 1961 par M. K.H. Patel, un immigré d'origine indienne établi en Tanzanie, qui en était le propriétaire et qui en assurait la direction. M. Patel a occupé les fonctions d'administrateur délégué jusqu'en 1975.

En 1975, la gestion de la société a été reprise par un expatrié anglais qui est resté dans la société jusqu'en 1983. La société a changé de direction une deuxième fois en 1983 lorsque deux citoyens tanzaniens d'origine asiatique en ont pris le contrôle.

Cette société a toujours concentré ses activités sur la fabrication de sacs en papier et de boîtes en carton ondulé. Elle fabrique deux types de sacs en papier, des sacs à fond plat en papier Kraft d'une seule épaisseur et des sacs à fond plat en papier jaune imprimé pour l'emballage du thé.

Durant la première phase de production, de 1961 à 1978, la capacité de production était de 2 000 tonnes de boîtes cartonnées et de 400 tonnes de sacs en papier par an. En 1978, de nouveaux équipements plus grands ont été installés qui ont permis de porter la capacité de la fabrique à 3 000 tonnes de boîtes en carton ondulé par an. Toutefois, après 1980, le niveau de production moyen n'a pas dépassé 50 pour cent de la capacité installée.

#### b) Gestion et organisation

Créée en 1961 par l'ancien administrateur délégué, M. K.H. Patel, la société Twiga est une société à 100 pour cent privée.

Siègent aujourd'hui au conseil d'administration M. N.K. Patel (Président) et M. D.K. Patel (Administrateur délégué), qui est titulaire d'un diplôme de gestion délivré par un établissement du Royaume-Uni.

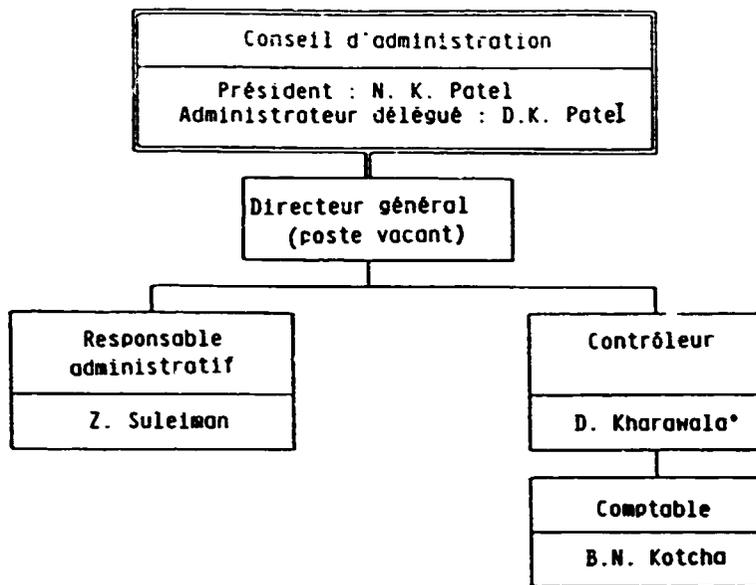
On trouvera l'organigramme de la société à la figure 9.2.1. Le poste de directeur général est actuellement vacant et le contrôleur financier - M. D. Kharawala - en assume la responsabilité. Il a 59 ans et occupe le poste de contrôleur financier depuis 7 ans. Bien qu'il ne soit pas titulaire d'un diplôme de comptabilité, il est très expérimenté car il a travaillé pendant 33 ans dans le secteur bancaire tanzanien, à la Grindlays et à la National Bank of Commerce.

Le responsable administratif, M. Z. Suleiman, a 33 ans et est dans l'entreprise depuis 14 ans. Il a une formation de comptable.

Le comptable de la société - M. B.N. Kotcha - est lui aussi comptable diplômé et travaillait auparavant pour le Lint and Seed Marketing Board (Office du coton). Il est entré à la société Twiga en 1983.

Les cadres supérieurs de la société ont donc une expérience solide de la gestion de l'entreprise et sont dûment qualifiés en comptabilité et en gestion.

Figure 9.2.1 : Twiga Paper Products Ltd. : organigramme



\* Directeur général par intérim, février 1989

Source : Twiga Paper Products Limited.

Les membres de la direction se réunissent tous les mois pour passer en revue les résultats et examiner le carnet de commandes; des réunions avec le Conseil du personnel se tiennent une fois par mois. L'entreprise a un effectif fixe de 40 personnes, complété par une main d'oeuvre intermittente dont les effectifs varient de 10 à 150 employés occasionnels, recrutés en fonction des besoins. La société dispense une formation sur le tas à ses employés et subventionne leurs repas.

En résumé, la société a une structure de gestion saine, qui allie harmonieusement jeunesse et expérience.

### c) Structure financière

La société Twiga est une société privée. Son capital libéré s'élève à 2 millions de shillings tanzaniens, réparti en 20 000 parts d'une valeur unitaire de 100 shillings tanzaniens. M. K.H. Patel (aujourd'hui décédé), le fondateur et le premier administrateur délégué de la société, et Mme N.K. Patel (sa veuve) détiennent chacun 50 pour cent des actions. La cession des parts de M. Patel à son fils s'effectue actuellement.

Le tableau 9.2.1 montre les bilans de la société Twiga pour les trois dernières années, y compris les bénéfices non distribués et le capital libéré. Les chiffres pour 1988 ne sont que des chiffres provisoires, mais, de l'avis de la mission, les chiffres définitifs après vérification des comptes ne devraient pas s'en écarter sensiblement.

Tableau 9.2.1 Twiga : bilans, 1986-1988  
(en milliers de shillings tanzaniens)

	1986	1987	1988
Capital fixe	3 939	4 544	4 404
Dépenses d'équipement	13	13	13
<u>Disponibilités à court terme</u>			
Stocks en magasin	7 656	21 517	27 992
Débiteurs	5 665	7 730	9 030
Avances sur prêt	19	22	24
Autres disponibilités	1 614	2 057	5 088
Espèces en caisse	0	14	36
<b>Total des avoirs</b>	<b>18 906</b>	<b>35 897</b>	<b>46 587</b>
<u>Exigibilités à court terme</u>			
Papier commercial	2 673	19 909	22 224
Actionnaires	500	500	1 234
Prêts/dépôts	670	0	0
Tantièmes	240	480	253
Divers	210	151	0
Découvert bancaire	3 262	3 915	9 122
Réserve pour impôts	3 485	1 933	2 212
Capital libéré	2 000	2 000	2 000
Profits et pertes (compte d'affectation)	5 866	7 009	9 542
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	18 906	35 879	46 587

Source : Twiga Paper Products Limited.

La société Twiga est une petite entreprise qui ne dispose que d'un seul comptable, mais elle est bien organisée et bien gérée. Le responsable administratif a une certaine expérience de la comptabilité et peut seconder le comptable en cas de besoin.

Sur le plan des résultats financiers, la société Twiga réussit à dégager une petite marge bénéficiaire dans un contexte économique que l'on pourrait qualifier de difficile. Les principales contraintes auxquelles elle doit faire face sont l'augmentation constante des prix des intrants, la dévaluation continue de la monnaie locale et un marché très sensible aux prix. La société Twiga opère sur un marché concurrentiel où la demande est faible en raison de la faiblesse généralisée de l'activité économique. Malgré ces difficultés, elle réussit à dégager des bénéfices non négligeables.

Le capital fixe ne représente qu'un faible pourcentage des avoirs totaux de la société (10 pour cent en 1988). Ceci s'explique par le fait que la valeur des machines, des bâtiments et autres biens de capital fixe a été déterminée sur la base de leur valeur initiale en 1978/79 et que l'amortissement est calculé sur cette valeur nominale. Le remplacement des biens de capital fixe de la société entraînerait un coût que l'on estime à 50 millions de shillings tanzaniens, dans le contexte financier actuel (c'est-à-dire l'affaiblissement

régulier du shilling tanzanien, qui a été dévalué d'environ 1 700 pour cent au cours des treize dernières années).

Les taux d'amortissement pour les divers biens de capital ont été fixés comme suit :

Bâtiments	0 pour cent
Véhicules	25 pour cent
Installations et machines	12,5 pour cent
Bureaux	12,5 pour cent

La direction estime que dans les circonstances actuelles, les bâtiments de l'entreprise s'apprécient car la fabrique occupe un site industriel très recherché. Les autres taux d'amortissement sont acceptables étant donné la durée de vie utile des biens de capitaux en Tanzanie. On a calculé que pour 1988 l'amortissement s'élevait à 228 000 shillings tanzaniens. Jusqu'à présent, l'entreprise a été peu incitée à investir dans la modernisation de ses équipements en raison des incertitudes pesant sur les perspectives du secteur privé. Cette situation a été aggravée par la pénurie généralisée de devises, devises qui sont nécessaires pour l'acquisition de pièces de rechange.

La société Twiga n'a pas contracté d'emprunt à long ou court terme, mais elle utilise un important découvert bancaire. Ceci s'explique principalement par le fait que son fournisseur en papier - la Southern Paper Mills - n'accepte que les commandes de grande quantité (trois mois d'approvisionnement). Les prix élevés de la matière première - le papier - et le système de crédit dont bénéficient les clients de la société Twiga font que cette dernière connaît quelques problèmes de liquidités. Elle est donc contrainte à recourir à son découvert bancaire pour pouvoir financer ses premiers versements pour l'achat du papier qui lui sert de matière première (dépassant souvent 7 millions de shillings tanzaniens). Les intérêts bancaires sur les découverts allant de 29 à 33 pour cent, cette facilité bancaire est très onéreuse. La Southern Paper Mills n'acceptant systématiquement que des commandes de grande quantité, le stockage des matières premières est courant en Tanzanie car les problèmes de transport sont souvent à l'origine d'une certaine irrégularité de l'approvisionnement en matière première.

La société, qui dispose d'un vaste stock de matière première, a ainsi un très fort pourcentage de ses avoirs sous forme de stocks en magasin. Ceux-ci représentaient 59 pour cent des avoirs totaux en 1987 et en 1988, dont 90 pour cent de papier, d'encre et d'adhésifs. Des stocks de cette importance immobilisent un pourcentage élevé des fonds de roulement, mais sont nécessaires en raison des aléas qui pèsent sur les approvisionnements. Si la société Twiga veut être en mesure de faire face à la demande, cette politique de stockage est justifiée, faute d'une plus grande sûreté des approvisionnements.

d) Bâtiments, installations et techniques de production

i) Bâtiments et procédé de fabrication

La société Twiga n'occupe qu'un seul bâtiment construit en trois phases et implanté dans la zone industrielle de Chamg'ombe à Dar-es-Salaam. Ce bâtiment abrite deux grandes sections de fabrication et une section d'entreposage des produits finis. On y trouve en outre des bureaux, une pièce pour la chaudière, une pièce d'entreposage des intrants, une pièce où l'on trouve une emballeuse et un espace ouvert utilisé pour divers travaux.

Les tailles respectives de ces différentes sections sont indiquées ci-après:

	<u>m<sup>2</sup></u>
Espace d'entreposage des matières premières . . . .	50
Salle abritant l'ancienne chaîne de fabrication . .	250
Salle abritant la nouvelle chaîne de fabrication et les bureaux . . . . .	900
Salle d'entreposage des intrants (importés) . . . .	40
Pièce abritant la presse à emballer . . . . .	40
Pièce d'entreposage des produits finis . . . . .	400
Chaudière . . . . .	60
Espace d'entreposage annexe . . . . .	250

L'espace d'entreposage annexe se trouve au-dessus de la partie abritant l'ancienne chaîne de production, qui était un bâtiment d'un seul étage à l'origine.

Le terrain où est installé la fabrique ne dispose ni d'un branchement ferroviaire, ni d'espace permettant d'agrandir les installations. Toutefois, la direction a trouvé un terrain de 0,8 hectare doté d'un embranchement ferroviaire et situé à Mbagala, à environ 30 km au sud de Dar-es-Salaam. Ce terrain est utilisé principalement pour l'entreposage des matières premières, c'est-à-dire des bobines de papier.

Le bâtiment est en bon état, dans l'ensemble. Toutefois, les murs et le plafond sont très poussiéreux et couverts de toiles d'araignée. La direction ne semble pas accorder d'importance à la propreté des locaux.

ii) Entreposage des matières premières

Les bobines de papier sont acheminées par rail de la Southern Paper Mills jusqu'à l'entrepôt de Mbagala. De là, environ 20 bobines de papier sont transférées à la fabrique principale et entreposées dans la petite salle réservée aux matières premières.

iii) Matériel de production

**Fabrication de carton ondulé**

La figure 9.2.2 (a) montre les différentes étapes de la fabrication du carton ondulé.

Une machine automatique à onduler de fabrication japonaise (Kiakaba) a été installée en 1978 dans la section principale de fabrication. Elle a une capacité installée de 3 000 tonnes par an pour la fabrication de carton ondulé simple face de 365g au m<sup>2</sup> (pour un poste de travail).

La machine à onduler est dotée d'une refendeuse/plieuse d'une largeur de coupe n'excédant pas 150 cm, dotée de fentes longitudinales produisant du carton dont la largeur va de 55 à 225 cm. Le couteau transversal n'a pas été aiguisé une seule fois depuis son installation, mais il est nettoyé et paraffiné régulièrement. La fabrique ne disposant pas d'atelier, les lames circulaires sont aiguisées par un fabricant local de pièces détachées pour automobiles. Les machines sont, d'une manière générale, en bon état, mais la courroie tressée de l'accrocheuse-sécheuse double (mesurant 12 m sur 1,65 m et d'une épaisseur de 0.5 cm) devra bientôt être remplacée. Des pièces mobiles de rechange sont également nécessaires pour la refendeuse/plieuse car les pièces fabriquées localement ont des tolérances insuffisantes et ne s'engrènent pas correctement.

La machine à onduler ne peut pas fabriquer du carton ondulé double face et ne peut produire que du format/B' car elle n'est pas équipée de rouleaux à cannelure pour les formats /A', /C', D/' ou /E'.

La machine à onduler semi-automatique datant d'avant 1978 est aussi installée dans la section principale. Elle est utilisée pour des petites séries de formats spéciaux ou de cartons blanchis et couchés. Sa capacité initiale était de 300 à 400 tonnes par an.

On trouve en outre dans la principale section de production une slotteuse-imprimeuse japonaise (impression en bichromie) installée en 1978, qui fonctionne bien.

#### Fabrication de sacs en papier

Les figures 9.2.2 (b) et (c) montrent le procédé de fabrication des sacs en papier et des sacs en papier jaune pour l'emballage du thé.

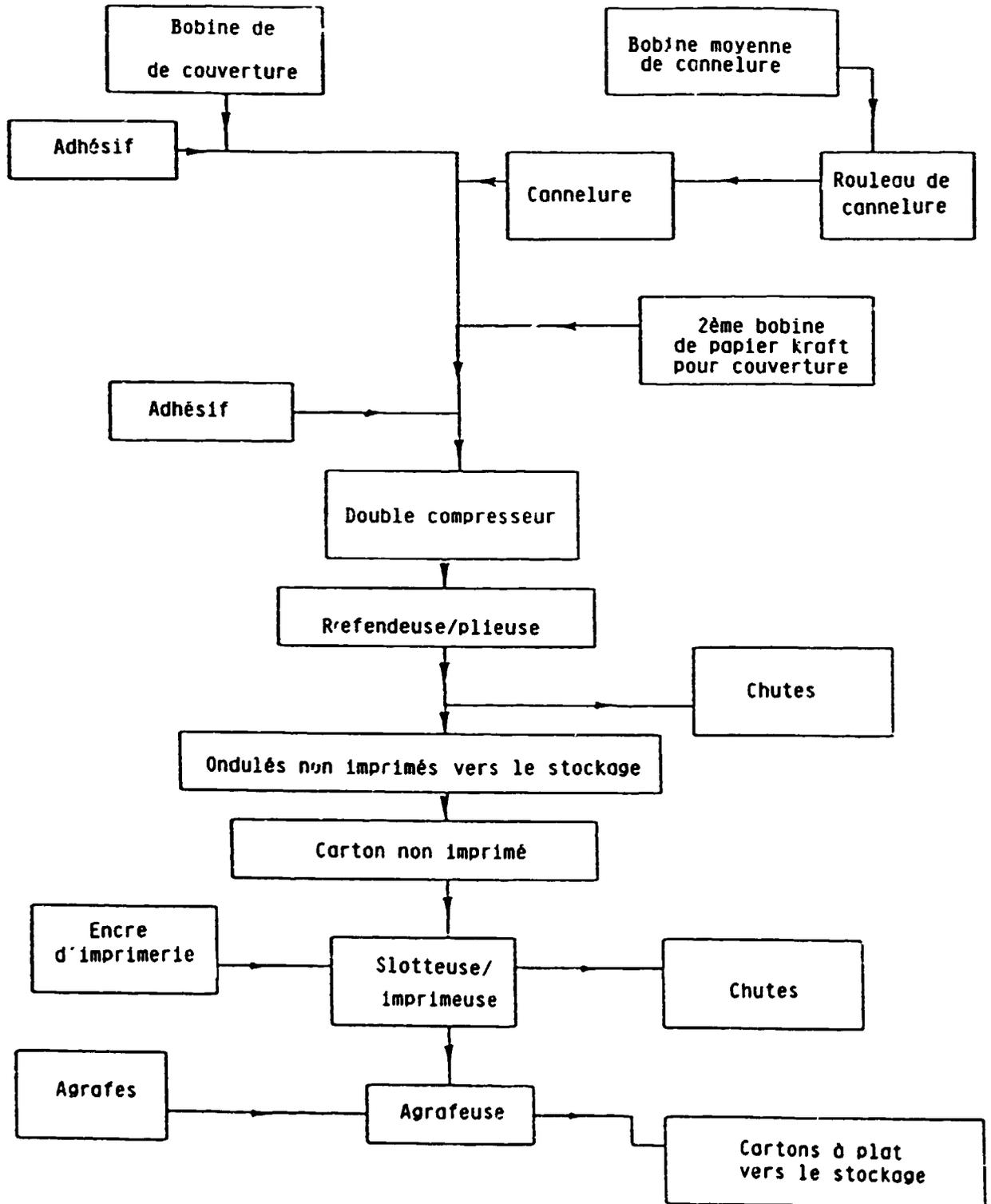
On trouve dans la section la plus ancienne du bâtiment trois autres machines destinées à la fabrication de sacs en papier (type combi). Ce sont des machines vétustes (20 ans), dont deux seulement ont paru être en état de marche à la mission lors de sa visite. Elles sont dotées de dispositifs d'impression en bichromie qui, en raison de leur vétusté, donnent des résultats médiocres. Ces machines sont utilisées principalement pour la fabrication de petits sacs à thé. Elles ont une capacité totale voisine de 2 000 tonnes par an. En outre, on trouve une machine à imprimer en bichromie de type 13DF (Fischer et Krecke, Bielefeld) relativement récente (1983). Toutefois, la société n'a pas de machine à découper à l'emporte-pièce.

#### Agrafeuse

Les installations sont dotées de quatre agrafeuses semi-automatiques, modèle Speckbiel-Hamburg 60 No. 13890, d'une capacité de 12 000 boîtes (agrafes à trois pointes) pour un poste de travail huit heures. Ces machines sont vétustes (20 ans d'âge), mais en bon état. Il y a en outre une agrafeuse automatique d'une capacité plus élevée de 10 000 cartons (agrafes à huit pointes) pour un poste de huit heures. Cette machine était bien entretenue et en bon état.

Figure 9.2.2 : Twiga : schéma du procédé de fabrication

a) Carton ondulé

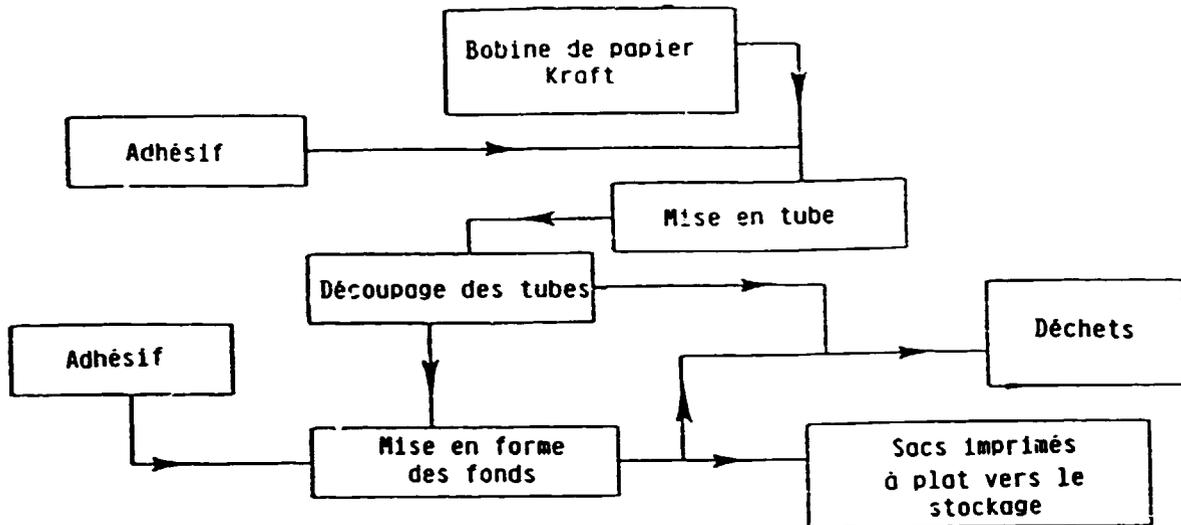


Source : Twiga Paper Products Company.

Figure 9.2.2 : Twiga : schéma du procédé de fabrication (suite)

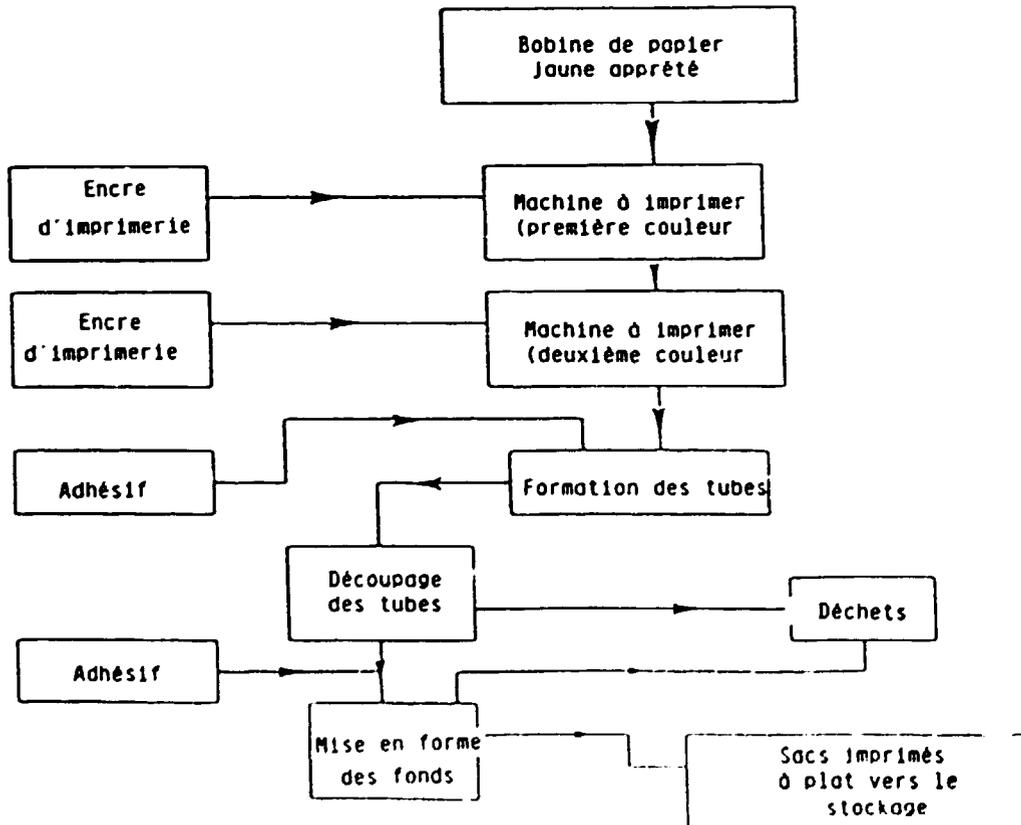
b) Sacs en papier

Sacs ordinaires



Source : Twiga Paper Products Company.

c) Sacs à thé en papier jaune



Source : Twiga Paper Products Company.

## Chaudière

Les chaînes de production sont desservies par une chaudière Wee Chieftain 4 - Thompson Cockran d'une puissance de 2 000 livres à l'heure. Cette chaudière fonctionne tous les jours et sa mise hors service dure 2 minutes et demie à la fin de chaque journée. Les conduites de la chaudière sont nettoyées tous les trois mois et le traitement de l'eau utilisée dans la chaudière se fait tous les deux jours. L'utilisation intermittente de la chaudière, âgée de dix ans, et l'absence d'entretien ont entraîné une dégradation rapide de ce matériel dont le rendement est faible. La pompe et les soupapes d'admission de l'eau sont à l'origine de pannes répétées.

## Approvisionnement en fioul et alimentation électrique

L'entreprise utilise du fioul lourd pour la chaudière. Elle dispose d'une citerne d'une contenance de 4 500 litres. L'usine ayant toujours fonctionné à faible rendement, il n'y a jamais eu de rupture d'approvisionnement en fioul.

D'après les informations recueillies par la mission, l'alimentation électrique est souvent interrompue et les coupures de courant peuvent durer jusqu'à cinq heures.

## Presse à faire des balles

L'entreprise dispose d'une machine à faire des balles bien entretenue qui lui a été vendue par la société Personer Verkstad AB (Suède). Cette machine construite en 1978, de type SP 12C, d'une puissance nominale de 120 bars est en bon état; elle sert à comprimer les chutes, déchets, etc.

## Contrôle de qualité

La société n'a pas de laboratoire. Il n'y a donc aucun contrôle de qualité tant pour les matières premières que pour le produit fini. Le contrôle de qualité se limite au contrôle visuel des produits intermédiaires et finis. Les normes nationales arrêtées par l'Office tanzanien de normalisation pour le papier et les articles en papier ne sont pas respectées.

La direction a manifesté le désir de mettre en place un laboratoire afin d'être en mesure de faire face aux commandes des clients locaux qui ont besoin de matériaux d'emballage pour l'exportation de toute une gamme de produits agro-alimentaires.

## Maintenance

L'entreprise n'a pas d'atelier, aussi la fabrication ou la modification de certaines pièces, par exemple la réparation de courroies, la fabrication d'engrenages, l'affûtage des lames de la machine à onduler, sont-elles effectuées par des ateliers locaux installés à proximité de l'entreprise.

## e) Intrants

Plus de 80 pour cent du coût des intrants correspondent à des productions locales : papier jaune pour les sacs à thé de 70g au m<sup>2</sup>, papier kraft écru pour les sacs, papier kraft pour couverture de 125 à 200g au m<sup>2</sup> et papier de couverture de 115 à 125g au m<sup>2</sup>.

Ces matériaux sont pour la plupart fournis par la Southern Paper Mills Co. Limited de Mufindi: s'y ajoutent le papier pour sacs et le papier blanc de couverture fourni par la division des papiers et cartons de la Kibo Match Corporation de Moshi, à un prix réduit, en échange de la fourniture de 10 pour cent des déchets de papier et de carton de la société Twiga.

Les autres intrants sont les encres d'imprimerie, les adhésifs pour sacs et cartons à base de dextrine, les formes en caoutchouc pour l'impression flexographique, les produits chimiques pour le traitement de l'eau et le fioul lourd pour la chaudière à vapeur, qui doivent tous être importés. La société Twiga utilise toutefois des encres et des gommes adhésives fabriquées localement car la Bank of Tanzania ne lui alloue aucun contingent de devises pour l'importation de ces matières premières.

f) Gamme de produits

La société Twiga fabrique trois types d'articles en papier pour l'emballage et pour le secteur de la consommation. La production totale pour l'ensemble des articles fabriqués par la société Twiga est indiquée au tableau 9.2.2 où l'on trouve en outre les prix des produits et les recettes des ventes.

Tableau 9.2.2 : Twiga : production totale et ventes, 1938

<u>Produit</u>	<u>Production totale</u> (en tonnes)	<u>Prix moyen</u> (en shillings tanzaniens par tonne)	<u>Valeur</u> (en milliers de shillings tanzaniens)
Boîtes en carton ondulé	1 100	62 272	68 500
Sacs en papier kraft non imprimés (à fond plat)	100	120 000	12 000
Sacs à thé en papier jaune imprimé	20	125 000	2 500
Total	1 220	-	83 000

Source : Twiga Paper Products Company

Les machines à onduler peuvent produire du carton (pour les boîtes en carton) allant de 125/115/150 g au m<sup>2</sup> à 200/125/200 g au m<sup>2</sup> pour la couverture/cannelure B'/couverture.

La production de la société Twiga se situe nettement en deçà de la capacité pour l'instant limitée de la fabrique en raison de la faiblesse de la demande de boîtes en carton ondulé et de la mauvaise qualité du papier qu'elle utilise pour ses autres produits. On pourrait développer la production et les ventes de sacs en papier en améliorant les machines utilisées pour fabriquer les sacs en papier ainsi que l'impression et la qualité du papier. Toutes les boîtes en carton ondulé sont vendues directement à des entreprises industrielles et 90 pour cent des sacs en papier sont vendus à des grossistes qui font office de distributeurs des produits de la société.

g) Résultats de l'entreprise

i) Sur le plan général

La chaîne de production du carton ondulé n'en a produit que 1 100 tonnes au cours de l'année précédente, faute de demande. Le principal concurrent de la société Twiga, la société Kibo Paper, fabrique ses doublures et ses cannelures à un prix inférieur au papier fourni par la SPM et par Twiga. Le carton produit par Twiga est de meilleure qualité et permet de satisfaire les commandes pour l'exportation et les commandes d'urgence (délai de 7 jours) des clients que la société Kibo ne peut pas livrer ou pour lesquels le délai de livraison demandé par la société Kibo est beaucoup trop long.

Si la demande augmentait, la production ne pourrait pas toutefois dépasser 1 500 - 2 000 tonnes par an car la qualité du papier fourni par la SPM a baissé récemment. Il présente des défauts qui entraînent des ruptures lorsque la machine a un débit supérieur à 25 m/minute alors que le débit nominal est de 45-50 m/minute.

Faute d'une machine à découper, la société Twiga ne peut pas satisfaire la demande par ailleurs soutenue de boîtes de forme spéciale, en particulier pour l'exportation, ce qui réduit d'autant la production totale de l'entreprise. Par ailleurs, la demande de sacs en papier de tous types ne peut pas être satisfaite car les machines vétustes doivent sans cesse être arrêtées pour réglage et le papier, en particulier le papier jaune apprêté qui sert à la fabrication de sacs à thé, fourni par la SPM, présente des défauts d'aspect, est fragile et libère des particules de papier qui encrassent les compresseurs utilisés pour la mise en forme des sacs. Pour toutes ces raisons, la production en 1987 n'a pas dépassé 70 tonnes alors que la capacité installée est de 2 000 tonnes. La production a chuté au niveau extrêmement faible de 12 balles par jour alors qu'elle pouvait atteindre 60 à 100 balles par jour lorsque les machines étaient neuves. Le tableau 9.2.2 montre le volume de la production et des ventes de la société Twiga Paper en 1988.

La sous-utilisation de la capacité de la fabrique peut donc être attribuée en grande partie à la mauvaise qualité des matières premières, au niveau de la demande de boîtes en carton et aux difficultés extrêmes d'approvisionnement en pièces de rechange importées. En outre, la société Twiga, comme nombre d'autres entreprises tanzaniennes, est gênée par de nombreuses coupures d'électricité.

ii) Comptes des profits et pertes

Le tableau 9.2.3 montre les comptes des profits et pertes de la société Twiga de 1986 à 1988. Les chiffres pour 1988 sont provisoires, mais les chiffres définitifs vérifiés ne devraient pas s'en écarter très sensiblement.

Tableau 9.2.3 : Twiga : comptes des profits et pertes, 1986-1988  
(en milliers de shillings tanzaniens)

	1986	1987	1988
Ventes (moins la taxe sur les ventes)	60 825	60 359	83 023
Prix de revient de distribution	45 199	45 501	67 131
Résultat brut d'exploitation	15 626	14 858	15 892
Frais d'exploitation (y compris l'amortissement)	8 877	11 252	11 467
Bénéfices nets avant impôts	6 749	3 606	4 425*
Impôts	3 485	2 464	2 212
Bénéfices après impôts	3 264	1 142	2 213

\* Les bénéfices nets avant impôts ont augmenté de 506 000 shillings tanzaniens en raison de la vente d'avoires et des recettes des prestations de transport.

Source : Twiga Papers Products Company.

La société Twiga opère dans un contexte économique difficile. Les restrictions qui frappent la demande, la qualité médiocre des matières premières et l'approvisionnement irrégulier en matières premières, les problèmes de transport, la concurrence sur les prix et le mauvais rendement des machines sont des problèmes quotidiens qui restreignent la capacité de production. En raison de la nature de la production, il arrive que la fabrique cesse toute activité, ce qui ne manque pas d'avoir des effets néfastes sur les résultats et la rentabilité, lorsque l'entreprise n'est pas en mesure de s'assurer des commandes exigeant un fonctionnement à plein rendement des machines. La société acquitte un impôt sur les bénéfices de 50 pour cent tous les ans et est assujettie à un impôt sur les ventes de 25 pour cent sur la plupart de ses produits finis. En dépit de ces difficultés, elle dégage une marge bénéficiaire raisonnable.

### iii) Importations et protection

La société Twiga se procure la majeure partie (85 pour cent) de ses facteurs de production auprès de fournisseurs locaux (le papier auprès de la Southern Paper Mills et l'encre auprès des fournisseurs locaux). Toutefois, elle est fortement tributaire des importations pour des matières premières telles que les formes pour l'impression flexographique, les agrafes et les adhésifs chimiques nécessaires à l'activité de la société.

Ce problème résulte du mécanisme d'allocation de devises mis en place par la Bank of Tanzania pour l'importation de pièces de rechange et de matières premières (C'est un problème qu'ont rencontré de nombreuses entreprises privées en Tanzanie ces dernières années mais qui devrait être progressivement réglé par la mise en place et le développement du mécanisme OGL). La société Twiga n'a bénéficié d'aucun contingent de devises au cours des cinq dernières années pour l'importation de pièces de rechange pour les machines à fabriquer les boîtes et pour les machines à imprimer. Cette absence de pièces de rechange, à laquelle s'ajoutent des problèmes d'approvisionnement en facteurs de production,

restreint singulièrement la capacité de fonctionnement des chaînes de production de la fabrique. Les pièces de rechange importées sont frappées de droits de douane de 20 pour cent, ce qui ajoute encore au coût local de l'importation de ces articles, déjà élevé en raison de la faiblesse actuelle du shilling tanzanien. Toutefois, l'importation de pièces de rechange devrait avoir pour effet à long terme d'accroître la production et l'efficacité, ce qui permettrait d'amortir l'investissement ainsi consenti.

Des sacs à thé en papier jaune frictionné de bonne qualité sont importés en Tanzanie de République fédérale d'Allemagne parce que la société Twiga et les autres producteurs ne peuvent pas fournir suffisamment de sacs pour satisfaire les besoins du marché local. A long terme, une fois l'entreprise réhabilitée, on devra peut-être envisager de mettre en place des mécanismes de protection face aux importations concurrentielles (en imposant des droits de douane élevés sur les produits concurrents étrangers).

#### h) Structure des coûts et des prix

##### i) Détermination des coûts et des prix

Les coûts déterminants pour les produits de la société Twiga sont incontestablement ceux du papier, des adhésifs et de l'encre. Le prix du papier est l'élément le plus décisif car cette matière première représente à elle seule 85 pour cent des coûts de production de la fabrique. L'entreprise achète du papier pour fabriquer des sacs et des boîtes en carton à la société Southern Paper Mills. La Banque mondiale a décrété que la SPM devait exporter une part importante de sa production de papier pour pouvoir gagner les devises dont elle a besoin pour rembourser le prêt qui a permis la construction de ce complexe industriel. Les prix sur le marché mondial sont bien moins élevés que ce que la SPM peut espérer obtenir sur le marché local. De fait, les prix du papier SPM écoulé localement sont très élevés, ce qui permet de couvrir les pertes qu'entraînent les exportations génératrices de devises. Depuis janvier 1986, les prix locaux du papier de la SPM ont augmenté de quelque 300 pour cent.

La société Twiga aimerait adopter la méthode du prix de revient majoré pour la fixation des prix des boîtes en carton et pouvoir ainsi dégager une marge bénéficiaire, mais les forces du marché excluent cette possibilité. La concurrence sur un marché sensible aux prix pour les boîtes en carton fabriquées par des sociétés comme la Kibo Paper Industries (qui a une installation de recyclage du papier et qui produit donc un papier meilleur marché) signifie que les prix changent constamment. Pour les grosses commandes, la société Twiga propose certaines réductions de prix et, inversement, doit relever ses prix pour les plus petites commandes; elle joue souvent sur les prix lorsqu'elle négocie ses contrats. En outre, un certain nombre de commandes de boîtes en carton correspondant à des besoins souvent particuliers et les coûts et les prix sont alors calculés différemment. En général, toutefois, la société Twiga définit un prix minimum à la vente, après s'être informée des prix pratiqués sur le marché par ses concurrents.

La société Twiga peut cependant influencer considérablement sur les prix des sacs en papier kraft et des sacs à thé. Le prix des sacs à thé est passé de 1 200 shillings tanzaniens à la fin de 1987 à 2 000 shillings tanzaniens la balle de 16 kg. La société Mifuko Limited est la seule autre entreprise locale qui fabrique les mêmes sacs en papier kraft et les mêmes sacs à thé en papier jaune, et la société Twiga et la société Mifuko déterminent après concertation les prix qu'elles jugent les plus appropriés. Toutefois, la fixation des prix doit être faite avec certaines précautions car le marché local est extrêmement sensible

aux prix et des sacs à thé importés sont achetés en République fédérale d'Allemagne pour couvrir la demande locale non satisfaite en sacs à thé.

La société Twiga ne bénéficie d'aucun crédit pour l'achat des matières premières. La Southern Paper Mills lui accorde certaines facilités : 30 pour cent à la commande et les 70 pour cent restants dans un délai d'un mois. En revanche, la société Twiga fait crédit à certains de ses clients pour promouvoir les ventes de boîtes en carton ondulé qui sont généralement de meilleure qualité que celles de ses concurrents, mais qui sont forcément plus chères. Pour pouvoir financer ses achats de grande quantité de produits en papier et accorder des facilités de crédit à ses clients, la société Twiga recourt à un découvert bancaire assez généreux.

Une taxe sur les ventes de 25 pour cent sur les produits finis de la société est payable au Trésor et la société Twiga en répercute la totalité taxe sur ses clients.

ii) Devises

Comme dans la plupart des branches de l'industrie manufacturière tanzanienne, la société Twiga souffre d'une pénurie de devises. N'exportant pas, elle ne peut pas participer au mécanisme de non rétrocession de devises. La seule autre source de devises est la Bank of Tanzania qui ne lui a alloué aucun contingent de devises au cours des cinq dernières années, en dépit de nombreuses demandes. D'après la direction, un certain nombre de raisons expliquent cette situation :

1. La société Twiga est une société privée et il est vraisemblable qu'elle passe après les entreprises para-étatiques en ce qui concerne les contingents de devises;
2. Les fonds en question ne sont peut-être pas disponibles, du moins en quantité suffisante;
3. Il y a vraisemblablement méconnaissance de l'importance stratégique et des besoins de l'industrie de l'emballage, dont le rôle est fondamental dans la mise au point d'emballages pour les produits alimentaires exportés, etc.

i) Marchés et concurrents

Les débouchés des produits de la société Twiga en Tanzanie varient considérablement. Le marché des boîtes en carton ondulé est fortement concurrentiel; en revanche, le marché des petits sacs en papier où la demande dépasse largement l'offre, l'est très peu.

Le tableau 9.2.4 montre la gamme des produits de la société Twiga; on y trouve aussi des estimations de sa part de marché totale.

**Tableau 9.2.4 : Twiga : gamme de produits et part de marché totale**

<u>Produit</u>	<u>Volume de production</u> (en tonnes)	<u>Importance du marché</u> (en tonnes)	<u>Part de marché</u> (en pourcentage)
Boîtes en carton ondulé	1 100	6 000	18
Sacs en papier kraft à fond plat non imprimés	100	2 000	5
Sacs pour l'emballage du thé en papier jaune imprimé	20	200	10

Source : Twiga Paper Products Limited.

On trouve sur place deux principaux concurrents qui fabriquent des produits similaires à ceux de la société Twiga; la concurrence étrangère consiste en l'importation de sacs pour l'emballage du thé en papier jaune venant de République fédérale d'Allemagne.

La part de marché des boîtes en carton est limitée par la demande et par la position très concurrentielle de la société Kibo Paper Industries, qui utilise du papier recyclé produit dans sa propre installation de recyclage. Les parts de marché des sacs en papier pourraient, toutefois, être sensiblement élargies si la société Twiga se procurait du papier de meilleure qualité, si elle remet-tait en état ses machines et si elle contrôlait davantage le prix des intrants.

Le principal marché des produits de la société Twiga est la ville de Dar-es-Salaam, où elle distribue des boîtes en carton aux entreprises industrielles et fournit des sacs en papier aux grossistes. C'est aussi là que la concurrence des firmes mentionnées au tableau 9.2.5 est la plus rude. Il est incontestable que l'insuffisance des moyens de transport vers d'autres marchés potentiels est le principal obstacle à l'ouverture de nouveaux marchés en dehors de Dar-es-Salaam. En fait, la société Twiga ne livre pas en dehors de Dar-es-Salaam parce que les marchandises transportées sont souvent endommagées ou perdues pendant le transport. Les grossistes qui achètent des sacs en papier à la société Twiga font office de distributeurs.

Le tableau 9.2.5 montre les principaux concurrents de la société Twiga.

**Tableau 9.2.5 : Twiga : principaux concurrents et leurs gammes de produits**

<u>Société</u>	<u>Produit</u>	<u>Part de marché</u> (en pourcentage)
Kibo Paper Industries	Boîtes en carton	55
	Sacs en papier de grande contenance	35
Mifuko Limited	Sacs en papier kraft non imprimé	(non disponible)
	Sacs à thé en papier jaune	15
Importations	Sacs à thé en papier jaune	(fluctuante)

Source : Twiga Paper Products

Les sociétés Mifuko Limited et Twiga sont les deux seuls producteurs importants de sacs en papier kraft de petite contenance et de sacs à thé en papier jaune (la société Kibo produit des sacs en papier multi-couches pour l'emballage du ciment et du sucre). Aussi les sociétés Mifuko et Twiga exercent-elles, par leur collaboration une influence décisive sur le marché des sacs en papier de petite contenance en déterminant les prix. Toutefois, des sacs pour l'emballage du thé en papier jaune sont importés de République fédérale d'Allemagne pour faire face à la demande non satisfaite, puis sont ensuite réexportés avec leur contenu de thé tanzanien. Les sacs achetés en RFA sont moins coûteux (les prix de revient locaux sont en effet élevés) et sont généralement de meilleure qualité. L'amélioration de la qualité du papier, de la qualité d'impression et des procédés de fabrication permettrait à la société Twiga d'augmenter très sensiblement sa part de marché pour ce produit car il est vraisemblable que les conditionneurs de thé seraient plus enclins à utiliser leurs réserves en monnaie locale pour se procurer des sacs de bonne qualité qu'à utiliser les devises précieuses dont ils ont besoin pour acheter des pièces de rechange, de nouvelles machines, etc.

L'étroitesse du marché et le niveau actuel de production de la société Twiga n'ont pas nécessité la mise en place d'une fonction vente dans l'entreprise. Les seules initiatives de promotion des ventes prises par la société consistent à faire paraître des publicités dans les journaux locaux trois ou quatre fois par an et à faire figurer son nom dans le bottin commercial 1988/89 de la Zone d'échanges préférentiels.

Toutefois, soumise à une concurrence plus vive, en particulier sur le marché des boîtes en carton, la société Twiga a prévu un budget de 100 000 shillings tanzaniens pour la promotion des ventes dans le cadre des efforts qu'elle déploie pour atteindre l'objectif de 100 millions de shillings tanzaniens de ventes en 1989. Il est très vraisemblable qu'une fois la fabrique réhabilitée (ou le secteur dans son ensemble), le marché devenu plus compétitif obligera la société Twiga à recruter des spécialistes du marketing et des ventes si elle veut préserver ou élargir sa part de marché.

Les produits de la société Twiga sont importants pour les exportations d'autres produits tanzaniens tels que le thé ou les conserves de fruits. Il n'existe pas pour l'instant, selon toute vraisemblance, de potentiel d'exportation vers les pays voisins, mais les programmes de redressement économique qui y sont appliqués devraient relancer leur économie. A terme, les produits de la société Twiga pourraient y trouver des débouchés.

#### j) Contraintes

Les principales contraintes auxquelles fait face la société Twiga sont les suivantes :

- Alimentation électrique aléatoire;
- Alimentation en eau intermittente;
- Qualité variable du papier fourni par la SPM;
- Faible capacité de transformation due à la vétusté des machines;
- Prix élevé des cartons résultant du coût élevé du papier qui sert de matière première, et déprimant la demande pour les produits de la société;

- Gamme de produits restreinte en ce qui concerne les cartons (la fabrique n'est pas en mesure de fabriquer des cloisonnements et ne produit que quelques modèles de boîtes rectangulaires);
- Pénurie de devises pour l'achat de pièces de rechange;
- Carence des moyens de transport pour la distribution des produits;
- Difficultés dans le financement des investissements nécessaires en monnaie locale et en devises.

Les problèmes auxquels se heurte la société Twiga sont, pour la plupart, identiques à ceux auxquels se heurtent d'autres sociétés tanzaniennes. Toutefois, la société Twiga est dotée d'une équipe de direction compétente et possède un fort potentiel de croissance, sous réserve que les conditions économiques le permettent. Toutefois, à plus long terme, l'impossibilité de s'agrandir, faute de place, sera un frein à la croissance.

### 9.2.2 Besoins de réhabilitation

#### a) Gestion et organisation

Le seul impératif est la nomination d'un nouveau directeur général, qui devrait de préférence être choisi au sein de l'équipe de direction actuelle. Il n'est pas nécessaire pour l'instant de recruter un responsable du marketing, mais le responsable de l'administration devrait réserver une partie de son temps au renforcement de la fonction de promotion des ventes.

La direction de l'entreprise est efficace et pourrait faire face sans difficulté à l'augmentation de la production résultant de la réhabilitation.

#### b) Installations

La vétusté des trois machines à fabriquer les sacs en papier, d'origine allemande et de type Combi, et le niveau général de l'entretien des installations pèsent sur la productivité de la fabrique.

Toute réhabilitation des installations devra comporter les mesures suivantes :

- Remplacement des pièces ou composants usés ou entraînant un dysfonctionnement sur les machines et les équipements qui sont pour l'instant hors service;
- Remplacement du matériel non réparable;
- Dépoussiérage, nettoyage, peinture et réfection des plafonds et des murs;
- Installation de lavabos pour les ouvriers;
- Renforcement de l'hygiène du personnel et des installations sanitaires (toilettes, douches, lavabos, vestiaires et vêtements de protection pour les agents de production);

- Mise en place de procédures de contrôle des stocks pour le remplacement des pièces détachées, compte dûment tenu des délais de livraison souvent longs pour les pièces détachées de haute précision ayant une importance critique;
- Elaboration et mise en oeuvre d'un calendrier de maintenance préventive pour toutes les machines et le matériel;
- Formation d'agents aux pratiques et techniques de maintenance;
- Formation d'agents de contrôle de qualité chargés d'appliquer des mesures concrètes de contrôle de qualité à toutes les matières premières, aux produits intermédiaires et aux produits finis.

Le tableau 9.2.6 présente une liste des équipements, machines et bâtiments qui devront être réhabilités. On y trouve en outre les coûts indicatifs du remplacement ou de la remise en état des différents éléments, calculés d'après les estimations de la direction de la société Twiga. Les dépenses en devises correspondent à l'importation de pièces détachées et de composants et les dépenses en monnaie locale aux coûts des services, à savoir installation et réparation.

**Tableau 9.2.6 : Twiga : moyens financiers  
nécessaires à la réhabilitation  
(en milliers de shillings tanzaniens)**

	<u>Coûts estimatifs</u>	
	<u>en devises</u> (dollars E.U.)	<u>en monnaie locale</u> (en milliers de shillings tanzaniens)
<u>Machines</u>		
1 Nouvelle machine Combi à fabriquer les sacs et à imprimer	60 000	78 000
Pièces détachées pour les vieilles machines fabriquant les sacs en papier kraft	10 000	13 000
Courroie crantée de rechange	3 000	3 900
<u>Bâtiments</u>	-	5 000
<u>Véhicules</u>		
1 Camion de 3,5 tonnes	-	2 000
2 Camions de 5 tonnes		8 000
Coût total en monnaie locale (shillings tanzaniens)		109 900
Coût total calculé en dollars E.U.		845 385
Coût total en devises (dollars E.U.)		<u>73 000</u>
Coût total en monnaie locale et en devises (dollars E.U.)		918 385

Source : Twiga Paper Products Company.

Le chiffre estimatif donné au tableau 9.2.6 est peut-être en fait sensiblement plus élevé que celui qui est indiqué, en particulier en raison du coût sur-estimé de la remise en état des bâtiments. Néanmoins, on peut tabler sur les coûts supplémentaires suivants :

- Inventaire des pièces détachées en service et en réserve;
- Elaboration et mise en oeuvre d'un programme de maintenance;
- Formation de personnel à la planification de la maintenance et à la planification et à l'exécution du contrôle de qualité;
- Etude détaillée et planification du programme de réhabilitation, y compris fourniture de matériel, négociations de contrats, marchés, etc.

La remise en état des installations coûterait, selon les estimations de la mission, 109 900 shillings tanzaniens. Une estimation plus précise des coûts de réhabilitation devra être opérée dans le cadre d'une étude d'évaluation plus détaillée.

c) Intrants

Si l'on veut réduire le coût du papier qui sert de matière première, on devra conclure des arrangements qui faciliteront l'accès de la société Twiga au papier doublure provenant de la fabrique locale de papier recyclé.

La réduction des temps d'immobilisation et de la production de déchets sur l'onduleuse ne sera possible que si les défauts du papier kraft et des cannelures de la SPM sont éliminés.

La société Twiga pourrait fabriquer des sacs pour l'emballage du thé en papier jaune susceptibles d'être exportés si la SPM réussissait à fabriquer du papier frictionné aux spécifications requises au lieu de papier apprêté de qualité inférieure, ou si l'importation de bobines de papier frictionné était facilitée. Toutefois, une évaluation sera nécessaire si l'on veut déterminer les avantages relatifs de cette option ou de l'option consistant à autoriser les importations de papier frictionné de qualité supérieure que la société Twiga pourrait utiliser pour fabriquer les sacs d'emballage du thé en papier jaune.

La possibilité de se procurer des encres d'impression et des formes flexographiques de meilleure qualité contribuerait à relever la qualité de l'impression et à renforcer la production pour l'exportation de sacs pour l'emballage du thé.

d) Structure des coûts et des prix

La société Twiga est prise en tenaille entre le prix élevé des intrants, en particulier du papier qu'elle achète à la Southern Paper Mills, et la nécessité de maîtriser les prix de vente de ses produits. Le marché des boîtes en carton est contrôlé par la société Kibo Papers, qui vend ses propres produits à meilleur prix que tout autre fabricant parce qu'elle utilise du papier recyclé qu'elle produit elle-même. Pour que le marché soit plus concurrentiel, il faudrait que la production de l'usine de recyclage de la société Kibo ne soit pas réservée aux filiales de cette entreprise, mais accessible à tous ses concurrents comme les sociétés Twiga et Mifuko Limited. Ce résultat pourrait être obtenu aux moyens d'arrangements en vertu desquels la fabrique couvrirait les besoins des autres fabricants de sacs en papier, comme la société Twiga et la Mifuko Limited.

La comptabilité de la société Twiga est bien organisée, mais la société gagnerait beaucoup à mettre en place un système de comptabilité utilisant un micro-ordinateur.

Il semble que les facilités de paiement qu'accorde la société Twiga à ses clients pèsent sur sa trésorerie. Toutefois, ces facilités lui permettent d'obtenir certains contrats et lui sont utiles à court terme.

L'un des principaux obstacles auxquels se heurte l'industrie locale de l'emballage est le coût élevé du papier fourni par la Southern Paper Mills. Les prix locaux se situent sensiblement au-dessus des prix à l'exportation et sont maintenus à un niveau élevé en vue de compenser les prix modérés pratiqués à l'exportation pour s'implanter sur les marchés internationaux afin d'y gagner des devises et de rembourser les emprunts contractés. Si l'on veut que les producteurs locaux réussissent à s'implanter sur les marchés d'exportation pour l'emballage, il faudra pratiquer certains réajustements des prix locaux du papier.

e) Commercialisation

La société Twiga opère sur deux marchés très différents : le marché des boîtes en carton, très concurrentiel mais limité par la production, et le marché des sacs en papier, moins concurrentiel, mais où l'offre est insuffisante. Le marché des boîtes en carton est extrêmement sensible aux prix et un effort de commercialisation ne porterait ses fruits que si les prix pratiqués par la société Twiga étaient concurrentiels. Le marché des sacs en papier souffre d'une production restreinte et est un marché de vendeurs sur lequel il n'est pas nécessaire de lancer des campagnes de promotion dans l'immédiat.

Un petit budget de promotion des ventes de 100 000 shillings tanzaniens a été fixé pour 1989 en vue d'inciter les exportateurs de produits frais agricoles ou de produits manufacturés à recourir aux boîtes en carton de qualité supérieure fabriquées par la société Twiga. Tant le responsable de l'administration que les autres cadres de l'entreprise devront consacrer une certaine partie de leur temps au suivi de ces activités de promotion, faute de quoi elles n'auront aucun effet sur les ventes.

La direction de la société Twiga estime à juste titre que les ventes supplémentaires de boîtes en carton qui pourraient résulter d'une promotion des ventes sur le marché ne justifient pas le recrutement d'un spécialiste du marketing et des ventes. Toutefois, la situation peut évoluer à long terme et la société Twiga pourra alors se raviser, en particulier si l'entreprise une fois réhabilitée est plus compétitive.

Le principal marché de la société Twiga est celui de Dar-es-Salaam car, au-delà, les mauvaises routes et les mauvaises infrastructures de transport rendent difficile l'accès à des marchés plus larges. Toutefois, le réseau de transport tanzanien devant être rénové, la société Twiga aurait tout intérêt à prévoir dès maintenant la distribution à des clients potentiels sur d'autres marchés.

L'exportation directe des produits de la société Twiga n'est pas considérée comme une hypothèse sérieuse nécessitant un effort de commercialisation, en raison des coûts de production élevés (entraînant des prix de revient élevés) et de la qualité inférieure du papier.

f) Ressource en devises

La société Twiga n'exportant aucun de ses produits et ne participant donc pas à un mécanisme de non rétrocession de devises, sa seule source possible de devises est la Central Bank of Tanzania.

La société Twiga n'ayant bénéficié d'aucun contingent de devises pour l'achat de pièces de rechange au cours des cinq dernières années, il conviendrait d'envisager une modification du système de répartition des fonds. Il se peut que les fonds en question ne soient tout simplement pas disponibles, mais on notera que la réhabilitation des machines dans le secteur privé tanzanien devrait avoir un effet d'entraînement sur les autres secteurs.

Le régime des droits de douane qui frappent les pièces de rechange importées devrait lui aussi être modifié afin que soit facilitée l'importation des pièces de rechange qui ne peuvent pas être fabriquées localement; il faudra peut-être tout simplement supprimer ces droits de douane. On s'efforcera d'encourager la fabrication locale de certaines pièces en appliquant éventuellement des droits de douane élevés sur les importations concurrentes. Ces droits de douane ont eu des effets de plus en plus restrictifs en raison de la détérioration des taux de change du shilling tanzanien, car ils ont renchéri les paiements en monnaie locale. Avec la stabilisation en cours du taux de change du shilling tanzanien, le coût des devises et le niveau des droits d'importation vont devenir des éléments clés pour la société Twiga lorsqu'elle va arrêter sa stratégie commerciale.

g) Liquidités

Bien qu'elle dégage une petite marge bénéficiaire, la société Twiga a des problèmes de trésorerie parce qu'elle doit se procurer des intrants très coûteux en grande quantité et parce qu'elle accorde des facilités de crédit à certains de ses clients. Elle peut utiliser un important découvert bancaire pour faire face à ses difficultés de trésorerie et elle juge qu'il s'agit là du moyen le plus pratique de se procurer des liquidités. Les efforts de réhabilitation susceptibles d'améliorer la trésorerie de l'entreprise portent principalement sur le contrôle des prix des intrants et sont exposés plus en détail dans la section traitant de la réforme de la structure des coûts et des prix actuellement appliquée par la société Twiga.

### 9.3 Tanzania Animal Feeds Company (TAFCO)

#### La situation actuelle

##### a) Historique de l'entreprise

La TAFCO est une société dotée d'un statut d'entreprise publique créée en 1983 en tant que filiale de la National Milling Corporation (NMC). A l'époque, la National Milling Corporation produisait directement des aliments pour animaux. A l'origine, la NMC avait hérité des bâtiments abritant l'usine de Dar-es-Salaam, après la nationalisation en 1968 d'une minoterie qui était la propriété d'un expatrié asiatique.

Au début des années 70, les machines de la minoterie ont été démontées et la NMC a installé des machines pour la production d'aliments pour animaux. La production commerciale a commencé à la fin des années 70 avec du matériel et des machines fournies par la société suisse Bühler.

Aujourd'hui, la société TAFCO exploite quatre fabriques sous son nom, une fabrique située sur la Pugu Road à Dar-es-Salaam, et d'autres fabriques à Mwanza, Mbeya et Moshi. La fabrique de Mwanza n'est pas en activité pour l'instant. Des négociations ont été engagées pour la reprise de deux autres fabriques, l'une publique située à Arusha (la cession est en voie d'achèvement) et l'autre située à Lindi.

##### b) Gestion et organisation

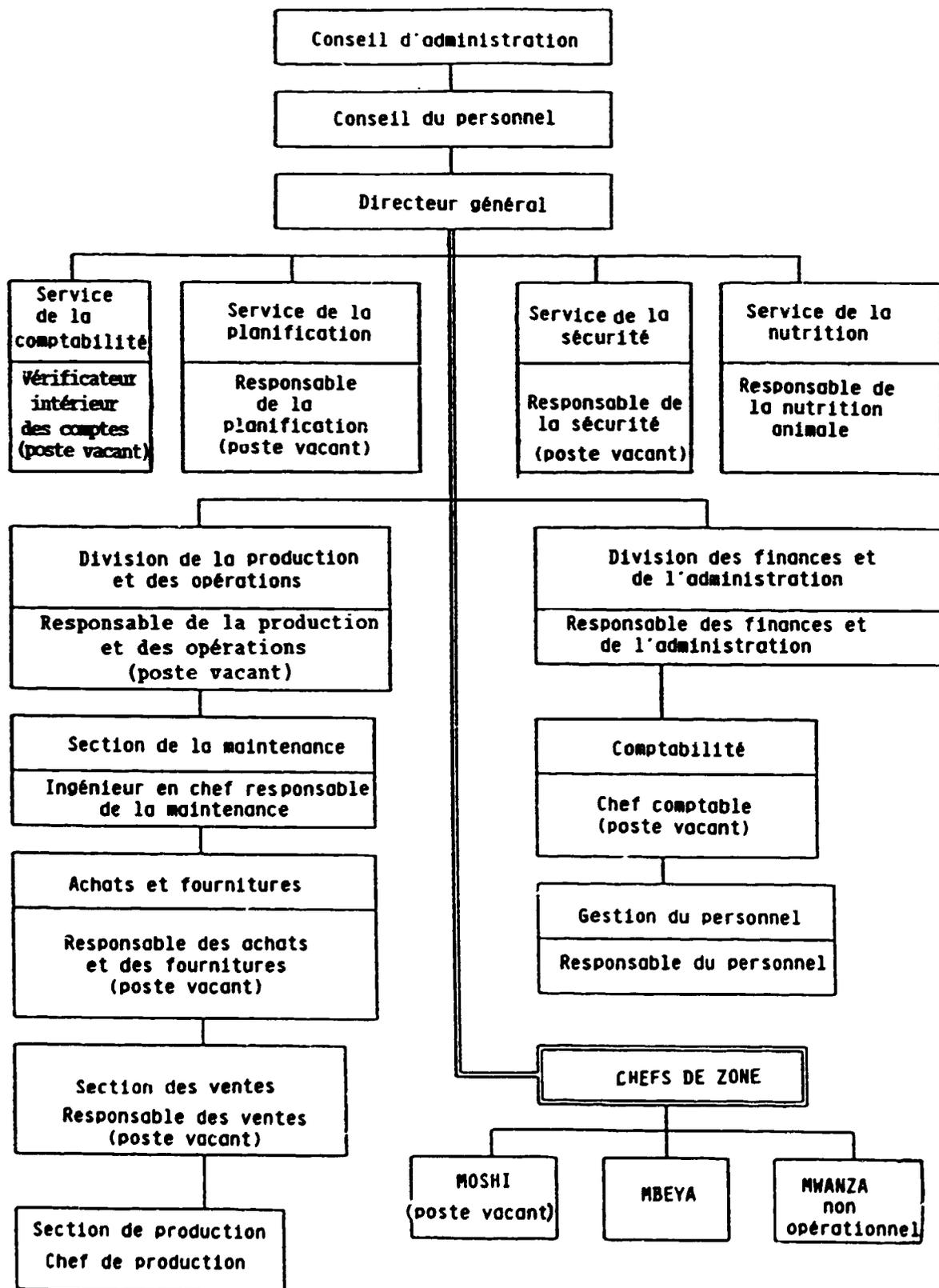
La principale fabrique de la société TAFCO, où 110 personnes sont employées, se trouve à Dar-es-Salaam. Les deux autres filiales actuellement en exploitation se trouvent à Moshi et à Mbeya et emploient respectivement 47 et 34 personnes. La société TAFCO possède encore une autre fabrique qui, pour l'instant, n'est pas en service.

Le Conseil d'administration en place a été nommé en septembre 1985 et aurait dû être remplacé en septembre dernier. Cela n'a pas été le cas toutefois et le Conseil d'administration inchangé a conservé ses prérogatives. Y siègent les six personnes suivantes :

- John Kyambora - Commissaire à la mise en valeur du bétail et depuis peu (président) Directeur du développement régional pour Tabora.
- G.E. Maganga - Commissaire assistant aux investissements publics au Trésor.
- Vincent Semesi - Directeur de la National Milling Corporation.
- Denis Mabeba - Vétérinaire en chef, Tanganyika Packers, "Fellow" de l'Institut de développement de la Banque mondiale.
- Daudi P. Mpiri - Directeur du Livestock Research Institute (Institut de recherche zootechnique).

Le Conseil d'administration se réunit régulièrement, six fois par an généralement. La figure 9.3.1 montre l'organigramme de la société.

Figure 9.3.1 : Tanzania Animal Feeds Co. : organigramme



Source : Tanzania Animal Feeds Company.

On trouvera ci-après des renseignements détaillés sur le niveau d'instruction et les qualifications professionnelles des cadres de l'entreprise :

- John P. Kinabo** - Directeur général  
(38 ans)  
Maîtrise d'agronomie (Norvège). Est entré à la NMC en 1977 et est passé à la TAFCO en 1983. Responsable de la nutrition animale jusqu'en mai 1988 lorsqu'il est devenu directeur général par intérim. Confirmé à ce poste en janvier 1989.
- A. Taalib** - Responsable des finances et de l'administration  
(37 ans)  
Comptable diplômé, il a travaillé comme comptable à la NMC jusqu'à sa mutation à la société TAFCO en avril 1985.
- Mary Ngaiza** - Responsable de la nutrition animale  
(37 ans)  
Maîtrise d'agronomie (Norvège); elle a travaillé pour la Tanzania Livestock Research Organization sur la nutrition animale avant d'entrer à la société TAFCO en mars 1987.
- Alfred Komba** - Responsable du personnel et de l'administration  
(39 ans)  
Licence d'administration publique délivrée par l'Université de Dar-es-Salaam en 1973 et diplôme de gestion délivré par l'Eastern and Southern African Management Institute (ESAMI). Entré à la société TAFCO en juillet 1984.
- Chigama Mkinda** - Ingénieur responsable de la maintenance  
(34 ans)  
Licence d'ingénierie de production (Dar-es-Salaam). Entré à la TAFCO en 1984 après avoir quitté la société Polysacks.
- Stephen Mkude** - Responsable de la production  
(41 ans)  
Cours de gestion de la production (IAE 1975). Cours de technique de la production d'aliments pour animaux (Moscou, 1979). Cours de planification et de contrôle en gestion agricole (Swaziland, 1979).
- Elibariki Mtui** - Chef de zone (Mbeya)  
Heriel  
(35 ans)  
Licence d'études commerciales (Dar-es-Salaam - 1980). Directeur assistant de la Tanganyika Farmers Association de 1985 à 1988.

L'encadrement se réunit toutes les semaines et une réunion importante où sont examinés les principaux problèmes de production et les résultats se tient tous les mois. Le Conseil du personnel se réunit deux fois par an.

Une formation est assurée par la société pour le personnel de la comptabilité et des finances et est dispensée à l'Institut des affaires financières et à

l'Institut de gestion du développement. Les cours destinés au personnel de production sont dispensés à l'Institut pour la productivité ou à l'étranger dans le cadre de programmes d'aide à la formation. Le personnel de secrétariat bénéficie lui aussi d'une formation spécifique. L'essentiel de cette formation est financée par la société sur ses fonds propres.

Le taux de renouvellement du personnel est relativement faible car les ouvriers bénéficient d'une gamme étendue de prestations (soins de santé, indemnités de transport, cours de formation).

L'examen des qualifications des cadres supérieurs, des membres du Conseil d'administration et du personnel technique montre à l'évidence que la société dispose d'un personnel expérimenté et compétent. C'est là incontestablement un atout qu'il conviendra d'exploiter plus efficacement une fois que l'entreprise et ses installations auront été réhabilitées. En outre, la société propose toute une gamme de programmes de formation visant à perfectionner son personnel.

L'organigramme de la société en montre très clairement les faiblesses :

- Un grand nombre de postes de cadres supérieurs et de postes clés de cadres moyens sont vacants. Il n'y a pour l'instant pas de responsable de la production et des opérations et ces fonctions ont été confiées temporairement au directeur général.
- Un certain nombre de postes de la section des achats et des fournitures sont vacants et il en est de même pour la section des ventes. Le poste de chef comptable n'a pas été pourvu.
- Les communications avec les fabriques de Moshi et de Mbeya sont insuffisantes et la fabrique de Moshi n'a pas de directeur.
- Le chef de zone relève directement du directeur général et le responsable des finances et de l'administration n'a pas accès directement aux comptes des filiales.
- L'organisation générale de l'usine principale et des usines annexes est mauvaise; on déplore l'absence de système d'information de gestion et de procédures de contrôle des coûts.

#### c) Structure financière

La Tanzania Animal Feeds Company est une filiale à 100 pour cent de la National Milling Corporation (NMC). Le capital-actions est évalué à 30 millions de shillings tanzaniens, intégralement versés par la NMC.

Le tableau 9.3.1 montre les bilans et la structure financière de la société TAFCO sur les trois dernières années (y compris le capital-actions payé et les pertes nettes). Les comptes pour 1987 et 1988 sont provisoires et n'ont pas été vérifiés.

Une gestion efficace de la société TAFCO exige des données financières beaucoup plus détaillées que celles dont on dispose actuellement. On devra disposer des bilans et des comptes des profits et pertes pour chacune des quatre fabriques de la société TAFCO. On devra en outre disposer d'informations sur les coûts de production et les marges bénéficiaires par gamme de produits. Faute d'une ventilation de ces données par usine, l'analyse qui suit s'applique indistinctement aux quatre fabriques de la société TAFCO.

Tableau 9.3.1 : TAFCO : bilans 1986-1988  
(en milliers de shillings tanzaniens)

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>
Capital fixe	83 769	83 375	75 404
Travaux d'équipement en cours	19 831	24 893	26 664
<u>Disponibilités à court terme</u>			
Stocks	8 694	11 828	50 850
Papier commercial/débiteurs	18 625	25 587	21 824
Encaisse/solde bancaire	5 086	(96 996)	(19 434)
<b>TOTAL</b>	<b>136 003</b>	<b>138 687</b>	<b>241 088</b>
<u>Exigibilités à court terme</u>			
Papier commercial/créanciers	160 740	200 478	198 138
Impôts dus	2 487	-	-
Découvert bancaire	10 994	-	-
<b>Avoirs nets (exigibilités)</b>	<b>(38 218)</b>	<b>(61 791)</b>	<b>(42 890)</b>
<u>Capital utilisé</u>			
Capital social	30 000	30 000	30 000
Réserve	92 957	106 005	110 606
<b>Bénéfices non distribués (pertes)</b>	<b>(160 815)</b>	<b>(197 796)</b>	<b>(183 496)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(38 218)</b>	<b>(61 791)</b>	<b>(42 890)</b>

Source : Tanzania Animal Feeds Company.

En temps normal, les dettes considérables accumulées par la société TAFCO, qui atteignaient 183 millions de shillings tanzaniens en 1988, entraîneraient la faillite de la société. Toutefois, la TAFCO faisant partie du groupe para-étatique NMC et étant le plus gros producteur d'aliments pour animaux de Tanzanie (un produit vital pour le secteur de l'élevage), elle revêt une importance stratégique pour le pays. Il va sans dire que la TAFCO est en proie à de grandes difficultés financières, mais que la survie de la société passe avant toute autre considération.

Sous la tutelle de la NMC et grâce aux "fonds de Dar-es-Salaam" mobilisés par les pouvoirs publics, la société TAFCO est restée opérationnelle en dépit de son endettement. L'augmentation des réserves en capitaux est le résultat des importantes injections d'argent frais effectuées par les pouvoirs publics pour "équilibrer les comptes de la société TAFCO". Le recouvrement de cette réserve de capital prendra vraisemblablement un certain temps, en dépit d'une marge bénéficiaire de 14 millions de shillings tanzaniens en 1988, qui traduit vraisemblablement une certaine amélioration des résultats de l'entreprise. La société TAFCO n'a contracté aucun prêt commercial à long terme.

Seules trois des quatre fabriques que possède la société sont opérationnelles : la fabrique de la Pugu Road à Dar-es-Salaam et les fabriques de Moshi et de Mbeya. La société est en train de reprendre une fabrique du secteur public en exploitation située à Arusha. La fabrique non opérationnelle de Mwanza et la fabrique d'Arusha font actuellement l'objet de travaux importants d'équipement,

représentant 75 pour cent du coût des travaux d'équipement effectués en 1988. La direction de la société TAFCO assure la répartition des ressources entre les différentes fabriques d'aliments pour animaux pour les investissements et les réparations. La mission estime qu'il convient de procéder à un examen d'ensemble du secteur des aliments pour animaux, ainsi que de chacune des fabriques de la société TAFCO, avant toute décision concernant la réhabilitation et/ou l'extension des fabriques.

Les pertes nettes élevées de la société TAFCO, qu'indiquent les bilans, résultent de pénuries de matières premières, du coût élevé des intrants et de la réglementation des prix à la production. Les résultats de la société se sont nettement redressés depuis 1987, les pouvoirs publics ayant assoupli leur contrôle des prix. Le redressement de la situation financière s'est lui aussi poursuivi, notamment grâce à l'exonération de la taxe sur les ventes accordée à la société. Dans le passé, le marché des aliments pour animaux était un marché de vendeurs. Au fur et à mesure que le marché se libéralisera, toutefois, le retour à l'équilibre financier de l'entreprise dépendra, en grande partie, de sa capacité à opérer dans un cadre concurrentiel.

La valeur des exigibilités de la société (sommes dues), entièrement imputables à des créanciers commerciaux, est supérieure à la valeur cumulée du capital fixe et des disponibilités à court terme. Selon toute vraisemblance, une large fraction de ces sommes a été mobilisée par la National Milling Corporation, qui, dans le passé, a renfloué la trésorerie en fournissant des fonds de roulement pour les biens d'équipement, afin d'éviter toute stagnation de la production.

Les taux d'amortissement sur le capital fixe communiqués par la société sont les suivants :

Bâtiments	2,5 pour cent
Matériel de bureau	20 pour cent
Véhicules	25 pour cent
Matériel de production	33 pour cent

Les chiffres pour le matériel de production et le matériel de bureau sont un peu élevés (si on les compare aux taux ne dépassant pas 12,5 pour cent relevés dans d'autres sociétés) et certains ajustements devront peut-être être effectués si l'on veut éviter d'éventuelles distortions de la valeur comptable des avoirs considérés.

L'organisation générale de la société TAFCO et de ses usines annexes est mauvaise, en particulier dans le domaine de la gestion financière. Les comptes de la société sont globaux et on n'y trouve aucune ventilation des résultats de chaque fabrique. Avec l'acquisition de deux nouvelles fabriques, on devra accorder la priorité à la rationalisation du fonctionnement de la société dans son ensemble.

d) Bâtiments et installations

i) Bâtiments

La fabrique principale de la société TAFCO se situe à l'intersection de la Pugu Road et de la route d'accès aux installations portuaires, sur le terrain No. 74/1, à Dar-es-Salaam. Les autres fabriques d'aliments pour animaux gérées par la société TAFCO sont installées à Mbeya, Moshi et Mwanza et la société envisage de faire l'acquisition de deux fabriques situées à Arusha et à Lindi.

Les installations se composent de cinq bâtiments principaux : une fabrique de cinq étages, d'une surface-plancher totale de 1 650m<sup>2</sup>; un entrepôt pour produits finis, d'une surface-plancher de 1 400m<sup>2</sup>; des silos à cinq niveaux pour l'ensilage du grain, un entrepôt pour matières premières (875m<sup>2</sup>), et un bâtiment administratif de deux étages (364m<sup>2</sup>). Des bâtiments annexes abritent la citerne à mélasse et la chaudière.

ii) Installations de manutention des matières premières

Maïs et autres céréales

Les céréales sont introduites dans l'installation principale à partir de la trémie d'alimentation pour camions au moyen d'un élévateur à godets et de deux convoyeurs à chaîne d'entraînement placés à la base de l'élévateur à godets. L'installation peut aussi être alimentée par rail au moyen d'un autre élévateur à godets doté d'un convoyeur à chaîne d'entraînement.

Les élévateurs à godets acheminent le grain jusqu'à la section de nettoyage au premier étage, qui comporte un trieur séparateur et un cyclone suivis d'un séparateur électromagnétique à tambour circulant sur un lit de métaux ferreux. Le son est ensaché et le grain nettoyé est ensuite dirigé vers le principal élévateur à grain. Comme dans le passé, lorsqu'il y avait une importante livraison de céréales, ou à l'heure actuelle lorsque les dispositifs de nettoyage ne fonctionnent pas, les arrivages vont directement aux élévateurs à godets et sont acheminés vers le convoyeur à chaîne du cinquième étage qui alimente les principaux silos à grain.

Le grain des principaux silos à grain est ensuite acheminé dans l'installation par recyclage au moyen d'un convoyeur à chaîne et d'un élévateur. Au sommet de l'élévateur à godets, le grain peut aussi être dirigé vers le convoyeur à chaîne qui alimente les silos d'alimentation du broyeur.

À l'heure actuelle, la capacité des élévateurs et des convoyeurs est de 50 tonnes par heure.

La figure 9.3.2 (a) montre les différentes étapes de la transformation du maïs et des autres céréales livrées à la fabrique.

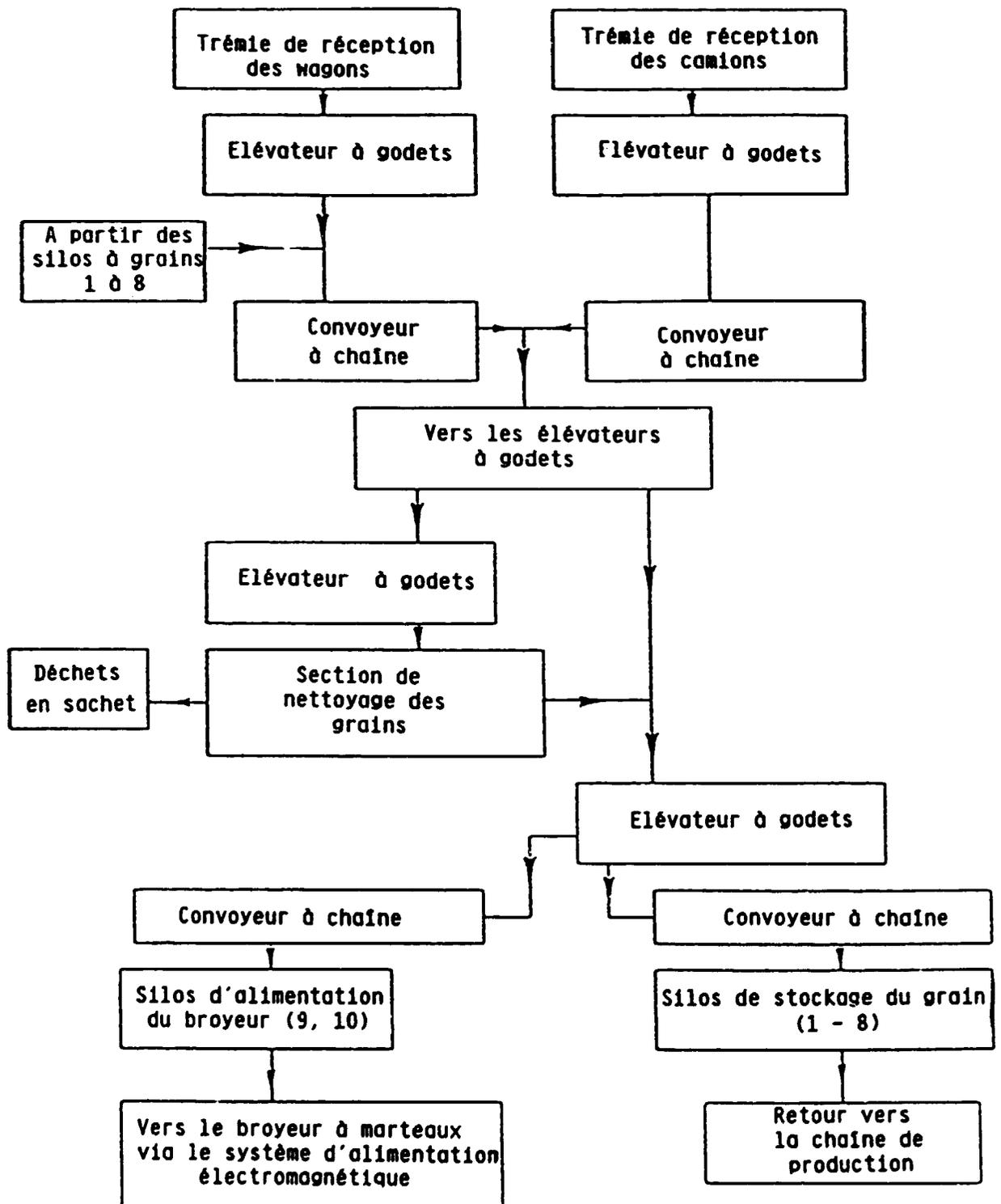
Farines, son, tourteaux de graines oléagineuses et calcaire

L'offre de farine de poisson étant peu abondante, l'entreprise transforme de petits poissons d'eau douce séchés, en provenance des lacs Tanganika et Victoria, au moyen d'un broyeur à marteaux fabriqué localement d'une capacité de 2,3 tonnes/heure; la farine est ensachée dans le local de stockage des farines.

Les farines, les grains, les tourteaux de graines oléagineuses et le calcaire sont acheminés séparément à partir des locaux de stockage des farines vers la principale installation au moyen d'un convoyeur à chaîne d'entraînement, d'un élévateurs à godets (d'une capacité de 25 tonnes/heure) et d'un séparateur électromagnétique à tambour d'où les tourteaux sont dirigés vers les silos 11 et 12 et les autres ingrédients via un trieur à tamis et une hélice convoyeuse vers les silos 23, 26, 30, 31, 35, 36, 39, 40, 42 et 44 où ils sont stockés séparément. Les déchets du blutoir sont ensachés.

Figure 9.3.2 : TAFCO : schéma du procédé de transformation

a) Maïs et autres céréales

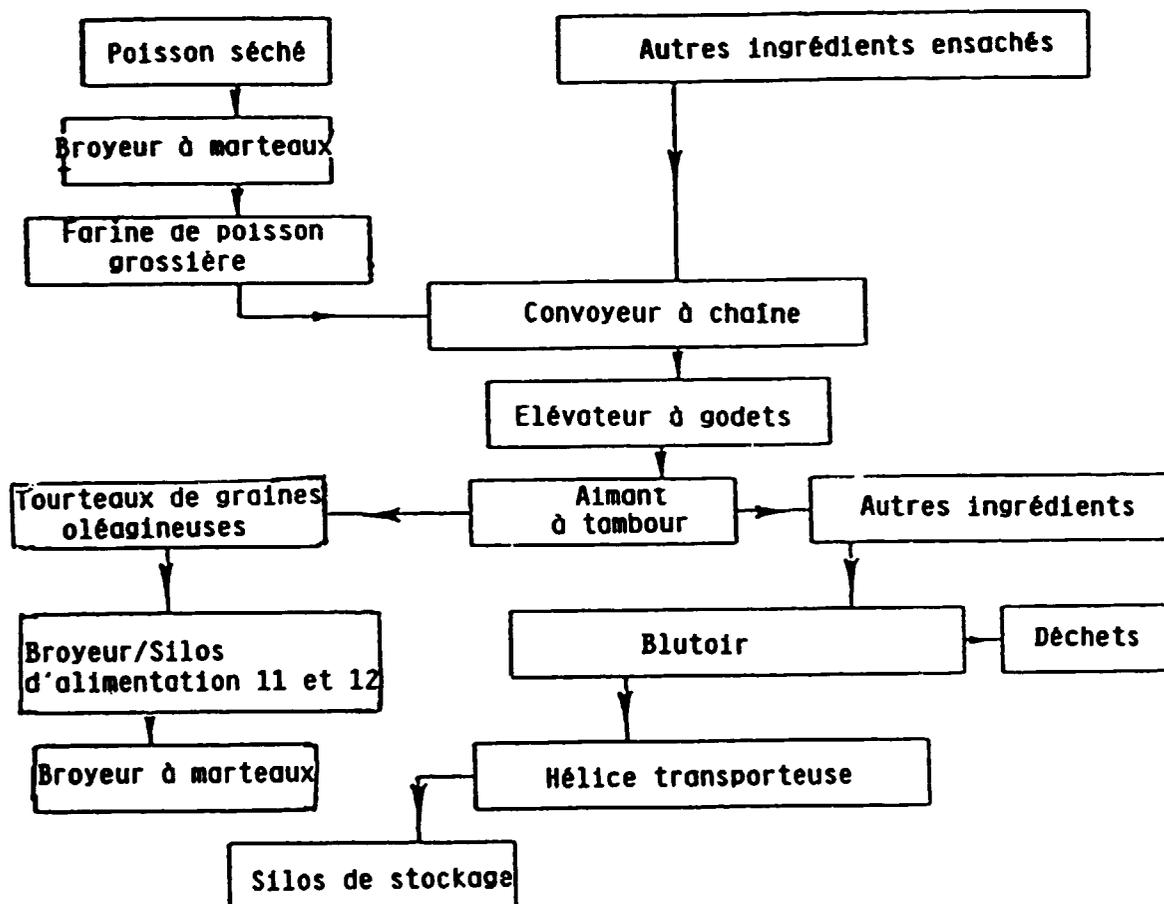


Source : Tanzania Animal Feeds Company

La figure 9.3.2 (b) montre le schéma de transformation des farines, des tourteaux de graines oléagineuses, du son et du calcaire.

Figure 9.3.2 : TAFCO : schéma du procédé de transformation

b) Farines, tourteaux de graines oléagineuses, son et calcaire



Source : Tanzania Animal Feeds Company

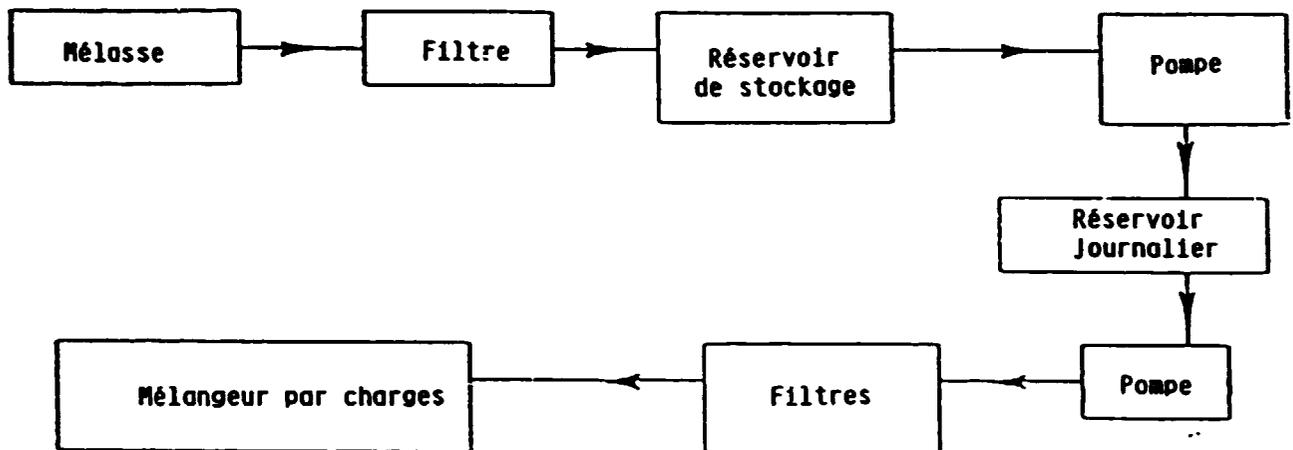
Mélasse

La mélasse, livrée en fûts ou par camion-citerne, est filtrée et pompée dans un réservoir de stockage. A la demande, la mélasse est acheminée par pompage vers le réservoir journalier. De là, elle est pompée à travers des filtres vers le système d'injection de mélasse qui l'introduit dans le mélangeur.

La figure 9.3.2 (c) montre les étapes que franchit la mélasse livrée à la fabrique.

Figure 9.3.2 : TAFCO : schéma du procédé de fabrication

c) Mélasses



Source : Tanzania Animal Feeds Company.

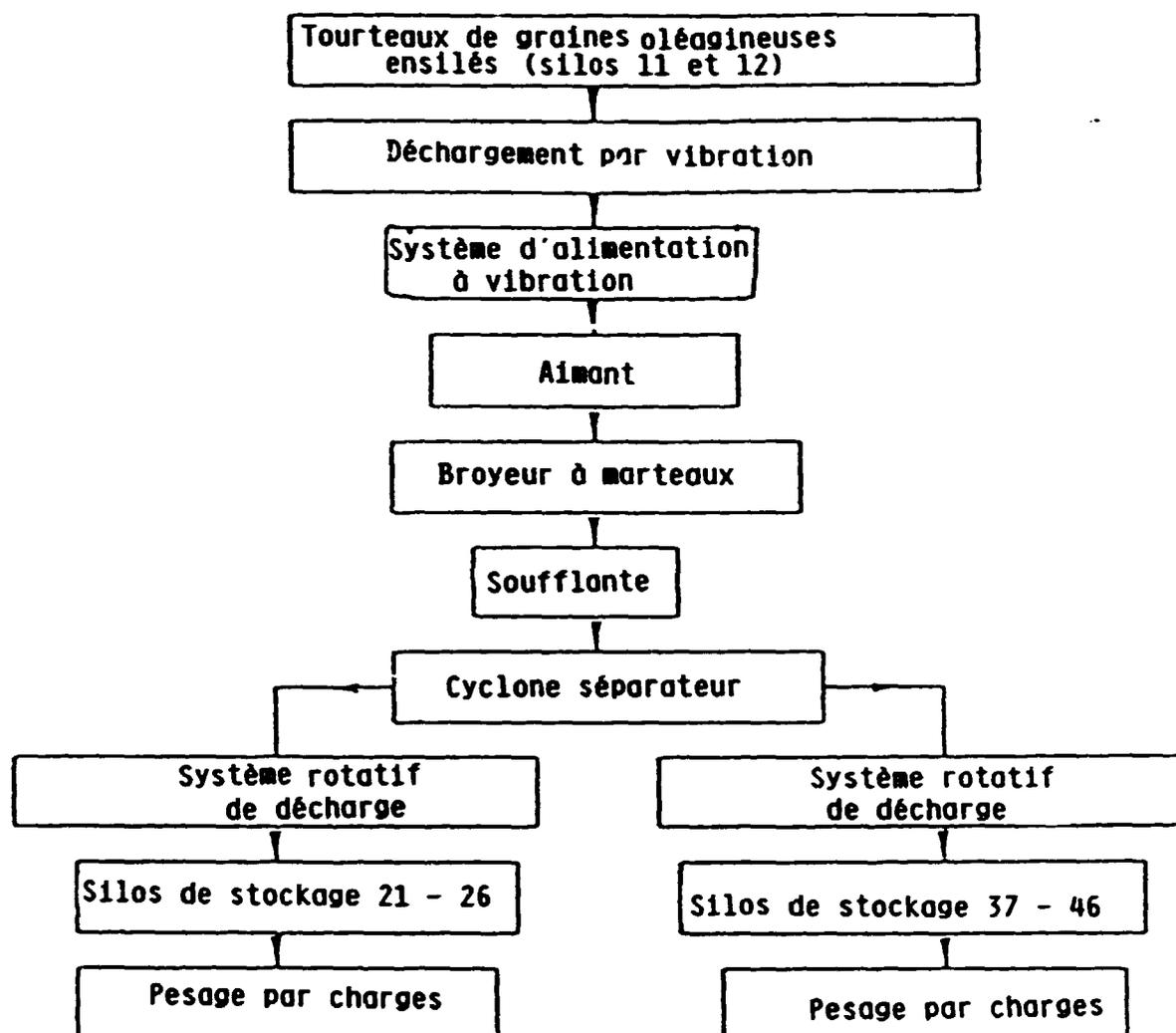
Fabrication

Les tourteaux stockés sont déchargés des silos 11 et 12 au moyen de dispositifs vibrants et le maïs des silos 9 et 10 est acheminé séparément au moyen d'un système d'alimentation à vibration électromagnétique vers le nouveau broyeur à marteaux qui se trouve juste en dessous et qui est doté d'un blutoir de 6 mm. Les ingrédients broyés sont ensuite soufflés vers le cyclone et acheminés ensuite soit vers le dispositif de déchargement rotatif alimentant les silos 21 à 26, soit vers le dispositif de déchargement rotatif alimentant les silos 37 à 46, selon les besoins, où ont lieu les pesées discontinues avec les ingrédients venant des autres silos. Les silos 21 à 46 sont équipés de divers systèmes de décharge par vibration vissables, en fonction des ingrédients qui doivent être débités.

La figure 9.3.2 (d) montre les différentes étapes de la fabrication.

Figure 9.3.2 : TAFCO : Schéma de production

d) Opérations de meunerie



Source : Tanzania Animal Feeds Company.

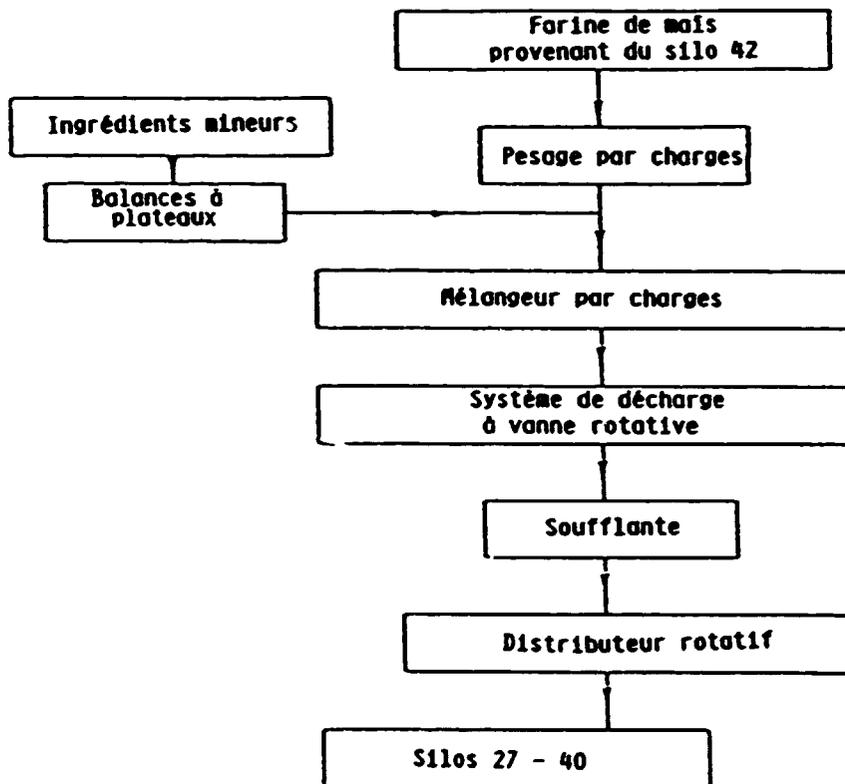
### Prémélange

La farine de maïs est acheminée du silo 42 au moyen d'un système de décharge à vibrations vers le mélangeur, via un mécanisme de pesage de lots de 100 kg. Les ingrédients mineurs (vitamines, minéraux et acides aminés) sont pesés sur une balance à plateaux et sont aussi acheminés au moyen d'un appareil vibreur vers le mélangeur. Les ingrédients mélangés sont ensuite acheminés via un système de décharge à vanne rotative, une soufflante et un cyclone séparateur vers le distributeur rotatif alimentant les silos 27 à 40 (à l'exclusion des silos 31 et 36); ils sont alors prêts pour le pesage par charges avec les ingrédients requis provenant des silos adjacents.

La figure 9.3.2 (e) montre le schéma de fabrication pour la phase précédant le mélange dans la fabrique.

Figure 9.3.2 : TAFCO : schéma de production

#### e) Prémélange



Source : Tanzania Animal Feeds Company.

### Fabrication de granulés

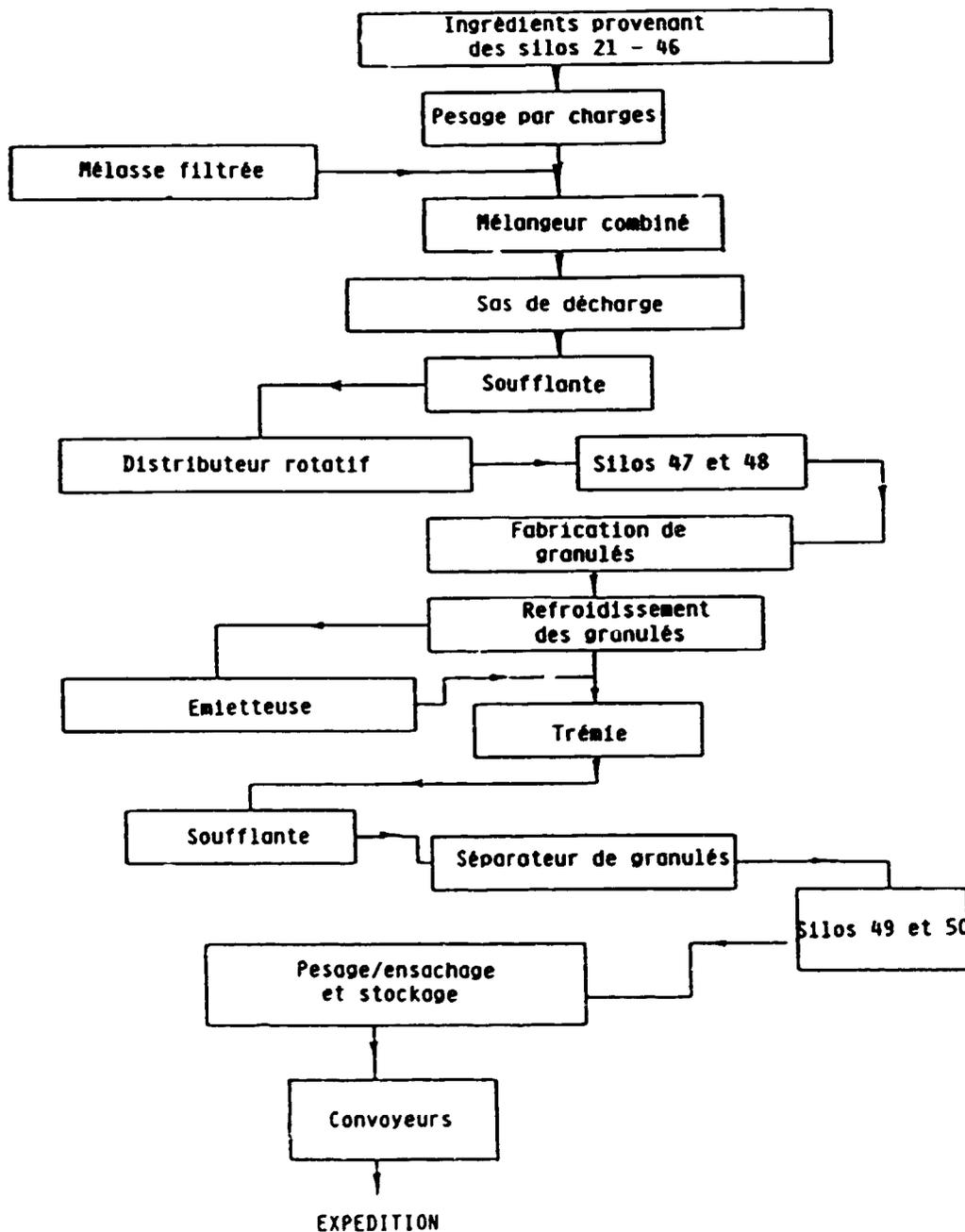
Les ingrédients provenant du système de pesage par charges situé sous les silos sont acheminés dans le mélangeur combiné des charges et de la mélasse où ils sont mélangés avec celle-ci qui est débitée par un système d'injection. Une fois mélangés, les ingrédients sont soufflés via un sas et un cyclone par une soufflante et dirigés vers le distributeur rotatif, puis vers les silos 47 et 48. A partir de ces silos, les ingrédients passent à travers la presse à

granulés et le refroidisseur. Du refroidisseur, les granulés passent à travers des émetteuses, ou vont directement à la trémie et sont soufflés vers le séparateur de granulés et acheminés vers les silos 49 et 50 pour y être pesés, ensachés, stockés et expédiés par la route (autrefois par le rail).

La figure 9.3.2 (f) montre le schéma de production pour la fabrication de granulés.

Figure 9.3.2 : TAFCO : schéma de production

f) Fabrication de granulés



Source : Tanzania Animal Feeds Company.

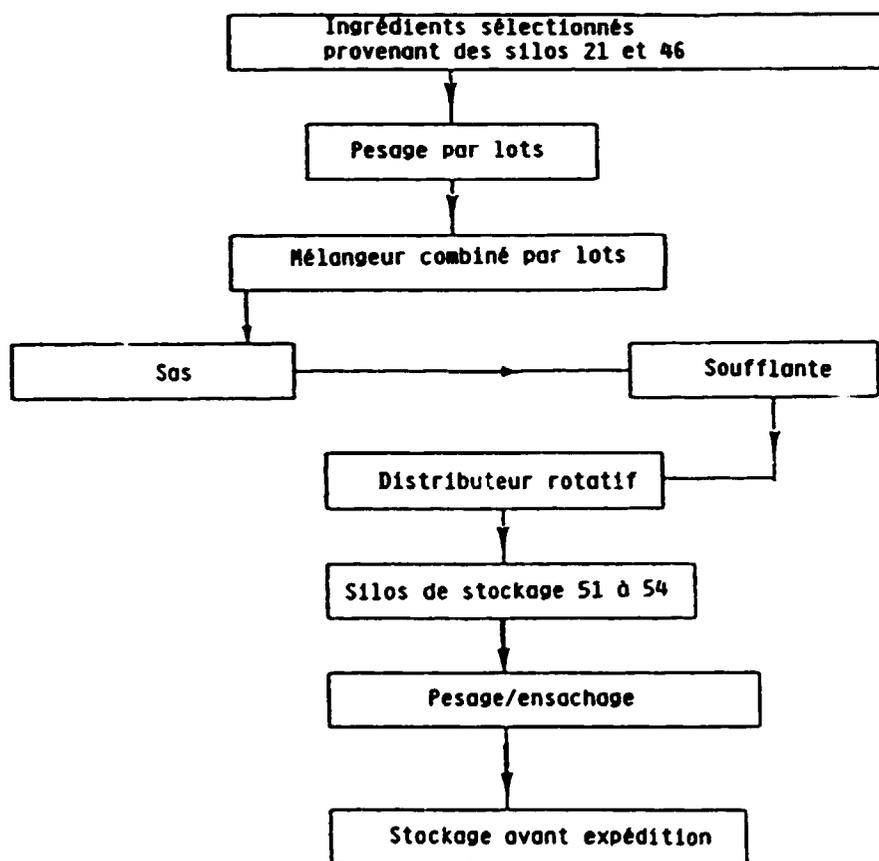
Pesage en discontinu

Selon le type d'aliments composés que l'on veut produire, on pèse les ingrédients sélectionnés provenant des silos 21 à 46 dans le système de pesage discontinu dont le réglage maximum est de 1 000 kg et le réglage minimum est de 100 kg; les ingrédients sont ensuite déversés dans le mélangeur combiné lots/mélasse. Les lots d'aliments composés secs sont ensuite acheminés via un sas et un cyclone vers le distributeur rotatif par une soufflante et ensuite stockés dans les silos 51 à 54. A partir de ces silos, les produits mélangés sont pesés, ensachés pour stockage et expédiés par camion via des convoyeurs.

La figure 9.3.2 (g) montre les étapes du pesage discontinu de la fabrique de Dar-es-Salaam.

Figure 9.3.2 : TAFCO : schéma de production

g) Pesage discontinu



Source : Tanzania Animal Feeds Company.

iii) Autres installations

Bâtiment abritant la chaudière

Le bâtiment qui abrite la chaudière de la fabrique mesure 4m sur 7m; on y trouve une chaudière à vapeur Perkins Patomatic 5BH 25 H/L. Sa pression de

fonctionnement est de 100 livres. La chaudière est bien entretenue et en état de marche. Ce local abrite aussi une citerne enterrée d'une capacité de 10 000 litres.

#### Pièce abritant les compresseurs

La pièce abritant les compresseurs, située au cinquième étage de la fabrique, mesure 6m sur 10m. L'un des deux compresseurs, un compresseur Haug, de type VN 100 AR, fabriqué en Suisse en 1971, est vétuste et doit être remis en état. Le deuxième compresseur est lui aussi un compresseur de marque Haug, de type KA 112F, fourni par la société suisse Stenhoj A/S en 1985.

#### Alimentation en eau

La fabrique dispose d'un réservoir d'une contenance de 750 000 litres, mais ce réservoir est corrodé et hors d'état de fonctionner. Les pompes hydrauliques sont également hors service et doivent être remplacées.

#### Hygiène, santé et sécurité

Les normes d'hygiène et de sécurité laissent beaucoup à désirer. Les ouvriers ne disposent d'aucun accessoire de sécurité tel que masques et lunettes. Les sanitaires sont en mauvais état, ce qui pose des problèmes d'hygiène, et la fabrique ne dispose d'aucun local pour les ouvriers.

#### Contrôle de qualité

La société n'a prévu aucune installation pour le contrôle de qualité à la fabrique. Il n'y a pas d'analyse de contrôle de qualité pour les matières premières. Les aliments ne sont soumis à aucune analyse micro-toxique, ni à aucune analyse de détermination de la valeur énergétique. Des échantillons de produits finis sont envoyés à l'un des laboratoires suivants : Animal Diseases Research Institute (TALIRO), National Milling Corporation (NMC), Office tanzanien de normalisation (TBS) et Université de Dar-es-Salaam (UDSM). Toutefois, les normes nationales fixées par le TBS sont rarement respectées.

#### Maintenance

L'entreprise n'a pas d'atelier et n'est donc pas en mesure de fabriquer ses propres pièces de rechange.

#### e) Intrants

Les céréales, essentiellement le maïs, sont fournies par la NMC, les unions coopératives régionales, les grosses exploitations agricoles et des intermédiaires. L'approvisionnement ne pose généralement pas de problème, mais il y a parfois des problèmes de transport. Le son et la farine de blé sont achetés à la NMC et à des minotiers privés.

La farine de poisson est une denrée rare, en particulier depuis que la fabrique de Mwanza a cessé de produire de manière efficace il y a deux ans.

On fabrique de la farine de poisson grossière sur place à partir de petits poissons séchés fournis par des intermédiaires et des pêcheurs privés des lacs Victoria et Tanganyika. Les prix (et l'offre) sont soumis aux fluctuations saisonnières, et se situaient l'année dernière dans une fourchette allant de 80 shillings tanzaniens le sac en juin-juillet à 160 shillings tanzaniens le sac en septembre-novembre. En décembre, les approvisionnements ont cessé.

Les tourteaux de graines oléagineuses sont achetés auprès d'unions coopératives, d'intermédiaires et d'huileries. Cette matière première est aujourd'hui peu abondante en raison de la faible production des huileries et du fait que certaines huileries exportent des tourteaux depuis la libéralisation des échanges en vue de se procurer des devises.

Les minéraux locaux - le calcaire et le sel - sont achetés auprès de fournisseurs privés. Les vitamines, les oligo-éléments et les acides aminés sont importés du Canada.

f) Gamme de produits

La société TAFCO produit des aliments pour différents types d'élevages tanzaniens. Les produits se rangent dans quatre grandes catégories : aliments avicoles, aliments pour vaches laitières, aliments porcins et aliments divers (généralement fabriqués à la demande). Le tableau 9.3.2 montre les produits fabriqués par la société TAFCO et la production réelle ou prévue en tonnes pour 1987, 1988 et 1989.

La demande pour les produits TAFCO dans le secteur de l'élevage en Tanzanie est très supérieure à l'offre, puisque le marché total est estimé à quelque 200 000 tonnes. Les résultats ayant été particulièrement mauvais en 1988, en volume de production, les chiffres budgétisés pour 1989 (qui représentent le double des chiffres de 1988) semblent quelque peu optimistes. Toutefois, ces niveaux de production pourraient facilement être atteints si la situation s'améliorait en ce qui concerne l'approvisionnement en matières premières.

Les aliments avicoles représentent 95 pour cent de la production totale de la société TAFCO et sont en outre les produits vendus au prix le plus élevé. La société TAFCO fabrique aussi des aliments spécialisés (aliments pour souris, aliments pour lapins et aliments pour cochons d'Inde), mais ils ne sont fabriqués que sur commande.

Tableau 9.3.2 : TAFCO : volume de production  
par gamme de produits, 1987-1989  
(en tonnes)

<u>Produit</u>	<u>1987</u> (effective)	<u>1988</u> (effective)	<u>1989</u> (prévue)
1. Pâtée pour poulets	12 962	4 683	8 686
2. Pâtée pour pondeuses	11 387	6 735	10 694
3. Pâtée pour reproducteurs	2 218	965	2 884
4. Pâtée de croissance	871	1 723	3 738
5. Pâtée pour poussins et canards	385	130	2 720
6. Farine pour élevage laitier	883	592	2 214
7. Farine de truie et de sevrage	330	279	1 760
8. Farine pour chevaux	<u>101</u>	<u>60</u>	<u>75</u>
Total	29 137	15 167	32 771

Les aliments de types 1, 2, 3, 4 et 5 sont des aliments avicoles.

Source : Tanzania Animal Feeds Company.

g) Résultats de l'entreprise

Les résultats globaux de la société TAFCO en 1988 ont souffert considérablement de l'irrégularité des approvisionnements en matières premières et du mauvais état mécanique de la fabrique. D'ailleurs, c'est presque toute l'industrie des aliments pour animaux qui a connu une année difficile, puisque la production n'a pas dépassé 65 000 tonnes en 1988, alors que la demande est estimée à 200 000 tonnes, voire plus.

Le tableau 9.3.2 montre que les trois fabriques opérationnelles de la société TAFCO ont produit un peu plus de 15 000 tonnes d'aliments en 1988, alors que la capacité de production nominale de l'ensemble des fabriques est de 190 000 tonnes. Les résultats, en volume production, ont diminué de moitié en 1988 par rapport à 1987.

La mission n'ayant pu visiter que la fabrique de Dar-es-Salaam, les problèmes et le rendement de cette installation sont examinés ci-dessous à titre d'exemple des problèmes que rencontre la société TAFCO dans son activité.

Le rendement technique de la fabrique souffre du fait que des sections entières sont hors service, sans compter les pannes qui immobilisent régulièrement plusieurs des convoyeurs et élévateurs. Ainsi, l'ensemble de la section de nettoyage et de tri des grains, y compris l'élévateur, le séparateur, le cyclone et le dispositif électromagnétique à tambour sont hors service, ce qui signifie que le grain est simplement balayé par l'aimant avant de pénétrer dans le nouveau broyeur à marteaux, d'où l'enlèvement du chemisage et des batteurs du broyeur résultant de l'impact d'objets non-ferreux divers non détectés par l'aimant [Figure 9.3.2 (d)].

Le convoyeur à entraînement par chaîne pour les farines et les graines oléagineuses tombe souvent en panne pour cause de blocage et le nouveau convoyeur (acheté en 1987) n'a toujours pas été installé car les fonds nécessaires à l'achat des pièces locales indispensables font défaut. L'élévateur à godets qui vient après le convoyeur à chaîne n'est pas fiable et est tombé en panne pendant la visite des ingénieurs, ce qui a empêché l'acheminement des ingrédients vers leur silo respectif pendant plus de quatre heures.

La bluterie des grains et des farines a dû être court-circuitée et l'hélice transporteuse qui lui fait suite et qui alimente les silos 21 à 46 est sujette à des pannes fréquentes.

Dans la zone de prémélange [Figure 9.3.2 (e)], tout le matériel est hors service et les silos 28 à 40 utilisés pour le prémélange (à l'exception des silos 31 et 36) sont donc hors service.

La section de production de granulés [Figure 9.3.2 (f)] est hors service, car le système d'injection de la mélasse ne fonctionne pas, et la presse à granulés ne peut pas non plus être utilisée parce que les soupapes de décharge laisse passer de la condensation vers les aliments et qu'il n'y a pas de thermomètre de contrôle.

Les soufflantes sont toutes très usées et ne fonctionnent pas efficacement, ce qui empêche cinq des six cyclones séparateurs de fonctionner correctement. En outre, toutes les conduites pneumatiques sont en très mauvais état; elles ont été réparées aux coudes avec une soudure grossière et lorsqu'il n'a pas été possible de souder, au moyen de sacs de jute les enveloppant, ce qui entraîne d'innombrables fuites, sources de poussière.

Aucun des filtres à air installé pour éliminer la poussière ne fonctionne.

Tout ceci, en plus des fuites et de l'absence de nettoyage régulier et d'entretien normal a entraîné une accumulation considérable de poussière, qui rend probable dans un avenir proche un coup de poussière pouvant avoir des conséquences graves.

Tous les distributeurs rotatifs qui répartissent les matières premières entre les silos ont cessé de fonctionner à distance, de même que les systèmes pneumatiques de dosage qui leur sont associés. Tous ces dispositifs doivent donc être commandés manuellement.

L'ensemble du système pneumatique de transport des matières premières et de commande des vannes doit être remplacé.

Le dispositif de fumigation ne fonctionne plus depuis de nombreuses années.

Malgré tous ces problèmes, la fabrique réussit à produire en moyenne un peu moins de cinq tonnes par poste de travail de huit heures, soit deux tonnes de moins que la capacité installée. Etant donné l'état de la fabrique, elle peut à tout moment se voir contrainte de cesser de fonctionner.

Toutefois, à l'heure actuelle, la contrainte majeure est celle de l'insuffisance des matières premières appropriées, en particulier de protéine animale sous forme de poisson, de viande, de poudre d'os et, dans une moindre mesure, de tourteaux de graines oléagineuses. Les vitamines, la plupart des minéraux et les compléments aminés ne sont pas disponibles localement, ni aujourd'hui, ni vraisemblablement dans un avenir proche, et doivent être importés.

La pénurie de compléments azotés pourrait être palliée par la culture du soja, que l'on pourrait ensuite griller pour éliminer toutes les toxines. On estime à 900 tonnes les besoins en farine de poisson au rythme actuel de 4,9 tonnes par heure pour un poste de travail, avec un contenu azoté de 60 pour cent (base sèche) en moyenne. En remplaçant ce contenu azoté par des fèves de soja dont le contenu azoté moyen est de 35 pour cent, il faudrait approximativement 1 500 tonnes de fèves de soja. Avec un rendement que l'on estime à 2 tonnes de fèves à l'hectare, 750 hectares de soja seraient nécessaires. Pour pouvoir opérer à la capacité nominale de 10 tonnes pour trois postes de travail, il faudrait six fois cette superficie. L'huile des fèves de soja pourrait en outre compléter la production insuffisante de tourteaux de graines oléagineuses (contenant de 4 à 8 pour cent d'huile). En tout état de cause, des compléments pour la farine de poisson sont nécessaires si l'on veut éviter une surexploitation des lacs.

L'approvisionnement irrégulier en matières premières et le mauvais rendement mécanique de la fabrique ont limité la production de l'usine de Pugu Road à 7 870 tonnes pour un poste de travail en 1988, alors que la capacité installée est de 16 000 tonnes, ou de 48 000 tonnes avec trois postes de travail sur 28 jours.

#### ii) Profits et pertes

Le compte des profits et pertes au tableau 9.3.3. permet l'analyse des résultats de l'ensemble des fabriques de la société TAFCO de 1986 à 1988. Les résultats étaient médiocres en 1986 et 1987, puisque l'on a enregistré des pertes de 109 et 37 millions de shillings tanzaniens. En 1988, grâce aux augmentations de prix autorisées plus régulièrement par les pouvoirs publics, l'entreprise a pu dégager une marge de 14 millions de shillings tanzaniens.

La production de l'entreprise a baissé de près de 50 pour cent entre 1987 et 1988 mais l'augmentation des prix des produits finis a permis de limiter la baisse des recettes à 40 millions de shillings tanzaniens. Grâce à la liberté relative de fixation des prix dont jouit depuis peu la société TAFCO, elle a pu relever suffisamment les prix de ses produits. Les recettes ont baissé moins rapidement que la production. Le coût des intrants a lui aussi baissé plus vite que les recettes, essentiellement parce que les prix des intrants n'ont pas augmenté aussi rapidement que les prix des produits.

Quelles que soient les difficultés financières actuelles de la société, l'assouplissement du contrôle des prix intervenu récemment et un léger mieux dans l'approvisionnement au début de 1989 sont autant de raisons qui permettent d'afficher un optimisme prudent pour l'avenir. De fait, comme le montre le tableau 9.3.2, les estimations budgétaires pour 1989 attestent cet optimisme, la production envisagée étant de 32 771 tonnes (le double du chiffre pour 1988), soit des recettes de 708 millions de shillings tanzaniens.

Tableau 9.3.3 : TAFCO : comptes des profits et pertes, 1986-1988  
(en milliers de shillings tanzaniens)

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>
Ventes	206 822	266 804	227 690
Prix de revient de distribution	301 788	292 211	200 607
Bénéfices (pertes)	(94 966)	(25 407)	27 083
Recettes diverses	6 002	5 491	4 163
Dépenses d'exploitation	20 915	17 065	16 946
Bénéfices (pertes) avant impôts	(109 879)	(36 981)	14 300
Impôts sur les bénéfices	0	0	0
Bénéfices (pertes) après impôts	(109 879)	(36 981)	14 300

Source : Tanzania Animal Feeds Company.

### iii) Importations et protection

La majorité des intrants qu'utilise la société TAFCO sont disponibles localement, mais certains minéraux spéciaux et certaines vitamines sont importés. Jusqu'en 1987, la société TAFCO devait faire une demande de devises pour pouvoir acheter ces produits. En 1987, le Canada a mis en place un mécanisme de soutien à l'achat de produits de base couvrant les intrants dont a besoin la société TAFCO pour la production d'aliments. Toutefois, si le problème des devises est ainsi réglé, le taux de change actuel de 1 dollar américain pour 130 shillings tanzaniens renchérit sensiblement les paiements en monnaie locale pour ces intrants.

La société TAFCO a toujours besoin d'un contingent de devises pour l'achat de machines et de pièces de rechange importées qui ne peuvent pas être fabriquées localement (la qualité des pièces de rechange locales est inférieure à celle des pièces importées). Cette pénurie de pièces de rechange a des incidences néfastes sur les résultats de l'entreprise, alors même que sa production est réduite, faute de matières premières en quantité suffisante. En 1987, la TAFCO a bénéficié d'un petit contingent de devises qui lui a permis d'acheter un nouveau broyeur à marteaux.

h) Structure des coûts et des prix

D'une manière générale, les difficultés financières que connaît la société TAFCO résultent du coût élevé des intrants, par ailleurs rares, et de la réglementation des prix des produits, d'où une marge bénéficiaire faible.

Les prix des matières premières locales qu'utilisent la société TAFCO ne sont pas réglementés par les pouvoirs publics, à l'exception du maïs, et la faiblesse de l'offre de la plupart de ces intrants les renchérit (c'est le cas de la farine de poisson, par exemple). Cette fluctuation des prix est en outre très saisonnière puisque la baisse des prix correspond aux cycles de récolte.

Il est possible de se procurer les minéraux et les vitamines qui doivent être importés car les contingents de devises vont de préférence à l'importation des matières premières nécessaires à la production industrielle. En 1987, le Canada a fourni une aide à la Tanzanie pour l'acquisition de produits de base portant notamment sur toutes les matières premières qu'utilise la société TAFCO. Toutefois, si le problème des devises est ainsi éliminé, le taux de change actuel de 1 dollar américain pour 130 shillings tanzaniens renchérit sensiblement les paiements en monnaie locale pour ces facteurs de production.

La société TAFCO encourt d'autres dépenses car elle assure le transport de sa main-d'oeuvre et subventionne les soins de santé et les repas des employés.

Les produits de la société TAFCO sont considérés par les pouvoirs publics comme des facteurs de production essentiels pour l'élevage et ils sont donc assujettis au contrôle des prix. Toutefois, la société TAFCO continue d'utiliser la méthode du prix de revient majoré pour déterminer les prix qui sont proposés aux pouvoirs publics, dans le souci de dégager une certaine marge bénéficiaire. Entre 1983 et 1986, la société TAFCO n'a pas été autorisée à faire évoluer les prix de ses produits, ce qui l'a plongée dans de graves difficultés financières comme il ressort du compte de profits et pertes pour 1986. Fort heureusement, la situation a évolué et les prix sont désormais réexaminés plus régulièrement (tous les six mois). Le tableau 9.3.4 montre les prix départ usine pour les produits de la société TAFCO provenant des trois fabriques en exploitation pour 1988 et 1989 (les prix varient selon les fabriques en raison des différentes structures de production régionale et d'autres facteurs économiques). Les coûts de distribution viennent majorer de 10 à 20 pour cent le coût départ usine, en particulier pour les marchés éloignés. La société TAFCO doit en tenir compte lorsqu'elle calcule les prix départ usine.

Tableau 9.3.4 : TAFCO : prix des produits, 1988-1989  
(en milliers de shillings tanzaniens la tonne)

Produit	Dar-es-Salaam		Moshi		Mbeya	
	1988	1989	1988	1989	1988	1989
1. Pâtée pour poulets	26,00	32,40	27,00	33,00	26,00	33,10
2. Pâtée pour poudeuses	22,30	27,60	26,00	28,60	22,40	26,20
3. Pâtée pour reproduction	25,90	32,10	27,40	33,20	26,50	30,70
4. Pâtée de croissance	17,60	21,70	18,80	22,40	19,90	23,10
5. Pâtée pour poussins et canards	25,60	32,20	27,50	32,70	26,50	31,70
6. Farine pour élevage laitier	8,00	11,00	12,00	12,40	10,20	12,00
7. Farine de truie et de sevrage	15,30	18,80	15,90	19,50	18,40	21,10
8. Farine pour chevaux	9,50	9,70	14,00	14,40	-	-

Source : Tanzania Animal Feeds Company.

La société TAFCO fixe le prix de vente des aliments sur le marché sur lesquels s'alignent les autres producteurs. On peut en déduire que de nouvelles augmentations de prix sont possibles. Toutefois, si la société TAFCO fixe des prix trop élevés, elle risque de voir d'autres producteurs conquérir des parts de marché.

Quatre-vingt-quinze pour cent de la production de la société TAFCO et de ses ventes sont constitués d'aliments avicoles (c'est-à-dire les catégories 1 à 5 du tableau ci-dessus), qui sont aussi les produits vendus le plus cher.

i) Marchés et concurrents

Le marché des aliments pour animaux en Tanzanie représente 200 000 tonnes par an environ alors que la production totale de toutes les fabriques tanzaniennes en 1988 était de 65 000 tonnes. Aucune importation d'aliments pour animaux ne vient combler le déficit de 135 000 tonnes, aussi de nombreux élevages sont-ils contraints de produire leurs propres aliments pour pallier l'insuffisance de l'offre. Ils peuvent se procurer les vitamines et minéraux importés dont ils ont besoin auprès des bureaux de développement régional qui stockent des matières premières importées entrées en Tanzanie dans le cadre du mécanisme d'appui aux produits de base mis en place par le Canada.

En plus de la société TAFCO, la Tanzanie compte 25 autres producteurs d'aliments pour animaux. Leurs productions combinées s'élevaient à 50 000 tonnes en 1988, la société TAFCO de son côté ne produisant que 15 000 tonnes (soit 26 pour cent). Parmi les concurrents importants, implantés dans la région de Dar-es-Salaam, on citera les sociétés Rajani Industries, Cost Foods Ltd., Interchick Ltd., qui produisent essentiellement pour leurs propres exploitations, et la société Azania Feeds. Etant donné la taille du marché des aliments pour animaux, ces sociétés ne sont pas réellement des concurrents car elles opèrent sur un marché dominé par les vendeurs. La concurrence joue plutôt pour l'approvisionnement en matières premières, qu'on trouve en quantité limitée, en particulier les farines à base de protéines. De fait, si le problème des intrants n'exerçait pas une contrainte aussi forte, la société TAFCO pourrait dominer le marché car sa capacité de production (sous réserve que toutes les installations fonctionnent à pleine capacité) est de 190 000 tonnes par an. La production combinée des 25 autres fabriques ne dépasserait pas 80 000 tonnes (soit 40 pour cent du marché).

Dans le passé, le fait que la société TAFCO écoulait ses produits sur un marché dominé par les vendeurs a rendu superflu tout effort de commercialisation et de promotion des ventes. C'est pour cette raison que la société n'a pas de véritable service des ventes et que le responsable des finances est aussi, pour l'essentiel, responsable des ventes. Cette situation évolue toutefois et la nécessité de mettre en place un service des ventes se fait sentir de plus en plus nettement.

La société TAFCO ne vend ses produits qu'à la fabrique contre paiement en espèces et ne distribue aucun de ses produits finis. Ses cinq camions sont utilisés pour aller chercher les matières premières en vue de remédier au problème de l'insuffisance de l'offre. Il n'est pas rare en Tanzanie que les sociétés décident de ne pas assurer la distribution de leurs produits faute de camions opérationnels et en raison de l'état déplorable du réseau routier, dont la réfection s'impose. Les transports par route et par rail sont donc un goulet d'étranglement qui freine l'essor du marché. L'approvisionnement en matières premières est aléatoire, en particulier pour les matières premières qui viennent de loin, par exemple la farine de poisson des lacs Nyassa et Tanganyika.

Les quatre fabriques de la société TAFCO sont dispersées sur le territoire tanzanien, les fabriques de Moshi et de Mwanza au nord, la fabrique de Mbeya au sud-ouest et la fabrique de Dar-es-Salaam sur la côte. Il convient d'ajouter à ces fabriques les deux autres que des sociétés publiques sont en train de céder à la société TAFCO, la fabrique d'Arusha au nord et la fabrique plus importante de Lindi dans l'extrême sud-est de la Tanzanie. Si l'on part de l'hypothèse que toutes ces fabriques peuvent devenir opérationnelles, la société TAFCO disposerait d'une base lui permettant de couvrir un marché étendu dans toute la Tanzanie. Les coûts de transport et de distribution, à la fois pour les matières premières et les produits finis, pourraient être très sensiblement réduits pour les marchés éloignés qui sont pour l'heure approvisionnés à partir de Dar-es-Salaam. La répartition des responsabilités au sein de chaque fabrique en ce qui concerne les ventes doit être réexaminée et on s'efforcera de mettre davantage l'accent sur les résultats de chaque fabrique.

Tant que la demande locale n'est pas satisfaite et que les prix ne reviennent pas à un niveau comparable à ceux des prix du marché mondial, les perspectives d'exportation sur ce marché sont illusoire. Toutefois, une fois les fabriques réhabilitées, une étude des marchés d'exportation dans les pays voisins devra être réalisée.

j) Contraintes

Les principales contraintes qui pèsent sur la société TAFCO sont les suivantes :

- Machines vétustes qui, pour la plupart, doivent être remplacées;
- Absence de pièces de rechange;
- Approvisionnement réduit et irrégulier pour certaines matières premières, telles que les protéines animales et les tourteaux de graines oléagineuses;
- Insuffisance des moyens de transport pour l'acheminement des matières premières et des produits finis;
- Insuffisance des fonds de roulement locaux, en particulier pour l'achat de pièces de rechange disponibles localement;
- Absence d'autonomie pour les grandes décisions de gestion;
- Pénurie de cadres moyens;
- Rigidité des mécanismes d'ajustement des prix à la production, ayant des incidences néfastes sur la viabilité économique de l'entreprise (les pouvoirs publics fixant les prix à la production alors que les prix des facteurs de production ne sont pas réglementés);
- Problème de l'accumulation de la dette qu'il convient de traiter si l'on veut que la réhabilitation économique ait une chance quelconque d'aboutir.

### 9.3.2 Besoins de réhabilitation

#### a) Gestion et organisation

Bien que les cadres soient expérimentés, les problèmes continuels de machines et de matériel, ainsi que l'insuffisance des investissements ont abouti à une certaine démoralisation du personnel. Si des mesures ne sont pas prises rapidement pour améliorer les résultats de l'entreprise, il est vraisemblable que ces cadres qualifiés la quitteront. Le départ récent du responsable de la production et des opérations le confirme.

S'agissant des besoins immédiats, le poste clé qu'il convient de pourvoir est celui de responsable de la production et des opérations afin d'alléger la tâche très lourde qu'assume le directeur général. Cette nomination devra s'accompagner du recrutement du responsable des achats et des fournitures. Le recrutement d'un responsable des ventes ne devra intervenir que lorsque la production aura sensiblement progressé.

On devra trouver un nouveau directeur pour la fabrique de Mbeya et certaines responsabilités devront être réexaminées, les usines de zone devant relever plus directement du responsable des finances et de l'administration.

S'agissant de l'organigramme, il semble qu'il ne soit pas nécessaire de recruter de vérificateur intérieur des comptes, ni de responsable de la planification et la décision de recruter pour ces deux postes devra être annulée. La vérification des comptes pourra plus facilement être effectuée par un cabinet extérieur; quant à la planification de la production, elle pourra être assurée par le directeur général, secondé par le responsable de la production et des opérations.

#### b) Installations

Depuis 1971, époque à laquelle les installations étaient pleinement opérationnelles, elles n'ont fait l'objet d'aucune remise en état, aussi doivent-elles être entièrement réhabilitées.

Cette réhabilitation a commencé timidement en 1987 avec l'installation d'un nouveau broyeur à marteaux et l'achat d'un nouveau convoyeur à entraînement par chaîne pour les ingrédients farineux, mais il n'est toujours pas installé.

L'élévateur qui achemine les céréales vers la section de nettoyage ne fonctionne pas et le séparateur de nettoyage, le cyclone et le dispositif électromagnétique à tambour doivent être remplacés ou entièrement rénovés. L'élévateur pour produits farineux tombe régulièrement en panne et doit être remplacé. L'aimant à tambour et la trieuse centrifuge placée en aval, ainsi que la principale hélice transporteuse d'ensilage doivent être remplacés.

L'injecteur de mélasse doit être entièrement rénové.

Le prémélangeur doit faire l'objet d'une révision complète et certaines de ses pièces doivent être changées.

Les commandes des dispositifs de décharge rotatifs doivent être remplacées. Les soufflantes doivent être entièrement révisées et la quasi-totalité des tubes pneumatiques doit être remplacée. Ainsi, aucune des boîtes à clapets qui servent à aiguiller le flux des ingrédients dans les tubes ne fonctionne. La presse à granulés doit être dotée d'une nouvelle soupape de décharge et d'un nouveau thermomètre.

L'installation de fumigation doit être entièrement révisée, voire remplacée, car elle n'a pas fonctionné depuis le début des années 70.

Les câbles électriques de l'installation sont dans un très mauvais état, nombre d'entre eux ont été rongés par les rats et doivent être renouvelés.

Le tableau de commande central est partiellement hors service; des traces d'incendie mineur sont visibles et l'ensemble des circuits est couvert de poussière. Ce dispositif doit être soigneusement nettoyé et révisé.

c) Intrants

Il faut impérativement compléter l'approvisionnement en protéines, qui est constitué actuellement de farine de poissons séchés provenant des lacs Victoria et Tanganyika. Jusqu'en 1986, on pouvait se procurer en quantité suffisante de la farine de carcasse d'animaux auprès de la société Tanganyika Packers.

On devra étudier la possibilité de remplacer la farine de poisson par le soja comme source de protéines. En remplaçant les 900 tonnes de farine de poisson dont la teneur moyenne en protéines est de 60 pour cent par de la protéine de soja, dont la teneur moyenne en protéines est de 35 pour cent, 1 500 tonnes de fèves de soja séchées seront nécessaires. Si l'on part d'un rendement moyen de 2 tonnes à l'hectare, 750 hectares de soja suffiraient. Pour que la fabrique de la Pugu Road puisse fonctionner à sa pleine capacité de 10 tonnes/heure avec 3 postes de travail, cette surface devra être multipliée par 6. La fabrique devra être en outre dotée d'une installation permettant de griller les fèves de soja et d'en éliminer ainsi les toxines. L'huile de fève de soja pourrait servir à combler le déficit en tourteaux contenant de 3 à 7 pour cent d'huile. L'entreprise a besoin davantage de camions de 7 à 10 tonnes pour pouvoir acheminer ses matières premières et ses produits finis. On envisagera en outre le recours à des sources d'approvisionnement régionales pour le soja.

La surveillance et le contrôle des opérations de production n'est possible que si l'entreprise se dote d'un laboratoire dûment équipé, plutôt que de recourir au laboratoire de la NMC comme c'est le cas pour l'instant. Un tel laboratoire devra être en mesure de déterminer le degré d'humidité et d'analyser la teneur en protéine brute, en cendre et en graisse. D'autres analyses seront nécessaires pour les acides gras, les fibres, le calcium, le phosphore, les acides aminés, l'apport énergétique, les oligo-éléments et les vitamines. Il apparaît donc qu'un laboratoire bien équipé est d'une importance primordiale.

d) Structure des coûts et des prix

Du point de vue de la rentabilité, la société TAPCO se trouve prise en tenaille entre l'augmentation constante des prix des intrants et le contrôle des prix des produits finis qu'appliquent les pouvoirs publics. Depuis le début de 1988, les prix sont réexaminés tous les six mois, alors que de 1983 à 1986, aucune hausse de prix n'a été autorisée pour les produits de la société TAPCO. Quoi qu'il en soit, la société TAPCO a toujours des problèmes de rentabilité, car les prix des intrants peuvent augmenter d'une semaine sur l'autre. La société TAPCO pourrait dégager certaines marges bénéficiaires si on lui laissait une plus grande liberté et si les prix étaient réexaminés plus souvent.

Les fournisseurs d'intrants ne sont pas assujettis au mécanisme de contrôle des prix, à l'exception des fournisseurs de maïs. L'instauration d'un contrôle des prix des intrants pourrait avoir les mêmes effets que la recommandation visant à une rationalisation du contrôle des prix des produits. Une combinaison de ces deux types de mesures aurait des effets encore plus sensibles.

Les pouvoirs publics, lorsqu'ils fixent les droits de douane, devraient avoir pour objectif d'encourager la fabrication locale de pièces de rechange, dans toute la mesure du possible d'un niveau de qualité qui puisse concurrencer les pièces de rechange importées. Celles qui ne pourront pas être fabriquées localement et qui devront donc être importées pourraient être frappées de droits très faibles, voire en être exemptées, mais les importations concurrençant les produits locaux devraient être frappées de droits plus élevés à caractère dissuasif.

La mise en place d'un micro-ordinateur faciliterait le travail de comptabilité de la société TAFCO et permettrait un calcul des coûts plus précis. Grâce à ce système, la fabrique principale de Dar-es-Salaam serait reliée à toutes les autres fabriques de la société et en constituerait l'élément central. Le personnel chargé de l'informatique devra être formé aux techniques d'utilisation des ordinateurs.

La situation financière de la société TAFCO est pour l'instant précaire et ses résultats à court terme auront une incidence sur les recommandations faites ci-dessus. S'il n'est pas possible de dégager une marge bénéficiaire équivalente ou supérieure à celle de 1988 dans les années à venir, des mesures plus radicales devront peut-être être prises. La privatisation de la société TAFCO, par exemple, pourrait en accroître la compétitivité sur le marché, même si cette décision n'aura pas nécessairement d'effet sensible sur les prix de vente.

#### e) Commercialisation

À l'heure actuelle, le marché des aliments pour animaux souffre de la faiblesse de l'offre et est dominé par les vendeurs. Dans ces conditions, et en attendant qu'une augmentation de la production ravive la concurrence, les activités de commercialisation ne sont pas considérées comme indispensables.

L'approvisionnement en matières premières est à l'heure actuelle le frein le plus fort à l'expansion du marché et la réussite commerciale passe par une augmentation de l'offre d'ingrédients essentiels comme les protéines (de poisson ou de soja). Le plan de remise en état du réseau routier est un élément important de la stratégie visant à améliorer l'approvisionnement en intrants. Parmi les autres mesures visant à encourager la production agricole, on pourra aussi s'intéresser aux mécanismes de stimulation favorisant le développement de certaines cultures.

Une fois que la société TAFCO et l'ensemble du secteur des aliments pour animaux auront été réhabilités, la nécessité de se doter de structures commerciales en raison d'une plus vive concurrence sur le marché se fera jour. À l'avenir, on devra prêter davantage attention aux paramètres du marché et à leurs incidences sur les intrants et les produits finis. Aussi la société TAFCO aura-t-elle tout intérêt à recruter des spécialistes du marketing et de la vente ou à former un certain nombre de ses employés dans cette perspective.

La TAFCO, grâce à ses quatre fabriques et aux deux autres fabriques qu'elle est en train d'acquérir, sera en mesure de distribuer ses produits dans la plupart des régions du pays sans grande difficulté. Elle dispose donc déjà d'une base pour élaborer une stratégie commerciale couvrant tous les marchés de Tanzanie. Chaque fabrique aura des zones réservées et sera responsable de la prospection des marchés et des ventes dans cette zone réservée.

f) Devises

La société TAFCO, comme la plupart des autres entreprises du secteur manufacturier en Tanzanie, pâtit de la pénurie de devises, qui sont nécessaires à l'importation de pièces de rechange. Tant qu'il n'est pas plus facile de se procurer des devises, la situation restera vraisemblablement bloquée.

Les droits de douane frappant les pièces de rechange importées qui ne peuvent pas être fabriquées en Tanzanie devront être réexaminés. Les droits de douane frappant les importations non concurrentielles pourraient être supprimés et des droits plus élevés frapperaient les importations qui concurrencent les produits locaux, de façon à encourager cette production locale.

g) Liquidité

Les problèmes de liquidités auxquels fait face actuellement la société TAFCO trouvent leur origine dans l'obligation d'acheter en grande quantité des intrants coûteux alors que dans le même temps les prix des produits fabriqués par la société TAFCO sont fixés et contrôlés par les pouvoirs publics. Toutefois, la société TAFCO étant considérée comme produisant des articles essentiels, elle pourrait obtenir une aide financière des pouvoirs publics à travers la National Milling Corporation en vue de régler ses problèmes de trésorerie à court terme. A l'avenir, la trésorerie de la société TAFCO dépendra en grande partie de sa rentabilité et de l'obtention de prêts commerciaux.

## 9.4 Zanzibar Dairy Development Corporation (ZADACO)

### 9.4.1 La situation actuelle

#### a) Historique de l'entreprise

Les bâtiments de l'entreprise ont été construits en 1965 grâce à l'aide financière et sous la supervision de la République démocratique allemande (RDA). La moitié du matériel et des machines de la laiterie a été installée à cette époque, mais ces équipements ont ensuite été démantelés en raison de tensions politiques entre la RDA et les autorités de Zanzibar.

En 1974, un accord a été conclu entre les autorités de Zanzibar et la Danish Turnkey Dairies (DTD) en vue de la fourniture et de l'installation de nouvelles machines et la fourniture de prestations connexes. L'installation des machines a été achevée en 1977 et la production de lait a commencé sur la base d'une capacité installée de 2 000 litres à l'heure.

L'installation fabrique les produits suivants : lait entier, beurre et yaourts.

#### b) Organisation et gestion

La ZADACO se compose d'une usine laitière située à la périphérie de Zanzibar et de quatre fermes laitières situées à Bambi, Pangani, Kizimbani, Mtakata (Pemba) et Mtoni. Elle a été créée en octobre 1987 et est une entreprise entièrement entre les mains de l'Etat. Elle relève directement du Ministère de l'agriculture.

Le Conseil d'administration, élu en 1986, se compose de onze membres, qui sont tous qualifiés et expérimentés. Il s'agit des personnes suivantes :

- |                          |   |   |
|--------------------------|---|---|
| M. Ali Abdullah Suleiman | - | Président,<br>Spécialiste de l'économie agricole<br>Secrétaire principal au Ministère des transports et des communications. |
| M. Kassim M. Biwi        | - | Zootechnicien,<br>Maîtrise de nutrition animale<br>Directeur de l'élevage.  |
| M. Mohammed Mataka       | - | Exploitant agricole,<br>Fonctionnaire en retraite.  |
| M. Omar Sheha            | - | Maîtrise de sciences économiques (Londres)<br>Haut fonctionnaire du Ministère des finances.                                 |
| M. Masoud Khamis Seif    | - | Député au Parlement.  |
| M. Idi A. Shambawana     | - | Directeur adjoint à l'élevage.  |
| M. Ali Othman            | - | Maîtrise de statistiques<br>Chef du service de statistiques du Ministère des finances.                                      |
| M. Mussa Khamis          | - | Maîtrise d'agronomie,<br>Directeur général, Mahonda Sugar Factory,<br>Zanzibar  |

- Mme Rabia Hamdan - Haut fonctionnaire, Cabinet du Premier Ministre
- M. Juma Khiari - Economiste,  
Secrétaire permanent adjoint du Ministère des  
finances.
- M. Mohammed Ali - Député au Parlement.

Il y a de fortes chances pour que ces personnes soient reconduites dans leurs fonctions cette année, même si l'on envisage de privatiser l'entreprise. Le Conseil deviendrait alors le principal actionnaire. Il se réunit quatre fois par an et fait rapport au Ministre de l'agriculture. Le Directeur général est convié à participer à ces réunions. Le Conseil est puissant et s'efforce de s'émanciper de la tutelle du Ministère de l'agriculture.

On trouve l'organigramme de la société à la figure 9.4.1. On constate qu'il y a six chefs de section et un vérificateur intérieur des comptes qui relève du Directeur général.

Le Directeur général - M. Sharif Ali Hamad - a 33 ans et est titulaire d'un diplôme de gestion agricole et d'un Bachelor's degree et d'un Master's degree de sciences animales de l'Université de West Virginia aux Etats-Unis. Après avoir obtenu son diplôme, il a géré une exploitation et a collaboré avec la FAO (personnel de contrepartie). Après avoir obtenu son Master's degree, il a été nommé assistant du Directeur général à l'élevage avant d'être nommé Directeur général de la société ZADACO en 1987.

Le degré d'instruction et l'expérience professionnelle de ses chefs de section sont indiqués ci-dessous :

- A.S. Tadakir - Vérificateur intérieur des comptes.  
A une longue expérience de contrôleur financier; est entré à la ZADACO après avoir pris sa retraite.
- Juma Hassan Juma (32 ans) - Comptable.  
Diplôme de comptabilité du Moshi Cooperative College. A occupé divers postes de comptable à Zanzibar et au Ministère de la construction. Est entré à la ZADACO en 1989.
- Shaban S. Mbarak (40 ans) - Chef de la section du personnel et de l'administration.  
Ancien officier.
- Mbarak K. Mwayni (39 ans) - Chef de la section de la transformation.  
Diplôme de technologie laitière (Kenya, 1976). A suivi des cours au Danemark et en URSS et est entré à la ZADACO en 1979.
- Mohammed Yussuf Haji - Chef par intérim de la section de production.  
Diplôme de zootechnie. Est entré à la ZADACO en 1987.
- Awadh Khatib Haji (45 ans) - Chef de la section des ventes.  
Diplôme en sciences et techniques laitières.

Les qualifications des responsables des fermes laitières sont les suivantes:

- S. Ufozo - Responsable de la ferme de Bambi.  
Bachelor's degree en sciences et techniques  
laitières (Nouvelle-Zélande)
- Kamis Hamad - Responsable de la ferme de Pangani.  
Bachelor's degree en sciences et techniques  
laitières (Nouvelle-Zélande)
- Salem Abdullah - Responsable de la ferme de Kizimbani.  
Diplôme de zootechnie.
- Omar Saleh - Responsable de la ferme de Mtakata.  
Diplôme de zootechnie.

La cinquième ferme laitière, située à Mtoni, est actuellement placée sous la responsabilité du chef de production par intérim.

Les effectifs totaux de l'entreprise sont les suivants :

	<u>Personnel permanent</u>	<u>Personnel temporaire</u>
Usine laitière	69	16
Ferme de Bambi	16	57
Ferme de Kizimbani	14	43
Ferme de Mtoni	4	28
Ferme de Pangani	1	12
Ferme de Mtakata	<u>13</u>	<u>18</u>
	117	174

Le Directeur de l'entreprise tient généralement des réunions mensuelles avec les chefs de section, mais actuellement ils se réunissent tous les quinze jours pour préparer le budget qui devra être présenté au Conseil d'administration. Le personnel est représenté à ces réunions par trois délégués.

A l'heure actuelle, la seule incitation que l'entreprise peut proposer est le paiement des heures supplémentaires, mais le Conseil d'administration, en collaboration avec le Directeur général, a élaboré un plan d'incitation au cas où l'entreprise serait privatisée.

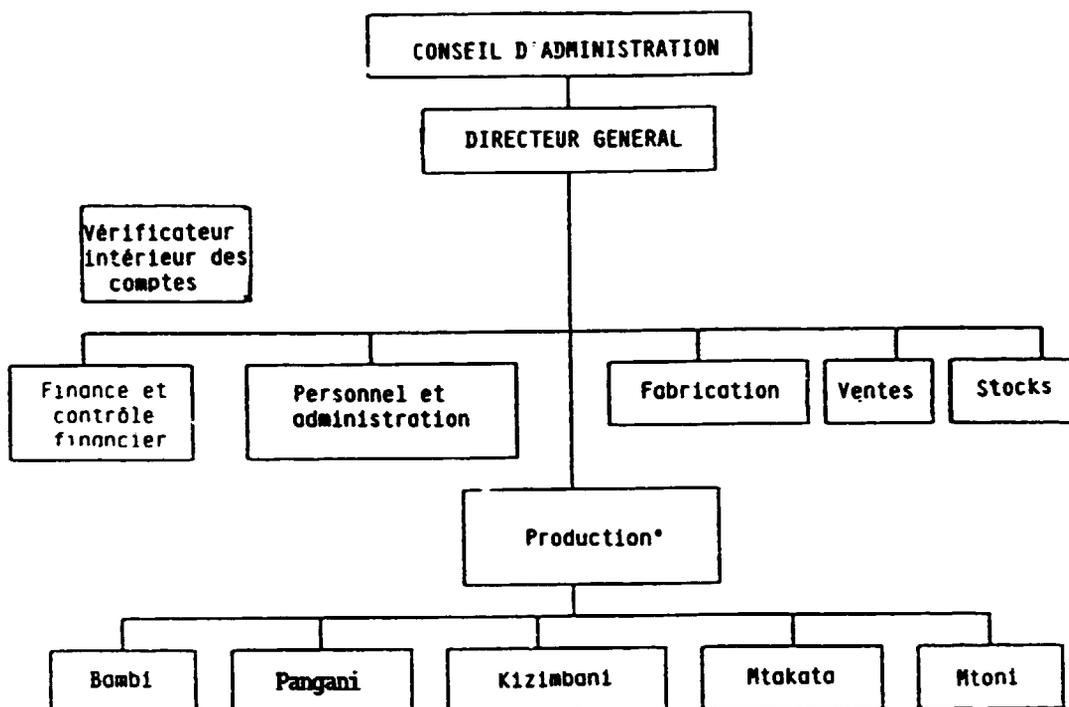
Les faiblesses relevées dans l'organigramme et dans la structure de gestion sont les suivantes :

- Expérience insuffisante du personnel du service de comptabilité et, tout particulièrement, du service de la production, dont le chef par intérim est jeune et débordé de travail;
- Effectif insuffisant dans le service du personnel et de l'administration;
- Rotation élevée du personnel, en particulier dans les fermes laitières;
- Difficultés d'inventaire;

- Mauvaise gestion financière.

Autre faiblesse apparente de l'organigramme : pour une entreprise de cette taille, le Conseil d'administration semble "pléthorique au sommet". Les postes de responsabilité sont montrés à la figure 9.4.1.

Figure 9.4.1 : ZADACO : Organigramme



\* Fermes laitières.

\* Fermes laitières.

Source : Zanzibar Dairy Development Corporation.

### c) Structure financière

L'usine laitière est la propriété de la Zanzibar Dairy Development Corporation, une entreprise à 100 pour cent publique de Zanzibar. La société possède quatre fermes laitières, qui n'ont pas leur propre comptabilité.

Depuis un certain nombre d'années, la société n'a pas pu établir de bilan financier. Aussi aucun compte des profits et pertes n'a-t-il été établi. L'entreprise dispose d'estimations de ses coûts et recettes actuels. Toutefois, l'amortissement n'ayant pas été pris en compte dans ces estimations, les difficultés économiques de l'entreprise ne peuvent pas être évaluées avec précision.

La gestion financière de la société a été mal conduite; toutefois, la mission a appris que la direction en place faisait des efforts concertés pour mettre un terme à cette situation regrettable. Un comptable plus qualifié a été

recruté auquel on a adjoïnt un comptable extérieur dont on s'est assuré les services en vue de régler les problèmes de comptabilité, en particulier en vue d'évaluer le capital fixe. Les taux d'amortissement pourront ensuite être calculés.

Ainsi qu'il ressort du tableau 9.4.1, la société fonctionne à perte; pour le dernier trimestre de 1988, les pertes étaient de l'ordre de 1 million de shillings tanzaniens. Si l'on disposait de bilans, il est probable que la société serait techniquement en faillite. Si l'on attribue aux installations une valeur de 1 million de dollars E.U. et que l'on table sur une durée de vie utile de 15 ans, l'amortissement pour le dernier trimestre de 1988 serait de l'ordre de 2 millions de shillings tanzaniens.

La direction procède à un contrôle trimestriel, sur la base duquel une estimation a été faite. Les ventes totales de lait reconstitué s'élevaient à 656 025 litres. Au prix moyen de 15,50 shillings tanzaniens le litre, les recettes de l'ensemble de la production laitière seraient de 10,2 millions de shillings tanzaniens. Les coûts totaux de production s'élèveraient, selon les chiffres découlant de la vérification trimestrielle communiqués par le Directeur général, à 5,6 millions de shillings tanzaniens. Sur la base de ces chiffres, la société dégage une marge bénéficiaire.

Pendant le bref séjour de la mission à l'usine laitière, il n'a pas été possible d'ordonner tous ces éléments d'information épars et contradictoires. Toutefois, sur la base de l'analyse du coût de la reconstitution du lait (voir la section sur la structure des "coûts et des prix"), le tableau ci-dessous est vraisemblablement le reflet fidèle de la situation économique de la société.

Tableau 9.4.1 : ZADACO : Dépenses renouvelables et recettes, octobre - décembre 1988

(en milliers de shillings tanzaniens)

<u>Recettes</u>	
Lait reconstitué	4 959
Lait frais	19
Beurre	714
Yaourt	332
<hr/>	
Recettes totales	6 024
<u>Dépenses renouvelables</u>	
Achats	4 498
Conditionnement et emballages	819
Frais généraux de l'usine	235
Frais administratifs	1 301
Ventes et distribution	252
<hr/>	
Dépenses totales	7 105
Pertes	1 081

Source : Zanzibar Dairy Development Corporation.

d) Bâtiments, installations et procédés de fabrication

i) Bâtiments et installations

L'usine est située à Mahurubi, à 5 km environ au nord de la ville de Zanzibar, sur un terrain bordant la route de Bububu d'une superficie totale d'environ 1,2 hectare.

L'usine laitière se compose de trois bâtiments principaux :

	<u>m<sup>2</sup></u>
Bâtiments abritant les installations	
de transformation . . . . .	1 200
Bureaux . . . . .	100
Entrepôt . . . . .	480
Bâtiment abritant le groupe électrogène .	15

Il convient d'ajouter à ces bâtiments trois annexes pour l'entreposage et une construction pour le gardien.

Bâtiment abritant l'installation de transformation

Le bâtiment abritant l'installation de transformation a été construit en 1965 et rénové en 1975/76. Il se compose d'une section de production (480m<sup>2</sup>), d'un laboratoire (50m<sup>2</sup>), d'une section abritant les compresseurs et les chaudières (150m<sup>2</sup>), d'une pièce réservée au stockage des caisses de lait (25m<sup>2</sup>) et d'un entrepôt frigorifique (100m<sup>2</sup>).

Etant donné l'âge de l'installation et la difficulté qu'il y a à se procurer des produits et du matériel d'entretien, on peut considérer que les bâtiments ont été bien entretenus. Le sol de la section de transformation est entièrement carrelé, de même que les murs, jusqu'à une hauteur de 3m. Certains des carreaux recouvrant les murs sont cassés et devront être remplacés; quant au reste du carrelage il devra être nettoyé. Le toit est constitué de chevrons en fer soutenant des plaques d'amiante. De grandes ouvertures y sont ménagées qui assurent une ventilation adéquate. Les fenêtres ne sont dotées ni de volets ni de grillage empêchant les insectes et les oiseaux d'entrer. Les plate-formes de réception du lait et d'expédition des produits, qui forment un angle droit avec le bâtiment de transformation, se sont dégradées légèrement au fil des ans et devront être réparées.

ii) Entreposage des matières premières

Le lait frais arrive à l'usine en bidons de 20 ou de 40 litres livrés par des camions de ramassage sur la plate-forme de réception. Le lait est ensuite entreposé en chambre froide. Celle-ci a une capacité voisine de 10 000 litres de lait.

Les autres intrants, tels que le lait en poudre importé, sont stockés dans la zone située avant la section de transformation.

iii) Matériel de transformation

La laiterie possède des machines pour la transformation du lait frais en yaourt et en beurre et pour la reconstitution de lait à partir de lait en poudre écrémé et d'huile de beurre. Toutes ces machines ont été fournies et installées par la société Danish Turnkey Limited; elles sont en acier inoxydable alimentaire.

### Transformation du lait frais

Le lait frais, en bidons de 20 ou 40 litres, en provenance soit de deux des fermes de l'entreprise, soit de 8 à 10 petits exploitants, est pesé, filtré, refroidi et pompé dans un réservoir de stockage de 5 000 litres où il est maintenu à une température de 40°C. Les bidons de lait sont ensuite lavés et stérilisés pour pouvoir être réutilisés. Du réservoir de stockage, le lait est pompé via un bac-tampon et un dispositif de pré-chauffage à plaques parallèles vers une écrémeuse centrifuge. Cette machine produit du lait écrémé destiné à la fabrication du yaourt (les excédents étant utilisés pour la fabrication de lait reconstitué en remplacement d'une partie du lait écrémé en poudre), ainsi que de la crème (40 pour cent de matière grasse) pour la fabrication du beurre.

La crème est pompée en direction d'un stérilisateur discontinu où elle séjourne pendant cinq minutes à 85°C, avant d'y être refroidie par un système de circulation d'eau, à une température de 12°C. La crème refroidie est versée dans des bidons, entreposée pendant la nuit dans la chambre froide (4°C) et transformée le lendemain, après l'ajout de 2 pour cent de sel, dans une baratte d'une contenance de 120 litres (durée : 25 minutes). La crème est transformée à 50 pour cent en beurre, qui est refroidi et stocké à 4°C; il sera ensuite mis en forme à la main et emballé dans des paquets de 250 grammes, la production maximale étant de 350 paquets par poste de travail, deux fois par semaine. Les 50 pour cent restants sont constitués de babeurre que l'on utilise en remplacement d'une partie du lait écrémé en poudre pour la fabrication de lait reconstitué.

Pour la fabrication du yaourt, le lait frais écrémé est transformé dans le pasteurisateur discontinu (30 mn à 80°C), refroidi in situ à 40°C, pompé dans un réservoir-tampon et versé dans des bidons de 40 litres. On y ajoute du ferment et après deux heures à la température ambiante, le yaourt ainsi formé (dont l'acidité a été vérifiée par le service de contrôle de qualité) est entreposé pendant la nuit dans la chambre froide. Le lendemain, les conteneurs sont brassés à la main et le yaourt (350 litres par jour au maximum) est versé à la main d'un récipient en plastique dans des pots en plastique (20 cl) fermés par une opercule d'aluminium (qui n'est pas scellée à chaud); le yaourt est alors placé à nouveau en chambre froide, pendant trois jours au maximum, et est ensuite prêt pour l'expédition.

On fabrique le lait reconstitué en ajoutant à de l'eau du robinet (87,6 pour cent) de l'huile de beurre conditionnée dans des boîtes (2,4 pour cent), que l'on a préalablement fait fondre dans un bain d'eau chaude, et du lait écrémé en poudre conditionné en sac (10 pour cent) dans un récipient de grande taille. Il est possible de remplacer une partie du lait écrémé en poudre et de l'eau par du lait écrémé frais excédentaire et/ou du babeurre. En tout état de cause, la composition finale du lait est la suivante : 2,4 pour cent de matière grasse butyrique, 10 pour cent de solides non gras et 87,6 pour cent d'eau. Le mélange est pompé du bac à ingrédients dans l'un des deux réservoirs de chambre de 5 000 litres, dotés d'un mécanisme de brassage, aidé par la recirculation du contenu qu'entraîne la pompe; il y séjourne à une température de 35°C pendant quatre heures au maximum. Le lait reconstitué est pompé via le réservoir-tampon à travers la section de pré-chauffage de l'échangeur thermique à plaques parallèles (63°C) vers l'homogénéisateur, puis vers la section de pasteurisation (à 72°C pendant 15 secondes) et la section de refroidissement de ce même échangeur thermique (40°C), à un débit de 2 000 litres/heure. Le lait refroidi est acheminé vers le réservoir de stockage (5 000 litres), y est refroidi à 4°C et y est stocké pendant la nuit. Si la chambre froide fonctionne correctement (4°C), le

lait est versé dans des bidons de 20 ou de 40 litres pour le stockage pendant la nuit; en cas contraire, les bidons sont remplis à partir du réservoir immédiatement avant l'expédition.

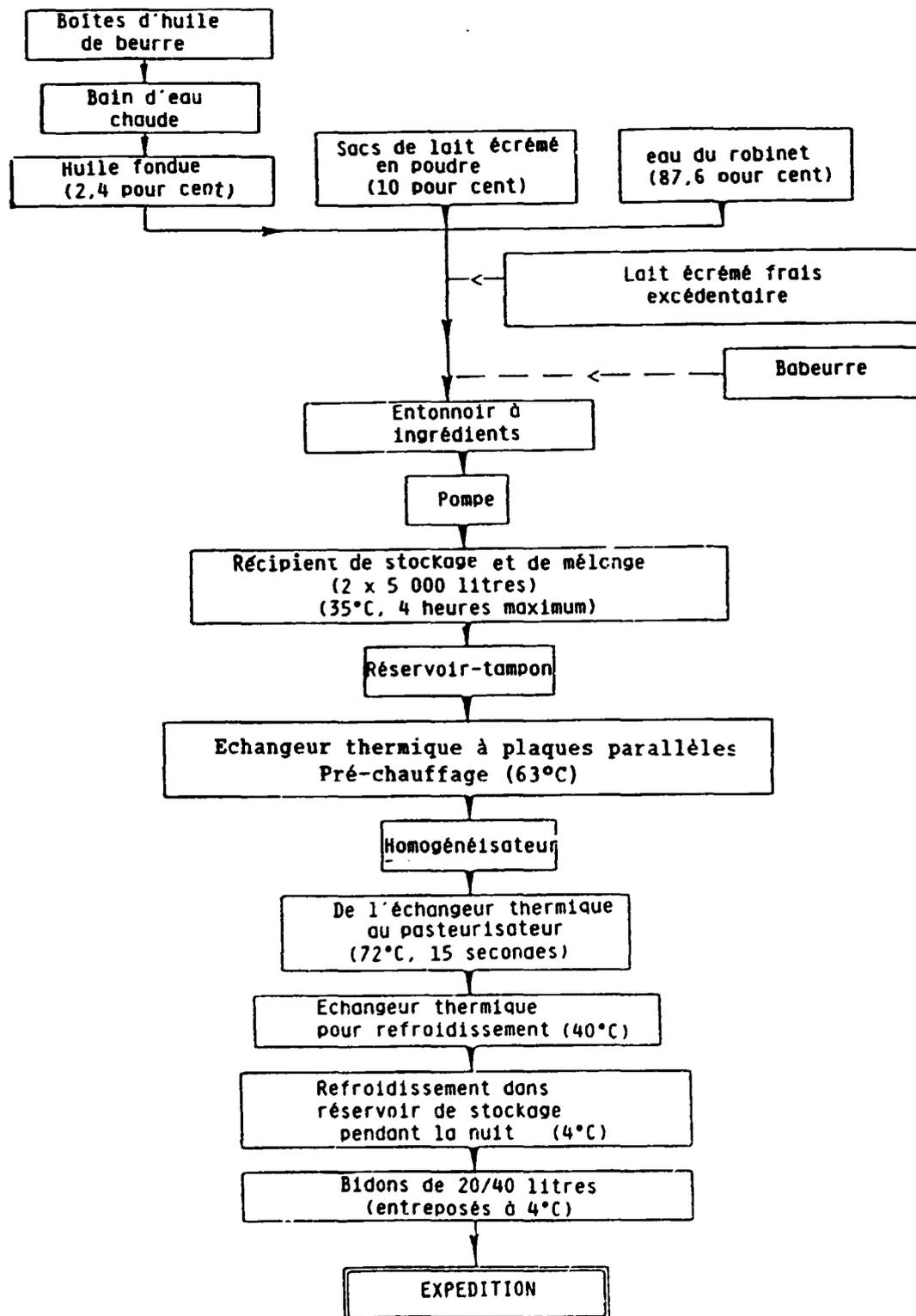
Les figures 9.4.2 (a) et 9.4.2 (b) montrent les différentes étapes de la production du lait reconstitué et de la fabrication de beurre et de yaourt à partir du lait cru.

iv) Laboratoire

La laiterie est dotée d'un laboratoire bien conçu qui jouxte la section de transformation. La pièce qui l'abrite mesure 6m x 8m et on y trouve toute une série d'appareils et d'instruments de laboratoire. Il n'est ni climatisé ni ventilé, ses fenêtres ouvertes en permanence le protègent mal du milieu extérieur. Le mobilier (tables de travail, meubles de rangement, éviers, table pour balance), les conduites d'eau et les équipements sont en mauvais état et doivent être rénovés. Le matériel (microscope, récipient autoclave, balance à plateaux, centrifugeuse, pH-mètre, trousse pour l'analyse de l'eau, matériel permettant d'analyser le contenu en phosphate et en sédiments, ainsi que la densité) est soit manquant, soit hors service. Les incubateurs et armoires stérilisants et la matériel autoclave sont vétustes et bons pour la réforme.

Figure 9.4.2 : ZADACO : Schéma des différentes étapes de la fabrication

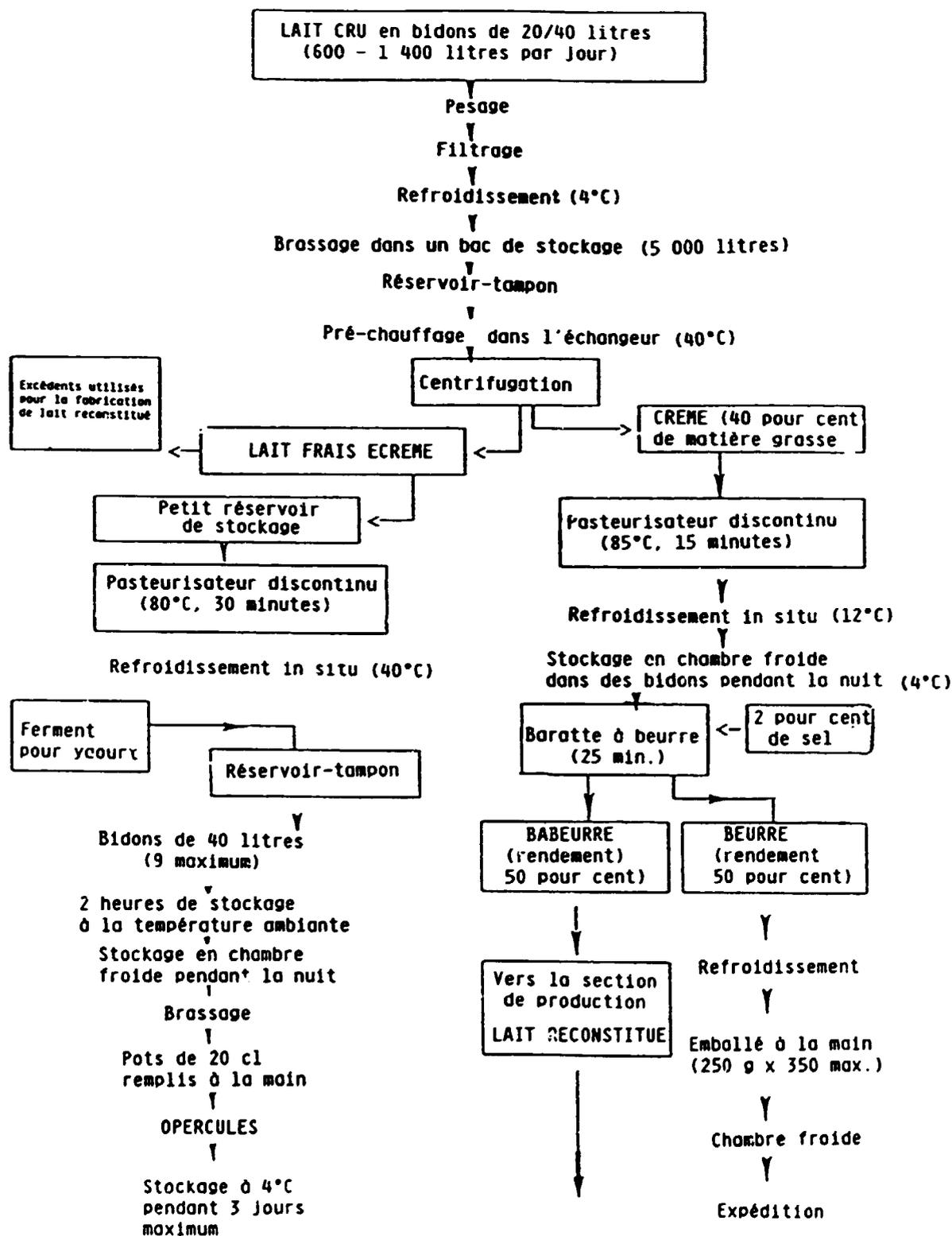
a) Fabrication de lait reconstitué



Source : Zanzibar Dairy Development Corporation.

Figure 9.4.2 : ZADACO : Schéma des différentes étapes de la fabrication

b) Transformation du lait cru en beurre et en yaourt



Source : Zanzibar Dairy Development Corporation.

v) Pièce abritant les compresseurs et les chaudières

Les compresseurs et les chaudières occupent une pièce de 10m x 15m. On dénombre deux compresseurs et deux chaudières.

Les compresseurs à air ont les spécifications suivantes :

Machine No.	I	II
Type	KA IIA	W 855 I
Modèle	1975	Grasso
Fabricant	Stennoj	-
Capacité	490 l/m	-
Pression	10 kg/cm <sup>2</sup>	16 atmosphères
Capacité du réservoir de fioul	300 litres	500 litres
Etat	Le moteur ayant été démonté, le compresseur est hors service	Quelques fuites d'air, mais en état de marche

On trouve aussi dans cette pièce deux compresseurs à ammoniac, de type SMC 665, achetés auprès de la société Sambroe-Danemark, qui sont en très mauvais état.

Les deux chaudières à vapeur destinées à l'installation de transformation ont les spécifications suivantes :

	<u>Chaudière No 1</u>	<u>Chaudière No 2</u>
Machine No	1001	1001A
Type	Toma x 50	Toma x 50
Modèle	1975	1983
Capacité	500 kg/h/12m <sup>2</sup>	500 kg/h/12m <sup>2</sup>
Pression	10 atmosphères	10 atmosphères
Constructeur	Toma-Denmark	Toma-Denmark
Spécification du brûleur	0,76 KW 400 volts Weishaupt modèle L32/A (BC)	0,76 KW 400 Volts Weishaupt modèle L32/A (BC)
Etat	En service, mais en réserve	En service

Les chaudières brûlent du carburant diesel, stocké dans deux réservoirs d'une capacité totale de 10 500 litres. Les chaudières sont bien entretenues et sont en très bon état.

### Alimentation électrique

Le courant fourni par le réseau vient du continent, à quelque 600 km de la laiterie. L'alimentation est relativement stable, mais il y a parfois des fluctuations de tension, qui ont à deux occasions entraîné la surchauffe d'un moteur.

L'entreprise dispose de son propre groupe électrogène à moteur diesel d'une puissance nominale de 20 KVA/278 ampères. Il s'agit d'un groupe de marque Stanford, de type C434C, fabriqué en Inde en 1975 sous licence britannique. Il est entraîné par un moteur fabriqué par Cummings-England, modèle NT855 PG 355. L'alternateur du groupe électrogène a grillé en 1984 et son panneau de commande est aujourd'hui entièrement rouillé.

L'entreprise dispose également d'un transformateur, de type Vektor OY11, fabriqué en Inde conformément à la norme BS 171.1970, qui est lui aussi hors service, depuis 1984. Son distributeur est grillé.

Des courts-circuits se produisent fréquemment dans le tableau de commande électrique car de nombreux fils électriques sont dénudés. Le matériau isolant a été rongé par les rats et le mécanicien d'entretien de la laiterie a dû retirer les cables de leur plinthe, d'où l'absence de protection.

### Alimentation en eau

L'usine est alimentée en eau par le réseau municipal. L'eau est stockée dans un réservoir en béton enterré d'une contenance de 400 000 litres doté d'un système de pompe et de pressurisation. Jusqu'à présent, il n'y a pas eu d'interruptions prolongées de l'alimentation en eau.

### Dispositif de condensation

Le dispositif de condensation a été fourni sans matériel de traitement de l'eau. Aussi s'est-il rapidement entartré et a-t-il vu son efficacité gravement compromise.

### Atelier

Les travaux d'atelier s'effectuent dans une pièce de 6m x 12m. Toutefois, faute d'outils et de matériel, elle ne sert à rien. On l'a donc utilisée comme un entrepôt où est stocké du matériel usagé.

### Véhicules

La société possède un parc automobile comprenant les véhicules suivants :

<u>Type de véhicule</u>	<u>Nombre de véhicules</u>	<u>Construit en</u>	<u>Etat général</u>
Camion Isuzu SBR (5 tonnes)	1	1983	En état de marche, mais mal entretenu faute de pièces de rechange
Landmaster (camion de 12 tonnes)	1	1983	Hors service faute de pièces de rechange
Landrover	3	1983	Mauvais état faute d'entretien
Camionnette Volkswagen (1 tonne)	1	1980	Mauvais état faute d'entretien
Peugeot	1	1976	Hors service et cannibalisé

Le mauvais état des véhicules s'explique principalement par l'absence d'entretien régulier. Toutefois, lorsque des pièces détachées étaient en vente dans les magasins, la société n'avait pas d'argent pour les acheter.

### Hygiène

Le laboratoire de contrôle de la qualité n'a ni technicien, ni chimiste qualifié, en dehors du technicien alimentaire et de deux laborantins. La qualité du lait frais venant des fermes laitières n'est pas contrôlée, mais des tests bactériologiques sont pratiqués sur le produit final.

Les lavabos sont vétustes et sales car ils ne sont pas correctement installés et ne sont pas régulièrement nettoyés. Les sols des ateliers et le matériel sont nettoyés tous les jours avec des produits détergents et stérilisants. Les employés, en dehors des laborantins, n'ont ni blouses, ni calots, ni gants, ni bottes en caoutchouc. Nombre des robinets fuient et les normes d'hygiène sont moyennement respectées.

Les gouttières de la laiterie ne sont pas régulièrement nettoyées, mais elles n'ont jamais été obstruées. Les alentours de la laiterie sont jonchés de déchets (papiers, déchets métalliques, matériel usagé).

### e) Intrants

#### i) Matières premières

Les principales matières premières nécessaires à la fabrication de lait reconstitué, le lait écrémé en poudre et l'huile de beurre, sont fournies par le Programme alimentaire mondial (PAM).

Le lait frais est fourni par cinq fermes d'Etat et une dizaine de petits exploitants privés. L'approvisionnement journalier, qui va de 600 à 1 400 litres, diminue; on impute cette baisse à une mauvaise gestion des fermes et à la concurrence des petits marchands de lait qui offrent aux fermiers un prix plus intéressant que les 14,40 shillings tanzaniens le litre que paie la laiterie.

De petites quantités de sucre pour la fabrication du yaourt sont achetées à la SUDECO et le sel pour la fabrication du beurre est acheté localement.

L'eau qui sert à la fabrication du lait reconstitué vient du robinet.

ii) Matériaux d'emballage

Les emballages d'un demi-litre sont fabriqués par mouleuse-remplisseuse-empaqueteuse qui utilise un film en polyéthylène à double épaisseur fabriqué en France et monté sur bobine.

Le yaourt est conditionné dans des pots en plastique blanc de 20 cl, importés de Suisse. Lorsque la production augmentera, la société ZADACO pourra acheter des pots en plastique en grande quantité à un coût unitaire moins élevé. L'approvisionnement en matériaux d'emballage, en particulier le film en double épaisseur, est difficile à assurer faute de devises.

f) Gamme de produits

Le principal produit de la laiterie est le lait reconstitué, vendu en sachets plastiques. On l'obtient en mélangeant du lait écrémé en poudre et de l'huile de beurre, qui doivent tous deux être importés. Le Programme alimentaire mondial fournit ces produits à la laiterie; ils sont payés en shillings tanzaniens.

La laiterie fabrique aussi du beurre à partir du lait frais provenant des fermes laitières d'Etat et du ramassage du lait auprès de petits fermiers. Ce produit pourrait être très rentable si les pouvoirs publics mettaient un terme à la réglementation du prix du beurre.

En raison des pertes croissantes, qui s'expliquent par le prix très peu élevé du lait reconstitué fixé par les pouvoirs publics, et en raison de la baisse de l'approvisionnement en lait frais, la production de beurre, qui est une activité rentable, a baissé et la société a entrepris de produire des yaourts à titre expérimental depuis novembre 1988; cette production s'est révélée très rentable. Le développement de cette gamme de produits est freinée par la pénurie de conditionnements adaptés aux yaourts.

Les prix communiqués à la mission étaient les suivants :

1 litre de lait reconstitué (départ usine)	14,50 shillings tanzaniens
1 litre de lait reconstitué (prix au détail)	16,00 shillings tanzaniens
1 kg de beurre	340,00 shillings tanzaniens
1 litre de yaourt	75,00 shillings tanzaniens.

g) Résultats de l'entreprise

Le principal produit de la laiterie est le lait pasteurisé fabriqué par reconstitution à partir de lait écrémé en poudre et d'huile de beurre fournis par le Programme alimentaire mondial, faute de lait frais en quantité suffisante.

Les petites quantités de lait frais livrées à la laiterie, soit de 500 à 1 400 litres par jour (en baisse), servent à produire du beurre et du yaourt. Ces petites quantités de lait donnent environ 60 litres de crème (à 40 pour cent de matière grasse) par jour et limitent la production de beurre à deux journées par semaine; ces jours-là, 120 litres de crème sont transformés qui donnent

approximativement 60 kg de beurre. Environ 350 litres de yaourt peuvent être produits à partir du lait frais écrémé produit par écrémage des arrivages de lait frais. La capacité installée de production de lait pasteurisé est de 2 000 litres/heure, soit 10 000 litres/jour, pour un poste de travail de cinq heures. A l'heure actuelle, la production ne dépasse pas 3 500 litres de lait, soit un taux d'utilisation de 35 pour cent. Les explications avancées font état de la capacité insuffisante de l'appareil de refroidissement à condensation dont les circuits réfrigérants sont entartrés (on pourrait remédier à ce problème en organisant le travail en deux postes), de l'absence de matériaux d'emballage, de la panne de l'une des machines qui sert à remplir les sachets d'un demi-litre en plastique, de l'absence de débouchés pour le lait conditionné dans des bidons de 20 litres (qui constituent l'autre forme de conditionnement) et de problèmes de transport.

La baisse des approvisionnements en lait frais, qui constitue le goulet d'étranglement de la production de beurre et, à un moindre degré, de yaourt a été attribuée à la mauvaise gestion des fermes laitières que possède l'entreprise, et au peu d'empressement des fermiers locaux à vendre leur production à la laiterie au prix de 14,40 shillings tanzaniens le litre, alors que les petits revendeurs de lait leur en offrent davantage.

La production de yaourt, lancée récemment à titre expérimental, n'a pas pu se développer faute de pots en plastique et de machine à sceller les couvercles.

**h) Structure des coûts et des prix**

Les installations ont été conçues à l'origine pour la production de lait reconstitué obtenu en mélangeant du lait écrémé en poudre avec de l'huile de beurre, en pasteurisant le produit et en le conditionnant dans des sachets en plastique. Ces dernières années, la production de lait reconstitué était la suivante (tableau 9.4.2) :

**Tableau 9.4.2 : ZADACO : Production de lait reconstitué, 1983-1988**  
(en milliers de litres)

1983	2 265
1984	2 253
1985	2 255
1986	1 682
1987	1 850
1988	1 498

**Source : Zanzibar Dairy Development Corporation.**

L'entreprise produit en outre de petites quantités de beurre, fabriquées à partir du lait frais livré par les cinq fermes d'Etat et la dizaine de petits fermiers. La production des fermes d'Etat n'a cessé de baisser au fil des années; elles livraient jusqu'à 2 000 litres de lait par jour autrefois, mais les livraisons ne dépassent plus 500 litres par jour. Les petits fermiers ne souhaitent pas, d'une manière générale, livrer leur lait frais cru à la laiterie parce que le prix qu'ils peuvent en obtenir en vendant le lait eux-mêmes en ville à Zanzibar ou à des petits revendeurs de lait est sensiblement plus élevé que le prix payé par la laiterie. Depuis novembre 1988, la laiterie produit du yaourt à titre expérimental.

Comme le montre le tableau ci-dessus, la production n'a pas cessé de baisser. Ceci s'explique par plusieurs facteurs dont le principal est la dégradation continue des équipements, faute d'investissements. Ainsi, l'une des deux emballeuses est hors service et seul un des deux camions est disponible, de façon intermittente toutefois.

Le prix de vente au détail (le prix à la consommation) est fixé par un organe officiel, la Commission des prix. Le Conseil d'administration de la laiterie présente ses estimations de coûts et propose chaque année un prix de détail à la Commission. La Commission décide alors du prix que devra pratiquer la laiterie. L'objectif principal de la Commission est de maintenir les prix à la consommation à un niveau très bas, d'où les pertes croissantes enregistrées par la laiterie.

La laiterie achète une certaine quantité de lait frais, essentiellement auprès de quatre fermes laitières d'Etat. Les prix à la production ont été fixés à 14,40 shillings tanzaniens. Ce prix est utilisé par le Programme alimentaire mondial pour déterminer les prix du lait écrémé en poudre et de l'huile de beurre. En février, le coût en matières premières de la production d'un litre de lait reconstitué était le suivant :

Lait écrémé en poudre	7,58 shillings tanzaniens
<u>Huile de beurre</u>	<u>4,55 shillings tanzaniens</u>
Total	12,13 shillings tanzaniens

Le coût de la matière première utilisée pour la fabrication de lait reconstitué est donc légèrement plus élevé que celui du lait de vache frais. Ainsi, l'effort de développement de l'élevage et de la production laitière ne sera pas compromis. Si l'on part de l'hypothèse que les emballages en plastique d'une contenance d'un demi-litre coûtent 4 cents américains, le coût s'établira à 10 shillings tanzaniens le litre. Si l'on additionne ces coûts (huile de beurre, lait écrémé en poudre et conditionnement), le coût total serait de l'ordre de 22 shillings tanzaniens le litre. En outre, il faut y ajouter le coût de fabrication et le coût de commercialisation. Toutefois, les pouvoirs publics ayant fixé le prix final du lait reconstitué à 14,50 shillings tanzaniens (départ usine), l'entreprise ne peut qu'opérer à perte. Cette politique est viable à court terme, mais à plus long terme l'entreprise sera ruinée car il n'y aura pas de nouveaux investissements.

Le prix du yaourt est arrêté par le Conseil d'administration de la laiterie. Il est fixé à 75 shillings tanzaniens le litre, ce qui laisse augurer une bonne rentabilité pour ce produit.

Sur la base des prix actuels, la marge bénéficiaire par litre de yaourt est la suivante :

Prix usine	75,00 shillings tanzaniens
<u>Coût de la matière première</u>	<u>14,10 shillings tanzaniens</u>
Marge bénéficiaire/kg	60,90 shillings tanzaniens

Source : Appendice au chapitre 9.

Le prix du beurre est réglementé par les pouvoirs publics et se situe à l'heure actuelle à 340 shillings tanzaniens le kg. La direction espère qu'à l'avenir le Conseil d'administration de la laiterie sera habilité à fixer le prix du beurre.

Au prix actuel, la marge bénéficiaire par kg de beurre est la suivante :

Prix usine	340 shillings tanzaniens
<u>Coût de la matière première</u>	<u>126 shillings tanzaniens</u>
Marge bénéficiaire/kg	214 shillings tanzaniens

Source : Annexe au chapitre 9.

La production de yaourt et de beurre est rentable. La production de lait reconstitué en revanche ne l'est pas. La production de yaourt est limitée par des difficultés d'approvisionnement en lait frais cru et plus encore par l'absence de matériaux d'emballage et de machine pour remplir les pots de yaourts et sceller les couvercles. La production de beurre ne peut pas être développée faute de lait frais cru. L'approvisionnement de l'usine par les petits fermiers restera marginal à moins que le prix payé par la laiterie ne soit en rapport avec le prix qu'ils peuvent demander en ville, à Zanzibar. Le prix à Zanzibar est à l'heure actuelle de 25 shillings tanzaniens le litre, alors que la laiterie ne propose que 14,40 shillings tanzaniens.

#### i) Marchés et concurrents

Il n'y a pas d'autre usine laitière à Zanzibar. Le principal marché est la ville de Zanzibar, où la laiterie vend près des deux-tiers de sa production à partir de 12 points de vente (kiosques). Avec une production annuelle voisine de 2 millions de litres, la société n'aurait pas de difficultés à écouler 5 500 litres par jour. La production actuelle ne dépasse pas 3 500 litres par jour, dont un tiers est acheté par divers établissements, tels que les hôpitaux, et aussi par l'armée.

En 1978, on estimait à près de 1 100 litres de lait de vache frais non pasteurisé les ventes dans la ville de Zanzibar. On peut considérer que le programme de développement de l'élevage a permis d'ajouter au moins 1 200 litres de lait commercialisé (2 000 inséminations par an). On part de l'hypothèse que l'augmentation de rendement serait de 2,5 litres par vache. Si l'on considère que la moitié des vaches vêlent chaque année et que la période de lactation est de 150 jours, cela entraîne une augmentation moyenne nette de 460 litres par jour. Si on estime que la moitié de cette quantité est écoulée sur le marché, l'augmentation nette par an se situerait aux alentours de 230 litres par jour. En partant du principe que les effets cumulatifs dureront sur une période de cinq ans, alors l'augmentation nette du lait commercialisé sera environ de 1 100 litres par jour.

La consommation totale se situerait alors aux alentours de 3 500 litres de lait reconstitué, plus les 1 100 litres de lait frais cru déjà commercialisé et 1 100 autres litres provenant du programme de développement de la production laitière, soit 5 700 litres par jour. Le lait frais non pasteurisé se vend à environ 25 shillings tanzaniens le litre alors que le lait reconstitué est vendu pour 16 shillings tanzaniens le litre. Au prix de 16 shillings tanzaniens, la demande semble largement supérieure à l'offre.

Partant de l'hypothèse que la population de la ville de Zanzibar est de 110 000 habitants, la consommation par habitant par jour serait de l'ordre de 5 cl. C'est un chiffre très faible et on dispose d'une marge importante pour augmenter la production. Toutefois, la direction de l'usine laitière a noté que la demande de lait reconstitué baisse dès que le prix augmente.

On notera que l'usine a été conçue pour une production de 2 000 litres par heure. Sur une base annuelle (14 heures d'exploitation par jour pendant 340 jours par an, soit 4 760 heures par an), cela donne 9,5 millions de litres. Il y a peu de chance pour que ce volume de production puisse être écoulé sur le marché dans un avenir relativement proche.

Les perspectives commerciales pour du beurre et du yaourt de qualité semblent prometteuses. Zanzibar souhaite véritablement développer le tourisme. Des touristes en plus grand nombre pourraient être un marché intéressant pour des produits laitiers de haute qualité.

L'usine laitière ne fabrique pas de lait pasteurisé à partir de lait frais cru. Dans la plupart des pays, les consommateurs seraient disposés à payer un supplément de prix non négligeable pour se procurer du lait entier pasteurisé sans additif. La politique des prix suivie jusqu'à présent ne permet pas à la laiterie de se lancer dans ce produit qui supposerait en outre une promotion des ventes un peu plus active. A l'heure actuelle, il n'y a pas d'activité de promotion des ventes.

Le prix départ usine pour le lait reconstitué est de 14,50 shillings tanzaniens et le prix au détail est de 16,00 shillings tanzaniens. Cette différence étant minime, la laiterie n'a pas intérêt à distribuer son produit (le coût de transport du lait reconstitué entre la laiterie et les kiosques et le coût d'exploitation de ces kiosques est supérieur à la différence de 1,50 shillings entre le prix usine et le prix au détail). C'est pour cette raison que la laiterie souhaite fermer les douze kiosques. Toutefois, cette marge n'est pas suffisante pour attirer les revendeurs privés de lait. Pour cette raison, si les kiosques sont fermés comme cela est envisagé, les consommateurs n'auront pas directement accès au lait reconstitué. La marge bénéficiaire pour la vente du lait reconstitué est nettement insuffisante.

La laiterie s'approvisionne aujourd'hui en lait frais cru auprès des cinq fermes d'Etat. En février 1989, le nombre des petits fermiers fournissant du lait est passé de huit à cinq. A l'heure actuelle, le programme de développement de l'élevage rassemble 65 fermiers auxquels il convient d'ajouter 100 demandeurs inscrits. En plus de la nécessité de proposer un prix intéressant à ces fermiers, il faudra organiser un système efficace de ramassage du lait. Les fermiers devront être payés en fonction de la qualité du lait qu'ils livrent. On a négligé cet aspect, essentiellement à cause des difficultés de transport. On notera que tout mécanisme de ramassage du lait qui n'est pas soigneusement organisé risque de devenir très onéreux pour la laiterie.

#### j) Contraintes

Sur la laiterie pèsent un certain nombre de contraintes. Certaines d'entre elles ont des incidences sur les résultats de l'entreprise à court terme et d'autres n'auront d'effets que dans une perspective à plus long terme. Si l'on ne remédie pas aux contraintes à court terme d'une manière radicale, l'entreprise risque d'avoir à fermer ses portes dans un délai relativement court. Parmi ces contraintes à court terme, on citera les suivantes :

- Absence d'expertise en matière de gestion et de vente (les cadres supérieurs actuels sont essentiellement des techniciens de la production laitière ou des zootechniciens);
- Mauvaise gestion financière;
- Absence d'un responsable à la tête de la production;
- Conseil d'administration "pléthorique au sommet";
- Pénurie d'investissement pour le remplacement des équipements;
- Absence de liquidités;
- Alimentation électrique aléatoire;
- Approvisionnement irrégulier en matériaux d'emballage du lait et du yaourt;
- Prix peu élevés et marge bénéficiaire insuffisante pour le lait reconstitué.

En plus de ces contraintes à court terme, on constate l'existence d'un certain nombre d'autres contraintes importantes qu'il convient d'éliminer si l'on veut que l'entreprise retrouve sa rentabilité à long terme. Les principales contraintes sont les suivantes :

- Insuffisance de l'approvisionnement en lait frais cru;
- Absence d'une politique cohérente de fixation des prix visant à promouvoir le développement à long terme de l'industrie laitière;
- Absence de politique agressive de commercialisation des produits finaux;
- Absence d'un système de ramassage du lait.

#### 9.4.2 Besoins de réhabilitation

##### a) Gestion et organisation

La gestion financière de la société devra être très sensiblement améliorée. Le Directeur général a pris des mesures pour pallier certaines insuffisances en nommant un vérificateur intérieur des comptes et en recrutant à temps partiel un comptable ayant fait des études au Royaume-Uni. Ce dernier procède à la réévaluation des actifs et met en place un système de comptabilité commerciale qui entrera en vigueur en janvier 1989.

Il faudra trouver le plus rapidement possible un nouveau responsable pour la production. Le chef de service par intérim est trop jeune et n'a pas les qualifications requises pour superviser cinq fermes dont les effectifs dépassent 200 personnes.

Le service du personnel et de l'administration devra être renforcé, en particulier avec une personne spécialisée dans la mise en valeur et la formation des ressources humaines. L'une des premières tâches à entreprendre consistera à réviser les tableaux d'effectifs car ces derniers semblent pléthoriques.

b) Installations

La plupart des machines datent de 1975. En dehors des compresseurs à ammoniac et du condensateur, toutes les machines sont dans un état relativement satisfaisant permettant de faire face aux besoins locaux prévisibles. Il semble qu'il y ait un stock suffisant de pièces de rechange. Malgré cela, on peut avancer les recommandations suivantes :

- Se débarrasser du groupe condensateur, qui a rendu l'âme, et des compresseurs à ammoniac et les remplacer par de nouvelles unités;
- Se procurer des pièces de rechange pour le groupe électrogène à moteur diesel qui est hors service ou le remplacer par un nouveau groupe si la réparation n'est pas possible;
- Réformer le transformateur hors d'usage et le remplacer par une nouvelle unité;
- Se procurer des pièces de rechange pour les compresseurs à air, y compris pour les moteurs cannibalisés;
- Retirer et remplacer tous les câbles électriques et remettre le tableau de commande électrique en état;
- Réactiver l'atelier en y installant tous les outils et toutes les machines nécessaires;
- Remettre en état le laboratoire de contrôle de la qualité pour qu'il réponde aux normes internationales minimums;
- Se procurer des pièces de rechange pour les véhicules en service et remplacer ceux qui ne peuvent pas être remis en état;
- Remplacer tous les carreaux cassés sur les sols et les murs dans la salle de production et dans le laboratoire;
- Améliorer l'hygiène, en particulier dans les toilettes, et fournir des vêtements protecteurs aux ouvriers dans l'usine;
- Constituer un inventaire suffisant de pièces en service et de pièces de rechange, étant donné les longs délais qu'entraînent les commandes et les livraisons de pièces détachées importées;
- Arrêter un calendrier de maintenance pour toutes les machines et tous les équipements;
- Former du personnel aux méthodes et techniques de maintenance, de production et de contrôle de qualité.

A plus long terme, le contrôle de qualité devra porter sur les livraisons de lait en provenance des petites fermes, l'élevage du bétail et les ventes au détail dans les kiosques.

Le tableau 9.4.3 montre quels sont les équipements, les machines et les bâtiments qui doivent faire l'objet d'une réhabilitation, ainsi que le coût de ces travaux. Sur la base de certaines estimations fournies par la ZADACO, le coût total de réhabilitation de l'installation et du matériel est de 25 millions de shillings tanzaniens au premier mars 1989.

Les estimations calculées par la mission ne comprennent ni la mise en place d'un calendrier de maintenance des installations, ni une étude détaillée de planification du programme proposé de réhabilitation.

Tableau 9.4.3 : ZADACO : coût de la réhabilitation

	Coût estimatif	
	En devises (dollars E.U.)	En monnaie locale (en milliers de shillings Tanzaniens)
<u>Matériel de production</u>		
Remettre à neuf la première mouleuse-remplisseuse-empaqueteuse et remplacer la deuxième	30 000	3 900
Remplacer les compresseurs et le condensateur du groupe de réfrigération	14 000	1 820
Nouveau transformateur	4 000	520
Remise à neuf du circuit électrique	60 000	7 800
Pièces de rechange diverses	4 000	520
Mobilier/équipement de laboratoire	<u>10 000</u>	<u>13 000</u>
Total	122 000	15 860
<u>Bâtiments</u>		
Remplacer le carrelage cassé, etc. dans les lavabos et les toilettes		6 110
<u>Véhicules</u>		
1 Camion de 3 tonnes		<u>3 000</u>
Coût local total (en shillings tanzaniens)		24 970
Equivalent en dollars E.U. du coût local		314 075
Coût étranger total (en dollars E.U.)		<u>122 000</u>
Coût étranger et local total (en dollars E.U.)		436 075

Source : Zanzibar Dairy Development Corporation.

c) Intrants

En raison de la baisse des approvisionnements en lait frais cru, les livraisons de lait écrémé en poudre et d'huile de beurre assurées par le PAM, en vertu de l'accord qui sera en vigueur pendant encore trois ans, devront se poursuivre.

Pour pouvoir fabriquer du beurre et du yaourt dans des conditions plus rentables, il faut impérativement que la tendance à la baisse des approvisionnements en lait frais soit inversée. Il faudrait, en dernière analyse, que les

fermiers produisent suffisamment de lait pour que la laiterie puisse vendre du lait frais pasteurisé et n'ait plus recours aux approvisionnements prévus dans le cadre du mécanisme d'aide.

Les autres intrants dont la laiterie a besoin pour pouvoir fonctionner de manière plus efficace sont les devises, dont elle a besoin pour acheter les matériaux d'emballage, les pièces de rechange et les véhicules de ramassage du lait frais et de transport des produits finis vers les marchés.

d) Structure des coûts et des prix

Il faut impérativement accorder la priorité à l'établissement de comptes de profits et pertes et de bilans. Les estimations de coûts devront être faites pour les différents produits, de même qu'il faudra calculer leur rentabilité. Il sera alors possible d'estimer le coût réel de la production et de la commercialisation de lait reconstitué. En gros, trois solutions sont envisageables : la première consisterait à relever sensiblement le prix à la consommation du lait reconstitué. La deuxième option serait que les pouvoirs publics subventionnent chaque litre de lait vendu au consommateur. La troisième option consisterait à fermer la chaîne de production de lait reconstitué et à se concentrer sur la production de produits rentables, le yaourt et le beurre. Cette dernière solution permettrait en outre de s'affranchir presque totalement de la nécessité de distribuer les produits finaux aux consommateurs, car la production ne porterait que sur de petites quantités. De l'avis de la mission, le prix du lait reconstitué devrait être relevé afin qu'il soit possible de couvrir les coûts de production.

Les autorités de Zanzibar ont vraisemblablement tout intérêt à réglementer le prix du lait reconstitué car on estime que les couches défavorisées sont les principaux bénéficiaires de la modicité du prix du lait reconstitué. Si l'on veut que l'usine laitière devienne une entreprise rentable, le prix du lait reconstitué (y compris toute subvention directe) doit couvrir les coûts de production. Les prix n'étant jamais constants, il faudra mettre en place un mécanisme de révision régulière des prix.

L'hypothèse la plus vraisemblable est que les prix des intrants continueront d'augmenter. Cela signifie que les ajustements de prix doivent être suffisamment élevés pour couvrir les coûts jusqu'à la prochaine révision des prix. Pour que l'industrie laitière se développe à long terme, il apparaît qu'il est nécessaire d'arrêter une formule en vertu de laquelle les prix seront ajustés à intervalles réguliers. L'objectif poursuivi consisterait à garantir la croissance à long terme, en fonction des objectifs nationaux de développement. Dans ce scénario, les objectifs à court terme ne coïncident pas nécessairement avec les objectifs à long terme.

Les pouvoirs publics ne semblent pas avoir de raison majeure de vouloir réglementer les prix des autres produits laitiers. La réglementation du prix du lait reconstitué suffit, semble-t-il, à exercer un impact décisif sur les marchés de tous les produits laitiers.

e) Commercialisation

Pour le lait reconstitué, l'usine laitière a le choix entre deux options. La première consisterait à commercialiser le lait elle-même. Cela nécessiterait le recrutement de spécialistes de la gestion et des ventes, qui sont très rares. Pour cette raison, la direction de la laiterie pourrait étudier la possibilité de nouer des contacts avec des points de vente du secteur privé ou du secteur

public. La responsabilité de la laiterie serait alors limitée à la distribution du lait reconstitué à ces points de vente. Dans ces conditions, la marge pour frais de distribution devra être sensiblement augmentée, faute de quoi il ne sera pas possible de vendre le lait reconstitué en dégageant une marge bénéficiaire. La laiterie pourra envisager l'acquisition par les détaillants de groupes réfrigérants et, si besoin est, les aider à en acquérir.

La laiterie pourrait lancer à titre expérimental la production de lait entier pasteurisé en exigeant un prix nettement plus élevé pour ce produit. On s'efforcera alors de rendre l'emballage un peu plus attrayant. Une campagne de publicité pourrait accompagner le lancement de ce nouveau produit. Les hôtels et les restaurants seraient vraisemblablement très intéressés par ce produit de haute qualité, en particulier si le tourisme se développe. Etant donné la mauvaise qualité du lait vendu sur le continent, les possibilités d'exporter du lait de haute qualité aux restaurants et aux hôtels qui s'y trouvent devra être étudiée.

En Afrique comme ailleurs, le marché du yaourt s'est développé rapidement. Le yaourt devra être emballé dans un conditionnement attrayant et le lancement de ce produit devra s'accompagner d'une campagne de publicité. Le réseau de distribution pourrait être le même que celui du lait reconstitué. Les perspectives de débouchés sur le continent risquent d'être encore plus prometteuses. On devra réfléchir à un nom de marque susceptible de plaire aux consommateurs.

A court terme, les possibilités de développer la production de beurre seront très limitées. A l'avenir, un prix incitatif pour le lait frais cru et un système efficace de ramassage du lait devraient faire progresser les livraisons de lait à la laiterie.

Etant donné que l'on a proposé que la laiterie produise du lait reconstitué à prix coûtant, on propose en outre que le yaourt et les produits laitiers soient vendus à un prix correspondant à ceux qu'autorisent les marchés. La laiterie devrait avoir conscience du fait que des prix excessivement élevés inciteront les concurrents à s'implanter sur le marché car ces deux types de produits sont faciles à fabriquer et les coûts d'investissement sont minimes pour la production à petite échelle de beurre et de yaourt. Dans ces conditions, il faut que le nom de marque choisi soit synonyme de qualité et que les normes de qualité soient toujours respectées.

#### f) Disponibilités en devises

A l'heure actuelle, les devises allouées à l'entreprise représentent 30 pour cent des besoins calculés par la direction. Les devises sont rares et le resteront. Les choix qui se présenteront à la direction dépendront de la quantité de devises qui seront mises à la disposition de l'entreprise. Si les quantités de devises allouées à l'entreprise continuent d'être faibles, la direction devra ajuster sa production et s'efforcer de maximiser les bénéfices, ou de réduire au minimum les pertes, sur la base des devises allouées à l'entreprise. Le yaourt et le beurre sont des produits qui sont vraisemblablement rentables. En réduisant au minimum l'usure des machines et des équipements, on peut prolonger la durée de vie utile des machines. On peut y parvenir en réduisant sensiblement la production de lait reconstitué.

En outre, l'entreprise pourrait cesser de livrer les marchandises aux points de vente et ne vendre qu'à l'usine. Il est probable que les clients pourraient venir y acheter le beurre et les yaourts et les petites quantités de

lait reconstitué dont la vente serait rentable (ce lait pourrait être fabriqué avec le lait écrémé et le babeurre dérivés de la production de beurre).

g) Liquidités

Une remise à flot de l'entreprise s'impose sur le plan financier. Il faudra pour cela notamment ajuster les prix des produits laitiers. En outre, la société aura besoin de capitaux frais pour faire face à ses dépenses d'exploitation. La société devra en outre obtenir un découvert bancaire. Si la laiterie n'est pas en mesure de renforcer sa trésorerie, elle a toujours la possibilité de retarder les paiements des livraisons de lait frais cru. Toutefois, en pareil cas, les fermiers ne tarderont pas à lui retirer leur confiance et iront vendre leur lait par d'autres filières.

ANNEXE DU CHAPITRE 9

Hypothèses retenues pour la laiterie de Zanzibar

Les hypothèses suivantes ont été retenues : achat de 500 litres de lait frais cru pour la production de beurre. Taux butyreux du lait 4,5 pour cent. Teneur de la crème en matières grasses : 40 pour cent; en eau : 60 pour cent, soit une production de crème de 56 kgs, qui permettrait d'obtenir 28 kgs de beurre environ (80 pour cent de matières grasses et 20 pour cent d'eau).

Les 500 litres de lait fourniront en outre 28 litres de babeurre, qui pourront servir à produire du lait reconstitué. La quantité de lait écrémé sera de 444 litres, dont 350 seront utilisés pour la production de yaourt et 94 pour la production de lait reconstitué.

Les produits solides utilisés pour la production de yaourt et de lait reconstitué seront les suivants :

35,0 kgs de yaourt obtenus à partir de la poudre de lait écrémé  
9,4 kgs de lait reconstitué obtenus à partir de lait écrémé en poudre  
2,8 kgs de lait reconstitué obtenus à partir du beurre

---

47,2 kgs de produits solides.

Pour un coût de 3 672 shillings sur la base de 77,79 shillings le kilo.

Marge bénéficiaire réalisée = avec la fabrication du beurre :

Recettes (28 kgs de beurre à 340 shillings le kg) : 9 520 shillings  
Coût de la matière première (500 litres de lait  
à 14,40 shillings le kg) : 7 200 shillings  
Coût des produits solides utilisés à d'autres fins : 3 672 shillings

---

Prix de revient net de la matière première : 3 528 shillings

La marge bénéficiaire nette par kg de beurre sera donc la suivante :

Coût de production du kg de beurre : 340 shillings  
Coût de la matière première : 126 shillings

---

Marge 214 shillings

On peut évaluer de la même façon la marge bénéficiaire réalisée avec la production de yaourt. Pour produire un litre de yaourt, il faut réunir les composants suivants :

<u>Matière première</u>	<u>Quantités d'intrants</u>	<u>Prix unitaire</u>	<u>Valeur</u>
Equivalent poudre de lait écrémé	140g	0,08	11,1
Sucre	60g	0,05	3,0
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Total			14,1
Coût de production du kg de yaourt			75,0
(moins) Coût de la matière première			14,1
<hr/>			<hr/>
Marge bénéficiaire			60,9

## CHAPITRE 10

### OBSERVATIONS GENERALES ET RECOMMANDATIONS

#### 10.1 Orientations

On trouvera ci-après les observations et recommandations générales auxquelles est parvenue la mission ONUDI et qui correspondent à la démarche décrite dans les grandes lignes au Chapitre 1.

- a) Aucune stratégie homogène n'a encore été définie en matière de réhabilitation industrielle. Il convient donc de définir des priorités et de la traduire en des programmes d'action précis.
- b) De nombreux donateurs jouent actuellement un rôle actif en Tanzanie et le montant de l'aide fournie des dernières années a beaucoup augmenté. Toutefois, en l'absence d'une stratégie cohérente de réhabilitation industrielle, les activités d'assistance souffrent d'un manque de coordination.
- c) Au fur et à mesure que l'ERP se met en place, les autorités tanzaniennes doivent s'attacher avec une volonté de plus en plus affirmée à rétablir les équilibres macro-économiques dans une perspective relativement proche. Les distorsions actuelles demeurant considérables, les ajustements à court terme pourraient présenter de graves difficultés pour ces mêmes autorités et faire obstacle, s'ils n'étaient pas suivis de près, à la réalisation des objectifs plus lointains de croissance et de développement. Ainsi, une libéralisation et une privatisation généralisées pourraient-elles avoir des répercussions négatives sur la distribution du revenu et des richesses en Tanzanie.
- d) Il ne semble pas qu'à terme il soit bénéfique pour la Tanzanie de maintenir l'ensemble des entreprises para-étatiques dans le giron de l'Etat. La règle devrait consister à réserver en priorité des ressources publiques trop rares aux entreprises à même de maximiser la croissance ou de satisfaire des besoins élémentaires, dans les domaines de la santé ou de l'adduction d'eau par exemple. Il faudra donc établir entre les entreprises parapubliques une hiérarchie dépendant de leur contribution à la réalisation des objectifs généraux de développement, l'affectation des ressources répondant à des priorités bien établies. A tenter de conserver toutes les entreprises, et à saupoudrer de la sorte des ressources limitées, on s'expose à devoir un jour fermer des entreprises viables.
- e) Autre question : le choix à faire entre investissement étranger et investissement national. Le Gouvernement examine actuellement le Code des investissements, apparemment avec l'idée d'encourager le premier. On peut supposer que le Code prévoira différentes formules : opérations conjointes entre sociétés parapubliques et investissement direct. Néanmoins, le rôle des investisseurs tanzaniens dans le développement du pays constitue un sujet important et il convient de définir une politique à cet égard. D'une manière générale, on peut penser que l'investisseur tanzanien va se trouver en position de faiblesse par rapport à l'investisseur étranger, faute notamment de pouvoir accéder aisément à la technologie et aux moyens de crédit étrangers. Il convient donc de prendre des mesures spécifiques pour encourager les capitaux privés tanzaniens à contribuer davantage au développement futur du pays.

- f) Le manque de compétitivité de l'industrie tanzanienne et le maintien de divers monopoles sont préoccupants. Dans un tel contexte, lorsque les relations intersectorielles sont multiples, des difficultés de production apparaissant dans un secteur se répercutent rapidement dans les autres. En outre, l'absence de concurrence permet aussi au détenteur du monopole de limiter sa production et, partant, de faire monter le prix de vente au-dessus du prix du marché. Etant donné que la Tanzanie peut espérer accroître ses exportations de produits manufacturés, une inflation du prix de ses matières premières ou de ses facteurs de production intermédiaires due à des pratiques monopolistiques ou à l'existence de marchés non concurrentiels pourrait gravement compromettre ses chances.
- g) Le Gouvernement doit continuer de reconsidérer ses choix en matière d'impôts et taxes, de droits d'importation et de droits de douane. Dans les conditions présentes, l'impôt sur les ventes dissuade les entreprises potentiellement exportatrices, achetant à d'autres entreprises tanzaniennes des intrants essentiels, d'accroître leurs exportations. De plus, si cet intrant contient un élément importé, son prix est augmenté d'autant. Si l'entreprise achète des intrants importés par une autre entreprise, elle supporte à la fois l'incidence des droits d'importation et des impôts sur les ventes.
- h) Le système de non rétrocession des devises, même s'il s'agit d'un dispositif provisoire justifié, a eu certains inconvénients. La mission a constaté que les producteurs étaient très enclins à exporter pour se procurer des devises indispensables. Parfois, les marchandises qu'ils exportent font également défaut aux producteurs nationaux, les empêchant d'assurer un niveau de production normal. Le système étant provisoire, ces inconvénients disparaîtront avec la libéralisation des marchés.
- i) Autre source de préoccupation, à laquelle le Gouvernement tente de répondre : la politique salariale. La libération des prix à la production a fait monter le prix des intrants primaires, répercuté sur le consommateur. Etant donné la relative stabilité des salaires réels, un danger existe : que la demande de biens de consommation se contracte en raison de la stagnation du pouvoir d'achat. Dans le climat économique relativement tendu du moment, il ne serait pas opportun de recommander de fortes augmentations de salaires. Il faut toutefois espérer qu'une partie des gains de productivité prévus dans le secteur industriel se traduiront par des hausses de salaires.

#### 10.2 Perspectives de coopération internationale et régionale

- a) Les donateurs qui coopèrent actuellement avec la Tanzanie sont nombreux. Une part importante de l'aide dont bénéficie le pays lui est offerte sous forme de ressources dont il peut disposer à peu près à sa guise. Une part non négligeable de l'aide est cependant assortie de certaines conditions imposées par les donateurs, dont les motivations ne correspondent pas forcément aux intérêts à long terme de la Tanzanie.
- b) Avec l'amélioration de sa situation économique - encore précaire - la Tanzanie va renforcer son pouvoir de négociation vis-à-vis des donateurs. Compte tenu de cette évolution, il est à recommander que la Tanzanie définisse clairement ses propres orientations en matière de

développement et réaffirme ensuite son rôle en ce qui concerne la coopération dans ce domaine. Cette stratégie consisterait notamment à obtenir un accroissement de l'aide non liée.

#### 10.2.1 Coopération régionale

- a) Le principe fondamental à appliquer quand il s'agit de concevoir des projets à l'échelle régionale et sous-régionale est de tirer meilleur parti des complémentarités au sein de la région et de mettre en commun les moyens existants, lorsque cela est possible.
- b) La région compte plusieurs organismes de conseil et d'études (CEDO) spécialisés dans différents domaines et qui ont acquis une certaine expérience en matière de réhabilitation. Il serait possible de concevoir les projets en s'efforçant de mieux exploiter leur expérience, en particulier dans les domaines suivants :
  - échange d'informations sur les capacités de chaque CEDO;
  - confrontations des expériences acquises, par le biais de journées d'étude ou de séminaires sur des aspects précis de la réhabilitation;
  - identification de secteurs où il serait possible d'envisager des co-entreprises ou d'entreprendre des activités conjointes de développement et de conseil.
- c) Des efforts concertés doivent être entrepris pour encourager la substitution des intrants importés par des intrants en provenance de la région; à cet effet on pourrait :
  - inventorier les sources éventuelles d'intrants complémentaires dans la région même (en explorant par exemple la possibilité d'utiliser des produits chimiques du Zimbabwe dans la fabrication des textiles tanzaniens, ou du sisal tanzanien pour confectionner des sacs en Angola ou au Mozambique);
  - confronter les expériences acquises sur les progrès réalisés par les pays qui ont le mieux su utiliser des intrants locaux pour remplacer des intrants importés;
- d) Il faudrait développer les contacts commerciaux, notamment par les moyens suivants :
  - en définissant des activités conjointes en matière de commercialisation des produits (fruits en boîte, matériaux d'emballage, par exemple) au sein de la région;
  - en mettant en rapport utilisateurs et producteurs de différents biens et services (machines de conception simple, pièces, services d'études et d'entretien), et en définissant les relations verticales des uns avec les autres;
  - en se servant du marché régional pour mieux utiliser les capacités de production existantes (ainsi, les produits en papier des SPM pourraient être employés dans le secteur de l'emballage en Zambie, au Zimbabwe et au Mozambique).

- e) Il conviendrait d'accorder une attention toute particulière aux moyens et possibilités de formation existant à l'échelle régionale. Pour cela :
- Un inventaire des organismes de formation présents dans la région de la SADCC ayant déjà été effectué, il reste à concevoir des manières d'utiliser des moyens de formation communs.
  - Il faudrait explorer un domaine encore peu exploité : celui de la formation sur le tas, par exemple au moyen d'échanges de techniciens et d'experts techniques de différentes firmes de la région.
  - Il conviendrait d'envisager sérieusement d'inculquer des compétences dans différents domaines de la réhabilitation de secteurs particuliers. A ce titre, il serait utile de faciliter les échanges grâce à des journées ou à des voyages d'étude.
- f) La mise en place de services d'appui, notamment dans le domaine de la normalisation et du contrôle de la qualité, favoriserait les échanges régionaux et les activités conjointes en matière de production, d'entretien, d'ingénierie et de conseil. On crée actuellement des organismes nationaux de normalisation dans les pays de la SADCC où il n'en existe pas et on renforce les institutions existantes en mobilisant des ressources à cet effet.
- g) On prépare actuellement une liste de biens et services faisant l'objet d'échanges au sein de la SADCC et des réglementations techniques applicables. Ce travail devrait faciliter l'harmonisation des normes et des systèmes d'homologation. On pourrait déjà commencer, dès l'obtention des résultats, à organiser à l'échelon régional autour d'une entreprise ou de produits des journées d'étude à propos des normes, du contrôle de la qualité et de l'emballage pour l'exportation, l'accent étant mis plus particulièrement sur les besoins en matière de réhabilitation dans des secteurs donnés.

### 10.3 Gestion, organisation et commercialisation

#### Observations générales

- a) Nombre d'unités manquent cruellement de responsables et de cadres de niveaux intermédiaires, tout particulièrement dans les domaines de la production et de la comptabilité. Pour qu'elles puissent assumer efficacement les hausses de production prévues, il faut combler ces lacunes dans les plus brefs délais, de sorte que le personnel puisse acquérir l'expérience voulue et améliorer l'efficacité des entreprises industrielles.
- b) Si les cadres semblent qualifiés sur le plan technique, ils n'ont pas de compétences solides en matière de gestion. La plupart des entreprises étant parapubliques, ils ont été protégés des dures réalités économiques grâce au protectionnisme, aux subventions et à l'absence de concurrence. Les responsables des entreprises n'ont pas eu à rendre des comptes et la gestion des unités a été très peu efficace. Il n'est pas tenu de comptabilité analytique digne de ce nom et les pertes sont automatiquement effacées.

- c) A un niveau plus général, les unités manquent d'autonomie. Elles sont en effet coiffées par de grosses entreprises parapubliques qui ont fait la preuve de leur inefficacité et de leur lourdeur, et qui ponctionnent des quantités de ressources excessives. Les unités reflètent donc l'inertie générale du système.
- d) On constate un manque de compétence élémentaire en matière de planification. Les usines sont créées sans que l'on ait procédé à des études de faisabilité complètes avec les surprises que cela entraîne (pénuries aiguës de matières premières par exemple).
- e) Aucune des entreprises visitées ne disposait d'un service de ventes efficace, notamment parce qu'elles opèrent sur un marché dominé par le vendeur. De plus, nombre d'entreprises ne distribuent pas elles-mêmes leurs produits finis, en raison de la pénurie de véhicules et de l'état du réseau routier. Les produits sont donc le plus souvent emportés à l'usine même et l'entreprise exige généralement d'être payée au comptant pour améliorer sa trésorerie.
- f) Du fait des difficultés de transport, les principaux débouchés des entreprises sont le plus souvent la ville où est située l'usine. Rares sont les entreprises qui disposent de marchés intensifs bien développés.
- g) En Tanzanie, les marchés de produits finis sont extrêmement sensibles aux prix d'une manière générale en raison du faible revenu disponible de la majorité de la population, ce qui équivaut à un contrôle indirect des prix des produits et donc de la rentabilité de nombre d'entreprises du secteur manufacturier.
- h) La Tanzanie dispose de marchés bien développés en ce qui concerne les produits agricoles non manufacturés, conditionnés et transformés. Les exemples les plus marquants de ce type de produits sont les suivants : coton, articles en bois, thé, café, semences, peaux, tabac, clous de girofle, noix de cajou et fibres de sisal. Il existe cependant d'autres débouchés inexploités pour les fruits transformés et les produits frais faute surtout de moyens de conditionnement.

#### Recommandations

- a) Les postes supérieurs et intermédiaires doivent être pourvus le plus vite possible, de préférence avec du personnel expérimenté.
- b) Une formation en matière de gestion doit être assurée pour les cadres supérieurs. Elle doit comporter des cours intensifs de durée limitée, si possible avec une orientation pratique et une priorité à la gestion financière.
- c) Il importe de considérer avec beaucoup d'attention l'organisation d'ensemble du secteur manufacturier. L'ERP est appelé à créer un environnement plus dynamique, mais beaucoup de ses retombées pourraient être anéanties si l'on continuait à soutenir des entreprises parapubliques tout à fait inefficaces.

- d) Côté commercialisation, l'amélioration du réseau routier et l'entrée en scène du secteur privé vont susciter une concurrence accrue. Les entreprises devront donc changer les prix, la qualité et le conditionnement de leurs produits pour survivre. Il faudrait aussi mettre l'accent sur la création d'une gamme de production adaptée aux marchés d'exportation.

#### 10.4 Les installations elles-mêmes

##### Observations générales

- a) La mission a constaté que le taux moyen d'utilisation des installations était inférieur à 40 pour cent de la capacité installée. En raison de l'état d'entretien des machines et du matériel, la capacité accessible elle-même n'est pas atteinte et ce, en dépit d'une pratique courante consistant à cannibaliser certains équipements pour faire tourner les autres. Cette remarque s'applique tout particulièrement à Tangold Products Company et à Tanzania Animal Feed Company.
- b) La majeure partie du matériel et des machines était trop vétuste ou obsolète, ou hors d'état de fonctionner faute d'un entretien suffisant. Dans plusieurs cas, la capacité théorique indiquée par le fabricant n'a jamais été atteinte depuis la date de mise en service. On constate fréquemment que certains équipements - voire des chaînes de production entières - fonctionnent au-dessous de leur capacité et que des problèmes techniques ou pratiques se posent. On ne connaît pas d'exemple de suppression délibérée d'un équipement quelconque indispensable à un fonctionnement plus efficient. En raison de la pénurie et de la mauvaise qualité des intrants, les usines tournent très en deçà de leur pleine capacité. Sauf pour Twiga Paper Products qui constitue un cas particulier, le marché est dominé par les vendeurs. Cette situation tient beaucoup plus à des difficultés d'approvisionnement qu'à l'absence de débouchés pour le produit final.
- c) On note un manque général de laboratoires internes mais aussi de matériel et de personnel qualifié dans le domaine du contrôle de la qualité, d'où les procédures déficientes constatées dans ce domaine.
- d) Dans les usines, les règles d'hygiène ne sont pas observées et on se soucie peu de santé industrielle et de prévention des accidents du travail ainsi que du traitement et de l'élimination des déchets. Même dans les cas où les dispositifs existent, les règles de sécurité sont absentes. Les procédures d'entretien des bâtiments laissent à désirer; murs, sols et toits sont souvent très sales et poussiéreux.
- e) L'entretien préventif est négligé, faute de pièces de rechange mais aussi dans les cas où des pièces ne sont pas nécessaires.
- f) Il n'a pas été possible d'évaluer avec précision le comportement des installations, les registres étant mal tenus. On ne dispose pas de données sur les achats, les ventes et la production.

##### Recommandations

- a) Il faut supprimer les obstacles entravant le processus de production en remplaçant les pièces ou les éléments obsolètes.

- b) Il faut respecter les programmes de contrôle de la qualité en procédant à un contrôle permanent des matières premières, des produits intermédiaires et des produits finis. Il faut encourager le recours à des laboratoires spécialisés, nombre d'entre eux étant capables d'effectuer des analyses sérieuses et utiles.
- c) Il importe de respecter les règles de santé industrielle et de prévention des accidents du travail. La direction doit s'assurer que tout le personnel dispose de matériel de sécurité et l'utilise à bon escient. Il faut nettoyer le pourtour des usines où les touffes de végétaux peuvent attirer moustiques, serpents et autres nuisibles. Toilettes et douches doivent être propres et en état de fonctionner. Il faut améliorer la propreté des locaux en nettoyant régulièrement les murs, les portes et fenêtres, les sols et les toits. Les différents éléments des bâtiments doivent être repeints à intervalles réguliers.
- d) Les entreprises doivent disposer de devises pour constituer des stocks de pièces indispensables et acheter d'autres pièces sans délai. Toutes les usines souffrent d'un manque de pièces et d'entretien.

#### 10.5 Intrants

##### Observations générales

- a) Toutes les usines visitées pâtissent d'une pénurie de facteurs de production locaux ou importés en raison des graves problèmes de transport, du niveau insuffisant de la production, des fluctuations saisonnières et du manque de devises.
- b) Toutes les unités ont besoin d'au moins un (et dans un cas de cinq) véhicule(s) supplémentaire(s) neuf(s) pour transporter des matières premières et des produits finis. De nouveaux véhicules ne résoudraient cependant les difficultés qu'à court terme, de larges portions de beaucoup de grands axes et la totalité des routes de desserte étant en très mauvais état et manquant d'entretien.
- c) Toutes les entreprises analysées rencontrent des difficultés d'approvisionnement :
  - Tangold : le problème causé par la pénurie de boîtes et par la mauvaise qualité de celles qui sont produites dans le pays sera surmonté une fois mené à bien le projet de réhabilitation de la fabrique de boîtes. Les approvisionnements en sucre et la qualité de celui-ci s'amélioreront une fois les unités de transformation restructurées.
  - ZADACO : il ne sera pas facile de remédier rapidement à l'insuffisance des approvisionnements en lait cru mais, avec des incitations appropriées, il existe des perspectives d'augmenter notablement la fourniture du lait cru à la laitière ZADACO.
  - TAFCO : les approvisionnements en protéines animales destinées aux aliments du bétail vont rester très insuffisants, en particulier tant que l'unité de transformation de la viande de Dar-es-Salaam et la fabrique de farine de poisson de Mwanza ne seront pas pleinement opérationnelles. Il est souhaitable de prévoir en attendant des protéines à base de soja.

- Twiga : le problème du coût du papier tanzanien pourrait être surmonté si l'importation de papier étranger, meilleur marché, était autorisée, notamment pour la fabrication des caisses nécessaires à l'emballage des denrées exportées du type fruits frais et produits en boîte. La qualité des étiquettes pourrait être améliorée s'il était possible de fabriquer du papier couché à la machine et d'obtenir un dispositif de séparation quadrichrome.
- d) Aucune des unités de transformation des fruits ne dispose d'installations de réfrigération et il n'existe pas non plus de solutions de rechange ailleurs.

#### Recommandations

- a) Pour réduire les coûts d'entretien et d'amortissement des véhicules et améliorer les délais de livraison et pour limiter le coût du transport, il convient de mettre en place un vaste programme de réhabilitation et d'entretien des routes. Ce programme doit s'accompagner d'une restructuration du réseau ferroviaire, communications comprises, qui pourra ainsi assurer une plus large part du transport des denrées lourdes et en vrac.
- b) Il faudrait cultiver du soja et le transformer pour disposer des protéines et de l'huile nécessaires à l'alimentation animale. Une telle formule permettrait aussi de ne pas risquer de surexploiter les ressources en poisson des lacs.
- c) Il faudrait prévoir des installations de stockage à froid dans les unités de transformation des fruits et ailleurs : sur les principaux lieux de production et de ramassage, par exemple.
- d) Il faudrait que l'accès aux devises et leur distribution soient plus libéraux.

#### 10.6 Système de calcul des coûts et des prix

##### Observations générales

- a) En Tanzanie, le prix des produits dépend directement de décisions gouvernementales quand il n'est pas contrôlé indirectement par des marchés extrêmement sensibles aux prix. Les entreprises parapubliques sont assujetties au contrôle des prix, fixés lors d'exams opérés à intervalles variables. Du fait de cette situation, l'augmentation des prix des intrants et les ajustements des prix des produits finis provoquent un décalage qui a une incidence sur la rentabilité des entreprises. Les entreprises privées non soumises à un contrôle des prix doivent, elles aussi, supporter l'augmentation du prix des intrants tout en étant contraintes de maîtriser leurs prix dans un marché sensible en raison du niveau de revenu disponible généralement bas du consommateur tanzanien.
- b) A cause du coût élevé des intrants et du contrôle des prix des produits finis, la structure financière et la trésorerie de nombre d'entreprises du secteur manufacturier sont mauvaises. Cette situation est aggravée par le volume excessif des stocks de matières premières détenus par la plupart d'entre elles. Les achats massifs de produits rares et toujours plus chers présentent un intérêt du point de vue

économique mais il faudrait peut-être prévoir des possibilités de découvert sur de courtes périodes pour résoudre les problèmes de liquidité que rencontrent ces entreprises.

- c) Nombre de sociétés du secteur manufacturier sont tributaires d'importations de matières premières, de pièces et d'équipement. En matière d'allocation de devises, on a accordé la priorité aux importations de matières premières pour assurer l'écoulement des produits. Les différents types d'importation sont frappés de droits variables qui ne font que s'ajouter aux coûts de production des entreprises importatrices mais ces coûts immédiats seront compensés à plus longue échéance par l'accroissement de la production et l'amélioration de la rentabilité.
- d) Nombre d'entreprises, du secteur privé notamment, considèrent que la taxe sur le chiffre d'affaires pénalise les ventes et les profits. Pouvant atteindre jusqu'à 50 pour cent des recettes, elle est répercutée sur le consommateur. La taxe sur le chiffre d'affaires appliquée aux entreprises produisant des intrants essentiels ou des denrées alimentaires, dont les prix sont généralement fixés par l'Etat, est très faible, voire nulle. Il s'agit en effet de peser sur les prix et de ne pas compromettre la rentabilité des entreprises.
- e) En raison de la dévaluation du shilling (16 shillings pour un dollar E.U. début 1986 contre 130 shillings pour un dollar E.U. en mars 1989), les entreprises dont la structure financière n'était pas solide ont eu du mal à satisfaire aux conditions de cautionnement en espèces imposées pour l'importation d'intrants. Jusqu'à présent, les allocations de crédits n'ont pas permis de surmonter cette difficulté, en partie à cause des conditions d'encadrement du crédit définies par l'accord passé avec le FMI et de la priorité accordée aux coopératives et offices de commercialisation.
- f) L'obstacle fondamental rencontré par la plupart des entreprises, notamment celles qui ne bénéficient pas du système de non rétrocession, est la pénurie de devises, tout particulièrement ressentie dans le domaine de l'importation de pièces et d'équipement, et qui se répercute sur la capacité d'utilisation. De plus, l'actuel système d'allocation de devises est extrêmement inefficace et lent. Malgré la mise en place, en 1988, du système OGL, conçu comme un moyen non administratif et accéléré d'obtenir des devises, le délai entre l'émission de la demande et l'obtention de la licence d'importation peut atteindre deux à trois mois.

#### Recommandations

- a) Il faudrait revoir le système de contrôle des prix en vigueur, l'assouplir et établir un minimum de corrélation entre la fixation du prix du produit fini et les variations de prix des intrants correspondants.
- b) Il conviendrait de réfléchir aux conséquences de la cherté des intrants pour beaucoup d'entreprises du secteur manufacturier. Imposer un certain contrôle dans ce domaine au profit de secteurs spécifiques pourrait contribuer à améliorer la rentabilité des entreprises et à stabiliser les prix des produits.
- c) Les pénuries de matières premières, à l'origine de la hausse des prix, influent aussi sur le niveau d'utilisation de la capacité dans l'industrie manufacturière. Il conviendrait de mener des politiques

vigoureuses visant à accroître la production nationale de matières premières essentielles (soja destiné à l'alimentation animale par exemple).

- d) Il convient de suivre de près l'incidence des variations du taux de change sur le niveau des prix intérieurs. Non seulement les problèmes de liquidité rencontrés actuellement par les entreprises risquent de s'aggraver, mais le coût croissant des devises pourrait se répercuter sur le consommateur du fait de l'augmentation du prix des denrées.
- e) Les procédures d'allocation de devises, y compris au titre du système "automatique" OGL, restent trop longues. Il conviendrait de s'efforcer de les accélérer.
- f) Chaque fois que cela est possible, il faut encourager la production nationale de pièces. A cet égard, il faudrait concevoir des taux sélectifs de droits d'importation : élevés pour les importations concurrentielles, faibles ou nuls pour les autres.

## CHAPITRE 11

### RESUME DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS CONCERNANT LES UNITES DE PRODUCTION

#### 11.1 Tangold Products Company Ltd.

##### 11.1.1 Gestion et organisation

###### a) Conclusions

Si le personnel dirigeant a acquis de l'expérience dans l'exploitation de l'usine, la structure actuelle est relativement nouvelle et en pleine mutation en raison des changements de postes intervenus. En outre, l'entreprise manque cruellement de cadres moyens.

D'une manière générale, la gestion financière n'est pas satisfaisante.

###### b) Recommandations pour l'avenir immédiat

1. Confirmer les responsables actuels dans leurs fonctions et recruter des cadres intermédiaires pour les seconder et notamment un responsable des ventes.
2. Il est indispensable d'améliorer rapidement la gestion financière de l'entreprise en formant le personnel des services comptables et en mettant en place un micro-ordinateur relié par un terminal à l'usine de Korogwe.

##### 11.1.2 Stratégie commerciale

###### a) Conclusions

L'aspect commercial a été négligé jusqu'à présent, la production de Tangold et de ses concurrents ne permettant pas de satisfaire la demande locale mais la situation a changé et des efforts concertés devront être faits dans ce domaine.

La production est emportée à l'usine même et Tangold ne vend pas à crédit, mais seulement au comptant.

L'entreprise ne dispose que d'un seul camion en état de marche pour ses deux usines. Il est affecté au transport des matières premières et n'assure donc pas la livraison des produits finis.

L'entreprise n'a pas de véritable politique de promotion des ventes et ne prévoit pas d'en avoir une dans l'avenir. Son marché étant très sensible aux prix, puisqu'il existe de nombreux produits de remplacement, des efforts de promotion des ventes s'imposent.

###### b) Recommandations pour l'avenir immédiat

1. Définir les moyens de vendre la gamme de production existante sur un marché de plus en plus concurrentiel, notamment par l'intermédiaire de grossistes, d'hôtels, de restaurants et de réseaux de détaillants.

2. Plutôt que de proposer une gamme très large de produits, dont certains ne sont pas rentables pour diverses raisons, Tangold devrait s'efforcer de réaliser des études de marché et des recherches sur les produits pour rationaliser sa gamme de production et la rendre plus compétitive en la réduisant, au lieu de vendre un nombre excessif de produits de qualité inférieure.
3. La mise en place d'un petit service de ventes et de marketing serait souhaitable dans la perspective d'un accroissement de la production de la concurrence.

c) Recommandations pour le moyen et long termes

1. La réhabilitation (en cours) du système de transport tanzanien va ouvrir des marchés éloignés aux industries manufacturières de Dar-es-Salaam et résoudre certaines difficultés d'approvisionnement en matières premières. Tangold devrait donc créer un réseau d'agents extérieurs qui seraient chargés de vendre ses produits finis et d'acheter les matières premières dont elle a besoin.
2. La qualité des produits de Tangold a éveillé un certain intérêt sur les marchés extérieurs. Il conviendrait d'entreprendre des études détaillées de marchés d'exportation ciblés en s'appuyant sur la modernisation du secteur de l'emballage.

d) Recommandations pour le moyen et long termes sous la forme de principes de projets

1. Effectuer une étude de produits et de marché sur le plan national.
2. Réaliser une étude détaillée des marchés d'exportation.
3. Mettre en place un petit service des ventes et un réseau d'agents extérieurs.

11.1.3 Intrants

a) Conclusions

L'une des grandes difficultés auxquelles est confronté Tangolde est l'irrégularité des approvisionnements en matières premières.

Autre difficulté : celle d'obtenir des approvisionnements réguliers en boîtes et couvercles de qualité constante.

L'irrégularité des approvisionnements en sucre et les problèmes de qualité posent aussi des difficultés.

b) Recommandations pour l'avenir immédiat

1. L'entreprise doit acheter des véhicules supplémentaires ou faire appel à des transporteurs pour surmonter le problème posé par l'irrégularité des approvisionnements en fruits. Il convient de procéder à une étude pour trouver la meilleure façon de résoudre cette difficulté.
2. L'adoption du procédé de raffinage consistant à filtrer le sirop de sucre raffiné une seule fois à travers une couche de charbon de bois activé doit être envisagée.

3. Il convient de définir les articles qui peuvent être produits dans des conditions rentables. Ainsi, il paraît peu économique de transporter des tomates sur 500 kms depuis Iringa, d'autant que l'une des entreprises concurrentes possède une usine aux abords de cette ville.

c) Recommandations pour le moyen et le long termes

1. Constituer un premier noyau d'exploitations agricoles ou travailler sous contrat avec des exploitations situées à des distances raisonnables pour disposer, dans une proportion pouvant aller jusqu'à 50 pour cent, d'une partie des intrants requis, notamment ceux qui sont difficiles ou chers à obtenir sur le marché libre. Il convient d'analyser ces options pour déterminer le moyen le plus économique d'améliorer les approvisionnements d'intrants.
2. Procéder à une étude de faisabilité détaillée pour déterminer quels sont les techniques, les procédés et les produits les plus susceptibles d'être exportés vers l'Europe et le Moyen-Orient.

11.1.4 Structure des coûts et des prix

a) Conclusions

Tangold est handicapée par un accroissement constant des coûts des intrants dans un marché très sensible aux prix. De plus, il existe toute une gamme de produits de substitution qui conditionne la politique de fixation des prix.

Tangold est très tributaire des importations de pièces et de produits chimiques nécessaires à l'application des techniques de transformation.

Tangold est assujettie à un taux très élevé d'imposition sur le chiffre d'affaires (50 pour cent actuellement).

b) Recommandations pour le court et le moyen termes

1. Envisager de diminuer la taxe sur le chiffre d'affaires, qui permettrait à Tangold de conserver une part accrue de ses bénéfices pour financer son développement.
2. Revoir éventuellement la structure du tarif douanier, pour les importations de pièces en particulier, en abaissant le taux appliqué aux produits qui ne peuvent pas être fabriqués dans le pays, ce qui réduirait le coût du produit pour le consommateur.
3. Envisager de soumettre à un certain contrôle le prix d'intrants essentiels (boîtes par exemple).

11.1.5 Les installations elles-mêmes

a) Conclusions

Les conditions d'hygiène laissent beaucoup à désirer dans le bâtiment principal, le laboratoire, les bureaux et les toilettes ainsi qu'aux abords de l'usine.

Le code national de contrôle de la qualité n'est pas respecté.

Une partie du matériel de production est hors service ou utilisé en deçà des spécifications techniques faute de pièces. Il n'existe pas d'installations de stockage réfrigérées pour entreposer les fruits frais. Il va falloir introduire des techniques capables de satisfaire aux exigences d'une homologation des installations aux normes internationales.

b) Recommandations pour le court terme

1. Concevoir et appliquer des normes d'hygiène pour les installations (toilettes, lavabos, douches et matériel de protection, par exemple) et les personnes (formation des laborantins et du personnel d'entretien notamment). Il faut par ailleurs repeindre les murs, assurer l'entretien des sols en opus insertum, et réparer les carreaux recouvrant les murs.
2. Obtenir des fonds pour acheter sans délai des pièces et remplacer les machines et le matériel, de transport notamment.
3. Acquérir le matériel et les installations de laboratoire nécessaires aux opérations courantes de contrôle de la qualité des matières premières et des produits finis.

c) Recommandations pour le moyen et le long termes

1. Concevoir et appliquer un programme d'entretien préventif prévoyant la création d'un atelier bien équipé et la mise au point d'un tableau d'entretien.
2. Construire une chambre froide double, capable de recevoir au moins cinq tonnes de fruits frais.
3. Amener les installations aux normes internationales pour que Tangold puisse se placer sur les marchés d'exportation, ce qui nécessitera l'introduction de techniques modernes et l'amélioration de la qualité des produits.

d) Principes de projet

1. Financer et acheter les pièces et le matériel nécessaires à la réhabilitation de l'ensemble des machines et de l'équipement.
2. Acheter le matériel et les fournitures nécessaires au fonctionnement d'un laboratoire de contrôle de la qualité.
3. Acheter le matériel et les fournitures nécessaires au fonctionnement d'un atelier d'entretien.
4. Former le personnel du laboratoire et de l'atelier.
5. Réaliser une étude sur l'hygiène et la salubrité et mettre en oeuvre un code d'application satisfaisant.

## 11.2 Twiga Paper Products Ltd.

### 11.2.1 Gestion et organisation

#### a) Conclusions

La gestion de la société est saine et son personnel dirigeant allie les avantages de la jeunesse et de l'expérience.

L'entreprise est bien gérée sur le plan financier et les relations direction-personnel sont satisfaisantes.

#### b) Recommandations pour l'avenir immédiat

Il convient de nommer rapidement un nouveau directeur général, de préférence par promotion interne.

### 11.2.2 Stratégie commerciale

#### a) Conclusions

Hormis un peu de publicité sur le plan national, l'action commerciale reste limitée. Le budget alloué pour 1989 à la promotion des ventes a toutefois été accru.

Le marché des caisses en carton est dominé par Kibo Paper, qui fixe les prix. Celui des sacs en papier est plus ouvert et Twiga plus à même de jouer un rôle dans la détermination des prix.

Des perspectives de développement rapide de la production existent, la demande de sacs en papier étant très supérieure à l'offre.

#### b) Recommandations pour le court terme

1. Il importe que la direction de l'entreprise conçoive un programme de promotion des ventes.

#### c) Recommandations pour le moyen et le long termes

1. La réhabilitation doit permettre à Twiga de devenir de plus en plus compétitive, notamment sur le marché des caisses en carton. L'idéal serait que la société fasse appel à des spécialistes des ventes et de l'action commerciale, fût-ce à temps partiel. Il serait également souhaitable qu'elle concentre ses efforts sur le marché de Dar-es-Salaam.

2. Twiga devrait nommer des agents extérieurs qui seraient chargés de promouvoir ses ventes en dehors de la région de Dar-es-Salaam. Pour que leur action soit couronnée de succès, il faudrait que la réhabilitation des réseaux nationaux de transport soit menée à bien.

#### d) Recommandations pour le moyen et le long termes sous la forme de principes de projet

1. Faire appel à des compétences en matière de vente et d'action commerciale, une fois réalisée la réhabilitation des installations.

2. Nommer des agents extérieurs.

### 11.2.3 Intrants

#### a) Conclusions

Le principal intrant de Twiga est le papier destiné à la confection de sacs et de carton ondulé. Twiga achète la majeure partie de cette matière première aux SPM à des prix supérieurs de 60 pour cent à ceux du papier importé et de 25 à 30 pour cent à celui du papier produit par Kibo Paper Ltd. auquel elle n'a pas accès.

Les encres locales sont de qualité variable et l'absence totale de devises pendant les cinq dernières années a empêché l'importation d'encre étrangère et d'autres articles indispensables tels que les caoutchoucs pour impression flexographique. En conséquence, l'impression sur les cartons et les sacs en papier est de très mauvaise qualité.

Le papier jaune des SPM est de qualité médiocre et non couché, moyennant quoi les sacs à thé produits par Twiga ne peuvent être utilisés à l'exportation.

#### b) Recommandations

1. Il faut autoriser Twiga à acheter du kraft liner et du test liner à Kibo Paper pour lui permettre de fabriquer du carton ondulé pour le marché local.
2. Il faut envisager le principe d'un réajustement des prix intérieurs imposés aux SPM.
3. Il faudrait débloquer des devises pour l'achat de pièces et de produits d'impression indispensables. Il faut s'efforcer d'avoir recours à d'autres formules, telles que le système OGL par exemple.

### 11.2.4 Structure des coûts et des prix

#### a) Conclusions

Twiga paie très cher le papier qu'elle achète. Les marchés sont très sensibles aux prix et il n'y a pas de prix imposé pour les cartons produits par l'entreprise.

Il existe aussi une taxe de 25 pour cent sur les produits vendus au consommateur.

Certains consommateurs bénéficient de ventes à crédit à partir d'un certain volume de marchandises.

Twiga est très tributaire des importations de pièces et de certaines matières premières telles que les adhésifs chimiques et encres d'impression, alors qu'elle ne dispose pas de devises.

#### b) Recommandations pour le moyen et le long termes

1. Un certain contrôle des prix des intrants (papier en particulier) s'impose.

2. L'usine de recyclage de l'entreprise parapublique Kibo Paper Industries devrait devenir le fournisseur de matière première de toutes les entreprises du secteur des produits à base de papier. Une telle formule permettrait de peser sur les prix et stimulerait la concurrence sur le marché des boîtes en carton.
3. La structure du tarif douanier applicable aux importations, de pièces en particulier, pourrait être revue. Il faudrait réduire les droits sur les articles qui ne peuvent pas être produits localement; le prix acquitté par le consommateur en serait diminué d'autant. A l'inverse, pour protéger les pièces de fabrication nationale, on pourrait relever les droits sur les importations de produits rivaux.

c) Recommandations pour le court et le moyen termes sous la forme de principes de projet

1. Contrôler les prix des intrants.
2. Faire de l'usine à papier de Kibo le fournisseur de matière première de toutes les entreprises.
3. Modifier la structure actuelle du tarif douanier pour les importations de pièces.

11.2.5 Les installations elles-mêmes

a) Conclusions

L'onduleuse n'offre pas la capacité voulue pour la fabrication de plaques cannelées, double couche et ne peut produire que des plaques de la taille B et il n'existe pas de rouleaux de rechange pour modifier la cannelure pour les tailles A, C, D et E.

L'entreprise ne possède pas de machine à découper et n'est donc pas en mesure de fournir les caisses spécialement faites à la forme requise pour les exportations.

Certains intrants - tels les papiers fournis par les SPM - présentent des imperfections, des points de faible résistance et des particules de papier qui bloquent le compresseur servant à fabriquer les sacs à thé en papier jaune. Ces défauts ont une incidence sur la production en raison des arrêts continuels nécessaires au réglage des machines.

L'entreprise ne dispose d'aucun dispositif de contrôle de la qualité.

L'entreprise ne possède pas d'atelier et les pièces (courroies et aiguilleurs de couteaux) sont fabriquées ou modifiées dans des ateliers extérieurs.

Certains appareils (anciennes machines à fabriquer les sacs, agrafeuses et chaudière) ont 20 ans d'âge et un rendement très réduit.

Les machines et l'équipement relativement neufs souffrent eux-mêmes d'une grave pénurie de pièces.

La propreté des locaux ne semble pas être le souci majeur de la direction. Il faudrait repeindre les murs, dépoussiérer les toits et nettoyer les sols et les abords.

b) Recommandations pour le court terme

1. Twiga devra tenir ses locaux propres, repeindre toute l'usine et assurer un nettoyage régulier.
2. Twiga devrait négocier avec la Banque centrale pour se faire allouer en temps opportun et en quantité suffisante les devises nécessaires à l'achat de pièces, à l'acquisition d'une machine à découper et au renouvellement des machines et équipement. Elle devrait en outre recourir davantage à d'autres moyens pour obtenir des devises (système OGL notamment).
3. Il conviendrait de créer un laboratoire de contrôle de la qualité doté du matériel voulu pour réaliser les analyses courantes des matières et des produits finis.

c) Recommandations pour le moyen et le long termes

1. Le matériel de fabrication des sacs, qui a 20 ans d'âge, a excédé sa durée de vie optimale du point de vue technique et devrait être remplacé.
2. Il conviendrait d'obtenir du Bureau tanzanien des normes qu'il fasse appliquer par les SPM les normes imposées pour le papier.
3. Il conviendrait de mettre au point et d'appliquer un programme d'entretien préventif et de prévoir un atelier convenablement équipé et doté du personnel nécessaire.
4. Les abords de l'usine étant déjà encombrés, la société devrait prévoir de développer ses activités sur le terrain dont elle dispose à 30 kms du centre-ville.

d) Principes de projet

1. Obtenir les devises nécessaires à l'achat des pièces requises pour la réhabilitation complète des machines et du matériel et notamment de la machine à découper.
2. Acquérir le matériel et les fournitures nécessaires à la création d'un laboratoire de contrôle de la qualité et d'un atelier d'entretien.

11.3 Tanzania Animal Feeds Company Ltd.

11.3.1 Gestion et organisation

a) Conclusions

Si les cadres supérieurs sont qualifiés et expérimentés, l'efficacité médiocre de l'usine ne leur a pas permis de donner leur pleine mesure.

Des vacances de postes à la direction ont soumis l'actuel directeur général à une tension inutile.

b) Recommandations pour le court terme

1. Recruter un nouveau directeur de la production et des opérations le plus vite possible et les assistants nécessaires, notamment au service des achats et des fournitures.
2. Annuler les annonces passées en vue du recrutement d'un vérificateur intérieur des comptes et d'un responsable de la planification.
3. Améliorer les communications avec les usines de Moshi et Mbeya et confier au directeur des finances et administratif en poste à Dar-es-Salaam un pouvoir de contrôle accru sur la comptabilité de ces unités.

11.3.2 Stratégie commerciale

a) Conclusions

Il existe un service des ventes au sein de la Direction de la production et des opérations mais le poste de responsable des ventes n'a pas actuellement de titulaire.

La demande de produits TAFCO est très supérieure à la production des usines tanzaniennes de fabrication d'aliments pour animaux et le marché de ces produits est donc dominé par les vendeurs.

La véritable concurrence qui s'exerce entre producteurs d'aliments pour animaux porte sur les matières premières, produites en quantités insuffisantes, et l'état des réseaux de transport ne fait que l'exacerber.

On compte 26 unités de production immatriculées en Tanzanie dont beaucoup ne fonctionnent pas.

Les prix sont contrôlés par l'Etat et TAFCO ne vend qu'au comptant des marchandises enlevées à l'usine même.

TAFCO n'assure pas la distribution de ses produits finis.

b) Recommandations pour le court terme

Aucune.

c) Recommandations pour le moyen et le long termes

A supposer que l'entreprise soit réhabilitée et que les difficultés d'approvisionnement soient résolues :

1. Réaliser une concentration accrue en gagnant des marchés ruraux plus diffus, les usines existantes en service faisant office de points de vente. Il conviendra sans doute d'affecter des secteurs bien définis aux différentes unités.
2. Créer un service de vente et d'action commerciale au siège de TAFCO installé Pugu Road à Dar-es-Salaam. Chacune des unités en service devrait disposer d'un agent (vendeur) responsable des ventes dans le secteur qui lui aura été attribué.

3. En raison de la concurrence accrue, TAFCO devrait disposer d'un budget pour la promotion des ventes.

### 11.3.3 Intrants

#### a) Conclusions

Les approvisionnements en céréales, en son et en farine de blé ne posent généralement pas de difficultés puisqu'ils sont assurés pour l'essentiel par la National Milling Corporation, le complément étant fourni par les coopératives, les grosses exploitations et les intermédiaires.

Des difficultés d'approvisionnement se posent à l'occasion, pendant les périodes où les moyens de transport sont très sollicités.

Il y a actuellement pénurie de tourteau, en raison du faible volume d'activité des huileries et des exportations.

Les compléments de matières protéiniques pour animaux (farine de poisson, farine de carrosse) font largement défaut et cette pénurie rend impossible la production d'aliments de qualité.

Les approvisionnements locaux en calcaire et sel sont satisfaisants et les acides aminés, vitamines et minéraux à l'état de trace indispensables sont désormais fournis au titre d'un programme d'aide canadien.

#### b) Recommandations pour le court et moyen termes

1. Jusqu'à ce que d'autres sources d'approvisionnement en compléments de matières protéiniques améliorés puissent être trouvées, il conviendrait de créer une usine de transformation du soja dotée de l'installation de cuisson nécessaire pour assurer les besoins en compléments.
2. Pour accroître les ressources en compléments, il serait aussi possible de réhabiliter l'unité de production de farine de poisson de Mwanza et d'encourager les producteurs de viande en boîte à reprendre leurs activités.

#### c) Recommandations pour le long terme

1. Des mesures devraient être prises pour éviter les prélèvements excessifs de petits poissons dans les lacs et assurer des approvisionnements supplémentaires en huile de soja pour compléter les achats de tourteau.

### 11.3.4 Structure des coûts et des prix

#### a) Conclusions

TAFCO doit faire face à une augmentation de plus en plus forte du prix des intrants. Seuls les prix des produits à base de maïs sont contrôlés par l'Etat.

L'Etat contrôle aussi les prix des produits finis fabriqués par TAFCO, considérés comme des intrants essentiels pour le secteur de l'élevage.

TAFCO est très tributaire des allocations de devises pour l'importation des pièces, des minéraux et des vitamines dont elle a besoin.

TAFCO utilise une méthode du coût majoré pour imputer à l'Etat la hausse recommandée au moment de la révision des prix. Elle prend aussi à sa charge divers coûts tels que le transport et l'aide médicale au personnel.

b) Recommandations pour le court et le moyen termes

1. Assouplir encore le contrôle exercé par l'Etat en matière de fixation de prix et procéder à des révisions de prix plus régulières.
2. TAFCO doit évaluer en permanence les coûts de production de divers produits et rajuster ses prix régulièrement.
3. Modifier les droits de douane pour les pièces qui ne peuvent être fabriquées en Tanzanie et les supprimer par étapes. Il faut envisager d'appliquer des droits plus élevés aux produits importés qui concurrencent la production locale, pour encourager celle-ci.

c) Recommandations à court et à moyen termes sous la forme de principes de projet

1. Refondre le système de contrôle des prix par l'Etat.
2. Effectuer un certain contrôle du prix des intrants.
3. Réexaminer les droits appliqués aux importations de pièces.
4. Fermer les usines non rentables et moderniser les plus efficaces.

Note : La mise en oeuvre des recommandations 1 et 2 suppose que TAFCO continue de dégager des bénéfices et d'effectuer des remboursements sur fonds propres. Dans ce cas, des mesures plus vigoureuses devraient être prises. L'une des options pourrait être de privatiser TAFCO et de mettre en place un marché plus concurrentiel pour les aliments au détail.

11.3.5 Les installations elles-mêmes

a) Conclusions

Le taux d'utilisation de la capacité est inférieur à 50 pour cent, une grande partie du matériel étant hors d'état de fonctionner en raison du manque de maintenance dû à une longue période de pénurie de pièces.

Il existe des goulets d'étranglement aux postes de nettoyage et de triage des céréales, ainsi qu'au niveau du transporteur à chaîne pour farines et oléagineux, des unités de pré-mélange, de la presse à agglomérer, de l'ensemble des soufflantes d'air et des tuyaux pneumatiques, des filtres à air, des distributeurs rotatifs et du dispositif de fumigation. Ces goulets peuvent être éliminés techniquement grâce à un remplacement sélectif du matériel usé et à la réparation des éléments ou des postes défectueux.

La principale difficulté réside dans la pénurie de matières premières (protéines animales, vitamines et compléments minéraux). Farine de poisson, poudre d'os et tourteaux sont acquis localement mais disponibles en quantités très limitées. Vitamines et compléments minéraux sont importés de l'étranger.

Il n'existe ni installations ni procédures dans le domaine du contrôle de la qualité.

La société ne dispose ni d'un atelier ni de personnel d'entretien.

b) Recommandations pour le court terme

1. Mobiliser des ressources financières pour l'achat de pièces et de machines de remplacement et notamment pour l'installation immédiate du transporteur à chaîne déjà acheté.
2. Créer un laboratoire et un atelier convenablement équipés pour l'analyse courante des matières premières et des produits finis et pour la fabrication de pièces simples.
3. Prévoir des programmes de formation pour le personnel de laboratoire et d'entretien.

c) Recommandations pour le moyen et le long termes

1. Envisager la réalisation d'une étude de faisabilité pour examiner la possibilité de cultiver du soja de manière à assurer des approvisionnements continus en compléments protéiniques.

11.4 Zanzibar Dairy Development Corporation (ZADACO)

11.4.1 Gestion et organisation

a) Conclusions

Si le directeur et la plupart des chefs de service sont tout à fait qualifiés, il convient en revanche de renforcer le Service comptable et les services du personnel et de l'administration.

Il importe de nommer au Service production un responsable plus expérimenté.

La gestion financière laisse à désirer.

b) Recommandations

1. Appliquer des règles financières beaucoup plus strictes en renforçant le Service comptable.
2. Il faudrait nommer un nouveau responsable au Service production.

11.4.2 Action commerciale

a) Conclusions

ZADACO envisage actuellement de mettre un terme à ses ventes de lait reconstitué faute de moyens de transport.

La marge de l'entreprise est très réduite (1,50 shilling par litre de lait) et elle ne permet pas de couvrir les coûts.

La laiterie ne commercialise quasiment pas de lait cru pasteurisé.

L'entreprise vend à perte du lait reconstitué dans ses 12 kiosques. Elle vend également du beurre, et, depuis peu, du yaourt à titre expérimental à l'usine même.

L'entreprise n'a pas de véritable programme de ramassage de lait, les producteurs n'ayant pas vraiment intérêt à vendre leur lait à la laiterie, les prix étant beaucoup plus élevés dans la ville de Zanzibar.

b) Recommandations pour le court terme

Note : Les recommandations ci-après sont fondées sur l'hypothèse d'une refonte totale de la politique en matière de prix. (voir section 11.4.4).

1. L'entreprise devrait promouvoir activement la vente des produits à forte marge (yaourt, par exemple).
2. L'entreprise devrait envisager de vendre en gros son lait reconstitué et ses autres produits laitiers plutôt que d'exploiter ses propres points de vente au détail.

c) Recommandations pour le moyen et le long termes

1. Il convient de procéder à une étude de marché pour la vente du lait cru pasteurisé en vue d'en évaluer les débouchés potentiels.
2. La création d'autres gammes de production (crèmes glacées par exemple) devrait être étudiée.
3. Il convient de concevoir un plan de ramassage de lait et, dans les meilleurs délais, de rémunérer les fournisseurs en fonction de la qualité de leur production.

d) Recommandations du point de vue des projets

1. Il importe d'améliorer de façon sensible les résultats de ZADACO selon des critères qui doivent être ceux d'une entreprise commerciale. La société aurait beaucoup à gagner d'opérations en association avec des entreprises laitières bien implantées sur le marché.

11.4.3 Intrants

a) Conclusions

La laiterie est actuellement approvisionnée pour l'ensemble de ses besoins en lait écrémé en poudre et en beurre fondu liquide par le Programme alimentaire mondial, aux termes d'un accord encore valable pour trois années.

Les fournitures de lait cru frais sont tombées ces dernières années de plus de 2000 à environ 600 litres de lait par jour.

Le Programme alimentaire mondial devra donc poursuivre ses fournitures au-delà des trois années indiquées.

La pénurie de devises a limité les achats aux intrants nécessaires à la production de yaourt et de lait reconstitué.

b) Recommandations pour le court terme

1. Il conviendrait de débloquer des devises pour permettre à la laiterie d'acheter des pots de yaourt et le film dont elle a besoin pour son lait. Ces devises une fois disponibles, l'entreprise pourrait acheter des conteneurs entiers de pots bon marché de 125 ml qui remplaceraient les pots de 200 ml qu'elle se procure en petites quantités et à des prix plus élevés dans des conditions d'urgence.
2. L'achat de laminé de polyéthylène permettrait à la laiterie de produire à nouveau, après une interruption de plus d'un an, à la suite de l'épuisement du stock, des briques d'un demi-litre.

c) Recommandations à moyen et à long termes

1. Il faut inverser le mouvement de baisse de la production de lait entier frais, à la fois en améliorant la gestion des cinq exploitations dépendant de la laiterie et en relevant le prix du lait acheté aux petits producteurs.

11.4.4 Structure des coûts et des prix

a) Conclusions

L'entreprise tourne à perte. La principale cause de cet état de fait est que le prix du lait reconstitué, contrôlé par l'Etat, est trop faible pour assurer la survie à terme de la société. La différence entre les prix départ usine et les prix de détail est insuffisante pour couvrir les coûts de commercialisation.

Le Gouvernement a un intérêt tout à fait légitime à ne pas majorer à l'excès le prix de détail du lait reconstitué. En outre, la laiterie a un monopole de production de fait et on peut donc défendre le contrôle par le Gouvernement du prix du lait reconstitué. Par contre, il existe de bonnes raisons de laisser les marchés fixer les prix des autres produits laitiers.

Le prix payé aux exploitations laitières pour le lait frais est à l'évidence insuffisant pour permettre une augmentation du volume des livraisons à la laiterie.

La réhabilitation des installations et l'amélioration de la stratégie commerciale peuvent laisser espérer un accroissement notable de la production, qui se traduirait par une baisse sensible des coûts unitaires. Il n'en demeure pas moins qu'il serait nécessaire de revoir les prix.

b) Recommandations pour le court terme

1. Il convient de repenser toute la politique appliquée en ce qui concerne les prix des produits laitiers et notamment de prévoir un mécanisme aux termes duquel il serait possible de rectifier en permanence le prix du lait reconstitué en fonction de l'évolution du coût des intrants.
2. Il conviendrait de libérer les prix des produits laitiers, exception faite du lait reconstitué.

3. Si la tendance à la libération générale des prix et du commerce extérieur est maintenue, le Gouvernement doit suivre de près le développement de l'industrie laitière. En effet, dans nombre de pays du tiers monde, les importations de poudre de lait et d'huile de beurre bon marché ont porté un coup sérieux à l'industrie laitière nationale. Une série de droits d'importation et des tarifs douaniers devra ensuite être définie.

c) Recommandations pour le moyen et le long termes

1. Dans une perspective à plus long terme, les avantages pour la santé du lait pasteurisé sont considérables. Il conviendrait de voter une loi interdisant la vente de lait non pasteurisé dans les villes.

11.4.5 Les installations elles-mêmes

a) Conclusions

Le taux d'utilisation de la capacité installée n'est que de 35 pour cent. Les principales causes de cette situation sont les suivantes :

- insuffisance de la capacité de refroidissement due à un mauvais calcul du refroidisseur du condenseur;
- pénurie de matériaux d'emballage et panne de l'une des machines servant au remplissage des sacs en plastique d'un demi-litre;
- pénurie de moyens de transport;
- insuffisance des approvisionnements en lait cru frais.

Plusieurs équipements sont hors d'état de fonctionner faute de pièces et d'un entretien régulier :

- un générateur diesel d'un rendement nominal de 200KVA/278 amps dont le tableau est usé et auquel il manque un alternateur;
- un transformateur auquel manque certains distributeurs;
- un dispositif de contrôle de l'installation électrique qui présente un défaut d'isolement et dont les fils devraient tous être changés;
- plusieurs véhicules immobilisés faute de pièces.

Le laboratoire de contrôle de la qualité est mal entretenu et manque d'équipements essentiels, absents ou hors service. La dotation en personnel laisse beaucoup à désirer. L'atelier d'entretien ne dispose ni d'outils, ni d'équipements, ni de personnel.

b) Recommandations pour le court terme

1. Mobiliser des ressources financières pour l'achat de pièces et le renouvellement des machines, ainsi que du matériel et des produits chimiques de laboratoire.
2. Recruter et former le personnel nécessaire au bon fonctionnement des laboratoires d'entretien et de contrôle de la qualité.

3. Concevoir et appliquer un meilleur programme d'hygiène et de salubrité prévoyant un bon entretien ainsi que des conditions de travail agréables et sûres.

c) Recommandations pour le moyen et le long termes

1. Fixer et appliquer des règles précises pour établir une classification de la qualité du lait fourni par les producteurs. Il conviendrait de concevoir des modalités d'incitation avec système de primes pour les fournisseurs de lait frais les plus efficaces.
2. Concevoir et mettre en place une meilleure gestion des exploitations laitières de l'entreprise portant notamment sur le transport du lait frais à destination et en provenance de l'usine.
3. Accroître la production de lait frais des exploitations laitières de l'entreprise en améliorant la productivité et en agrandissant les exploitations.
4. Encourager le développement de la production de yaourt et de beurre.

## CHAPITRE 12

### RESUME DES IDEES DE PROJET

#### 12.1 Projets généraux

- a) Octroi d'une assistance au Ministère de l'industrie et du commerce pour la mise au point d'un programme de réhabilitation mettant l'accent sur les agro-industries.
- b) Octroi d'une assistance au Ministère de l'industrie et du commerce concernant la création de centres et d'ateliers nationaux et régionaux d'entretien ainsi que le renforcement des centres existants.
- c) Octroi d'une assistance au Ministère de la main-d'oeuvre concernant l'inventaire des besoins de formation en matière de gestion dans l'agro-industrie;
- d) Octroi d'une assistance au Bureau tanzanien des normes concernant la mise au point d'un programme national de contrôle de la qualité pour les agro-industries;
- e) Examen et mise au point de procédures de maintenance pour les agro-industries;
- f) Octroi d'une assistance au Ministère de l'industrie et du commerce concernant la conception d'un programme de gestion de l'information.

#### 12.2 Projets institutionnels

- a) Les réseaux d'information en matière de gestion existant entre le Ministère de l'industrie et du commerce, les holdings parapublics et leurs filiales doivent être renforcés.
- b) La capacité de réaliser des études globales et d'assurer une planification en ce qui concerne les secteurs étant plutôt limitée, il est difficile de concevoir des orientations et des stratégies sectorielles. Il conviendrait de renforcer cette capacité en créant au sein du Ministère des unités responsables de secteurs particuliers qui pourraient entreprendre, en faisant éventuellement appel à des sociétés de conseil telles que TISCO, lesdites études.
- c) La méthode consistant à placer des secteurs d'activité similaires sous le contrôle de holdings parapublics différents (ainsi le secteur de la mise en conserve de fruits dépend-il de la National Milling Corporation et de Tanganyika Packers, qui n'ont pas de liens officiels l'une avec l'autre; de même, les Southern Paper Mills dépendent de la National Milling Corporation, tandis que Kibo Paper et d'autres producteurs de papier du secteur public sont placés sous le contrôle de Tanzania Karatasi Associated Industries. Or, cette dernière et la National Milling Corporation étant indépendante l'une de l'autre, l'expansion des SPM en harmonie avec les autres entreprises de l'industrie du papier pourrait s'en trouver compliquée.

- d) Il semble que la mise en commun de matériel et de compétences spécialisés par des secteurs d'activité voisins soit peu pratiquée. Des dispositions visant à encourager la mise en commun de certaines capacités (sur le plan commercial par exemple) pourraient être prises. De la même façon, des mécanismes propres à faciliter les confrontations d'expériences dans le domaine de la réhabilitation industrielle de certains secteurs particuliers, pourraient être mis en place.

### 12.3 Projets sectoriels et sous-sectoriels

- a) Réalisation d'une étude sur l'industrie sucrière.
- b) Réalisation d'une étude sur le secteur de l'alimentation animale.
- c) Réalisation d'une étude sur le secteur de la noix de coco.
- d) Réalisation d'une étude sur la fabrication de pièces détachées.
- e) Réalisation d'une étude de marché visant à déterminer les possibilités d'exportation des fruits et de légumes transformés.
- f) Réalisation d'une étude sur les besoins à satisfaire en matière d'emballage pour promouvoir les exportations de produits agro-alimentaires.
- g) Octroi d'une assistance au MIT en vue de définir les besoins en matière d'informatisation.

### 12.4 Projets au niveau des entreprises

#### 12.4.1 Tangold Company Ltd.

- a) Revalorisation des compétences en matière de gestion.
- b) Revalorisation des compétences en matière de comptabilité et d'analyse financière.
- c) Réalisation d'une étude de faisabilité sur la réhabilitation des machines et de l'équipement.
- d) Réhabilitation du laboratoire de contrôle de la qualité.
- e) Réalisation d'une étude de faisabilité sur le stockage à froid des fruits et légumes frais.
- f) Octroi d'une assistance pour la conception d'un programme d'entretien préventif.
- g) Amélioration du conditionnement et de l'étiquetage.
- h) Evaluation des possibilités existant en matière d'opérations communes.

#### 12.4.2 Twiga Paper Products Ltd.

- a) Réhabilitation de l'équipement et des machines.
- b) Création d'un laboratoire de contrôle de la qualité.
- c) Création d'un atelier d'entretien.

**12.4.3 Tanzanian Animal Feeds Company Ltd.**

- a) Réalisation d'une étude de faisabilité sur la réhabilitation de TAFCO.
- b) Réalisation d'une étude de faisabilité sur l'identification d'autres sources d'approvisionnement en compléments protéiniques.
- c) Création d'un atelier d'entretien.
- d) Introduction d'un système interne de contrôle de la qualité.

**12.4.4 Zanzibar Dairy Development Corporation**

- a) Amélioration de la gestion.
- b) Renforcement des capacités existant en matière de gestion financière.
- c) Mise au point d'une stratégie commerciale efficace.
- d) Amélioration de la gestion des exploitations.
- e) Evaluation du programme de développement des exploitations laitières.
- f) Réexamen de la politique suivie en matière de prix dans le secteur de l'élevage.
- g) Conception d'un programme de ramassage du lait.
- h) Réhabilitation de la laiterie.
- i) Evaluation des possibilités existant en matière d'opérations communes.
- j) Création d'un atelier d'entretien.

**12.4.5 Projets valables pour l'ensemble des usines visitées**

- a) Etablissement d'un système de gestion par ordinateur.

REFERENCES

ADECOR. Country Report, Tanzania and Uganda. Londres, 1988.

Bureau de la statistique, Ministère des finances, des affaires économiques et de la planification de la République-Unie de Tanzanie. Agricultural Sample Survey of Tanzania Mainland 1986/87, Vol. I : Technical Report, Vol. II : Preliminary Report. Dar-es-Salaam, 1988.

Bureau de la statistique, Ministère des finances, des affaires économiques et de la planification de la République-Unie de Tanzanie. The Economic Survey 1987 (in Swahili). Dar-es-Salaam, 1988.

Bureau de la statistique, Ministère des finances, des affaires économiques et de la planification de la République-Unie de Tanzanie. Foreign Trade Statistics 1986. Dar-es-Salaam, décembre 1988.

Bureau de la statistique, Ministère des finances, des affaires économiques et de la planification de la République-Unie de Tanzanie. Industrial Commodities, Quarterly Report 1987, Vol. 1 and 2. Dar-es-Salaam, 1988.

Bureau de la statistique, Ministère des finances, des affaires économiques et de la planification de la République-Unie de Tanzanie. Input-Output Tables of Tanzania 1976. Dar-es-Salaam, 1986.

Bureau de la statistique, Ministère des finances, des affaires économiques et de la planification de la République-Unie de Tanzanie. Selected Statistical Series 1951-1985. Dar-es-Salaam, 1987.

Bureau de la statistique, Ministère des finances, des affaires économiques et de la planification de la République-Unie de Tanzanie. Statistical Abstract 1984. Dar-es-Salaam, 1984.

Bureau de la statistique, Ministère des finances, des affaires économiques et de la planification de la République-Unie de Tanzanie. Survey of Industrial Production 1982-1983. Dar-es-Salaam, 1986.

Chama Cha Mapinduzi. Programu ya Chama Cha Mapinduzi, 1987 hadi 2002. National Executive Committee, Dodoma, octobre 1987.

Secrétariat du Commonwealth. An Integrated Marketing Programme for Processed Fruits and Vegetables in Western Europe. D.A. Beavon, Odlum Dickson Associates, Winchester, 1986.

Economic Research Bureau de l'Université Dar-es-Salaam. Tanzanian Economic Trends, Vol. 1, No. 2, Dar-es-Salaam, 1988.

Economist Intelligence Unit. Country Report Tanzania, Mocambique No. 34, 1988. Londres, 1988.

Economist Intelligence Unit. Country Report Tanzania 1988-89. Londres, 1988.

Esselte Print Consult AB. The Packaging Industry in Tanzania. Dar-es-Salaam, 1988.

Forss G. Planning and Evaluation in Aid Organizations. Institut du commerce international/Institut de recherche économique, Stockholm School of Economics, Stockholm 1985.

GARBATO Impianti Chimici s.r.l. Rehabilitation of Tanzania Fertilizer Complex - Tanga. Milan, Italie, 1988.

Gouvernement de la République-Unie de Tanzanie. Economic Recovery Programme. Dar-es-Salaam, 1987.

Gouvernement de la République-Unie de Tanzanie. Discours prononcé par le Ministre des finances, des affaires économiques et de la planification, Ndugu C.D. Msuya (M.P.) devant l'Assemblée nationale, le 16 juin 1988, à l'occasion de la présentation du Plan annuel de développement et des estimations des recettes et des dépenses publiques pour l'exercice budgétaire 1988/89. (Traduction anglaise). Dar-es-Salaam, 1988.

Gouvernement de la République-Unie de Tanzanie. National Accounts of Tanzania 1976-87 Bureau de la statistique, Ministère des finances, des affaires économiques et de la planification, Dar-es-Salaam, septembre 1988.

Havnevik, K.J.R. Skarstein et S.M. Wangwe. Small-Scale Industrial Sector Study - Tanzania. Rapport présenté au Ministère de l'industrie et du commerce, Dar-es-Salaam, octobre 1985.

Havnevik, K.J. et al. Tanzania : Country Study and Norwegian Aid Review. Centre for Development Studies, Université de Bergen, octobre 1988.

Fédération internationale des travailleurs des industries du textile, de l'habillement et du cuir. A Report on the textile, clothing and leather industries in three English-speaking East African countries: 3 - Tanzania. Bruxelles, 1983.

Metal Box (Tanzania) Ltd. Machinery Rehabilitation Programme. Dar-es-Salaam, 1988.

PRODEC. The Swiss, Danish and Finnish Markets for Tanzanian Mango Pulp and Concentrated Orange Juice. J.B. Rugemalira, Helsinki, 1988.

SADCC. Industry and Trade, Mining, Tourism. Arusha, 28-29 janvier 1988.

SALCC. Industry and Trade, Mining, Tourism. Luanda, 1-3 février 1989.

Institut scandinave d'études africaines. Nordic Commodity Import Support to Tanzania: Major Issues, Document de synthèse présenté lors du Séminaire tanzano-scandinave sur l'aide aux importations de produits de base, Dar-es-Salaam, 26-27 janvier 1989.

Organisme suédois de développement international. Industry in Tanzania and the Role of Swedish Assistance (projet). Dar-es-Salaam, 1989.

Small Industries Development Organization. Ten Years of the Small Industries Development Organization, 1973-1983. Dar-es-Salaam, 1983.

Sim-Chem Limited (England)/National Chemical Industries (Tanzania). Final report of a feasibility study on the establishment of a technically and financially viable chemical complex. Royaume-Uni, 1983.

Skarstein R., Wangwe S.M. Industrial Development in Tanzania: Some Critical Issues. Institut scandinave d'études africaines (Uppsala) en coopération avec Tanzania Publishing House (Dar-es-Salaam), 1986.

Tanzania Fertilizer Company Limited. Economic Appraisal on the Rehabilitation of the Tanga Fertilizer Plant. Tanga, 1988.

Tanzania Fertilizer Company Limited. Rehabilitation and Upgrading Study. Tanga, 1988.

Tanzania Fertilizer Company Limited. 1987 Review of the Plans for adequate fertilizer supply and distribution strategies for the subsequent crop seasons 1988/89 to 1990/91 and Preliminary study and cost estimates for the rehabilitation of the Tanga Fertilizer Plant. Dar-es-Salaam, 1988.

Tanzania Industrial Studies and Consulting Organization (TISCO). Industrial Directory Tanzania. Dar-es-Salaam, 1983.

Tanzania Investment Bank. Annual Report July 1986 to June 1987. Dar-es-Salaam, 1988.

Tanzania Investment Bank. TIB's Statement of Investment and Financial Policy. Dar-es-Salaam, 1988.

Tanzania Investment Bank. General Information on TIB and Guide to Loan Applicants. Dar-es-Salaam, 1988.

PNUD. Development Co-operation Report - 1987, United Republic of Tanzania. Dar-es-Salaam, 1988.

ONUDI. United Republic of Tanzania, Industrial Development Review Series. Vienne, 1986.

ONUDI. SIDFA/JPO Annual Brief on Tanzania. Dar-es-Salaam, 1988.

ONUDI. Technology and Industrial Development in Tanzania, Etude réalisée pour les journées d'étude sur les transferts de technologie et le développement en Tanzanie, 13-17 mars, Arusha, 1988.

ONUDI. Report of the preparatory rehabilitation survey mission to the United Republic of Tanzania: 7-16 décembre 1988.

Banque mondiale. Tanzania, Country Economic Memorandum. Washington, D.C. 1984.

Banque mondiale. Tanzania: An Agenda for Industrial Recovery, Volume I. Washington, D.C. 1986.

Banque mondiale. Parastatals in Tanzania, Towards a Reform Programme. Washington, D.C. 1988.

ANNEXE 1

LISTE D'ORGANISATIONS, DE SOCIÉTÉS ET DE RESPONSABLES  
CONTACTES EN TANZANIE PAR LA MISSION ONUDI

<u>Organisation/société</u>	<u>Responsables rencontrés</u>
<b>I. <u>Organes de l'Etat et principales sociétés parapubliques</u></b>	
Ministère de l'industrie	M. A. Kanyilili, Directeur, Industries lourdes M. W. Nyachia, Directeur, Investissements et mise en oeuvre M. J.G. Mrema, Economiste M. H.T. Mbaga, Economiste Mme E.E. Mangesho, Economiste M. O.P.S. Ngemera, Economiste M. Noemer, Economiste M. O.S. Mageni, Ingénieur des méthodes
Ministère de l'agriculture	M. Bedda H. Katani, Chef du Département des programmes et plans agricoles
Ministère des finances, des affaires économiques et de la planification	M. D.K. Mbogoro, Secrétaire d'Etat M. R.M. Mlowa, Commissaire adjoint M. H.E. Mrango, Economiste
Chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture	M. B.C. Mwenda, Directeur exécutif M. D.S. Mhando, Directeur Finances et administration
Morogoro	M. N.B. Mwaduma, Responsable de la planification régionale, Directeur par intérim du Département du développement régional M. J.M.P. Tindika, Inspecteur des poids et mesures M. E.M. Lwelenja, Administrateur, Relations commerciales régionales M. M.H. Mhode, Administrateur, Relations commerciales M. D. Zobano, Administrateur adjoint, Relations commerciales

Tanzania Fertilizer Corporation	M. Raum Ringo, Directeur adjoint, Commercialisation
National Chemical Industries	M. H.M. Kitilya, Directeur, Développement et finances M. M.P.M. ole Paresoi, Directeur général M. V.M. Almasi, Administrateur adjoint, Développement
National Milling and Operations	M. E. Andrew, Directeur, Planning Corporation M. J.N. Ndayisabha, Responsable adjoint, Achats
Small Industries Development Organisation	M. D. Rulagora, Directeur, Vulgarisation et formation M. O. Maliomi, Ingénieur Industries chimiques et agro-alimentaires
Sugar Development Corporation	M. S.A.M. Msimbira, Responsable Opérations M. C.A.S. Nyeupe, Administrateur en chef, Planification et Développement
Ministère des finances extérieures et de la coopération internationale, Zanzibar	M. S.A. Ahmed, Directeur

## II. Sociétés examinées

Kibo Paper Industries Ltd.	M. F.A. Komoro, Directeur Général M. Methard Tiba, Production M. J.O. Mbaga, Directeur, Commercialisation M. Francis Luganga, Directeur, Production M. Enos A.S. Panja, Directeur, Comptabilité M. Levi Malimi, Productin (papeterie)
Metal Box (Tanzania) Ltd.	M. D. Richmond, Directeur

Tanzania Animal Feeds Company	M. J.P. Kinabo, Directeur Général M. A. Taalib, Directeur, Finances et administration M. A. Komba, Administrateur du personnel M. S. Mkude, Administrateur en chef, Production
Tanzania Packages Manufacturers Ltd.	M. T. Mworie, Directeur Général
Tanzania Tobacco Processing Company	M. N.K. Lyang, Directeur, Production M. R.S. Kyleymta, Directeur Mise en valeur des ressources humaines M. P.K. Tema, Administrateur principal, Planification
Tangold Products Limited	M. R.B. Hoza, Directeur Général M. G.K. Namwala, Directeur, Finances et administration M. Z.M. Twin'Omujuni, Spécialiste des technologies alimentaires M. Y.A. Sehaba, Technicien
Tropical Foods Limited	M. J.B. Rugemalira, Directeur, Commercialisation M. M.R. Mutabihirwa, Directeur, Opérations M. K.D. Tripathi, Directeur Général
Twiga Paper Products Limited	M. D.L. Kharawala, Directeur Général M. L.H.A. Suleman, Directeur, Administration

III. Organismes commerciaux et bancaires

Tanzania Investment Bank	M. W.A. Mlaki, Directeur, Supervision des projets
--------------------------	---

IV. Représentants des ambassades et organismes de coopération pour le développement

British High Commission	M. R.J. Smith, Premier Secrétaire (Développement)
Ambassade de la République socialiste tchécoslovaque Section commerciale	M. F. Malata, Conseiller commercial M. J. Matousek, Administrateur commercial
Ambassade de Finlande	M. K. Karanko, Ambassadeur
Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), République fédérale d'Allemagne	M. R. Mutschler, Chef de Bureau Service de l'administration des projets
Ambassade de la République populaire hongroise	M. G. Lühr, Troisième secrétaire
Ambassade d'Italie	M. F. Pignatelli, Premier secrétaire
Ambassade royale des Pays-Bas	M. H.H.M. Zaal, Troisième secrétaire
Ambassade de l'Union des Républiques socialistes soviétiques	M. S. Illarionov, Ambassadeur

V. Organisations internationales

Délégation de la Commission des communautés européennes	M. E. Bermann M. S. Roorda Van Eysinga, Conseiller pour le développement rural
Organisme danois de développement international (DANIDA)	M. A.B. Lorentzen, Responsable
Service de la coopération pour le développement de l'Ambassade royale de Norvège (NORAD)	M. O. Kran, Responsable des programmes
Organisme suédois de développement international	M. M. Broden, Premier secrétaire, Responsable des programmes M. J. Janson, Premier secrétaire, Responsable des programmes

Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID)	M. J.F. Stepanek, Directeur
Bureau du PNUD à Dar-es-Salaam	M. B. Demehsa, Représentant résident M. J. Rasmussen, Responsable des programmes
Banque mondiale	M. Enrique J. Rueda-Sabater, Représentant résident adjoint

Responsables rencontrés à Zanzibar

I. Ministère du commerce et de l'industrie	M. K. Suleiman, Premier secrétaire M. K. Kombo Songoro, Directeur de l'industrie M. A.M. Khamis, Mise en oeuvre industrielle
--	--

II. Entreprises visitées

Zanzibar Dairy Corporation	M. S.A. Hamed, Directeur Général M. M.K. Mwinyi, Directeur technique M. J.H. Juma, Comptable M. S.S. Mbarak, Chef du Service du personnel et de l'administration M. M.K. Mwinyi, Chef du Service Procédés M. M. Yussuf, Chef par intérim du Service Production M. Awadh Khatib Haji, Chef du Service des ventes
Unité de production d'aliments pour animaux	M. Suleiman O. Ahmed, Directeur Général M. Juma Is-haq Bakari, Administrateur général
Small Industries Development Organisation	M. Mussa Ali Mussa, Ingénieur électricien M. Abdulfatah Mohammadd Ahmed, Technicien, Réfrigération et conditionnement de l'air M. Salmin Senga, Responsable d'unité, Huile, lait et hydrogénation
Huilerie	M. Gulam Haji Karim M. Kirobo Suleiman M. Makame Msomi Khabib

ANNEXE 2

PROJETS ONUDI DE COOPERATION TECHNIQUE APPROUVES OU OPERATIONNELS  
(approuvé = émission PAD)

REPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE

<u>Numéro de projet</u>	<u>Service ou personne responsable</u>	<u>All.Ac.:Code</u>	<u>Titre du projet</u>
SI/URT/88/801	IO/IIS/IMR H. Farah	J12207	Assistance to the Metal and Engineering Industry Development Association (MEIDA) maintenance services
DP/URT/86/027	IO/IIS/IMR H. Farah	J12208	Assistance for strengthening the industrial management capabilities
XA/URT/88/667*	IO/IIS/IMR M. Bassili	J12209	Establishment of furniture/joinery and schools exercise book workshops: co-operation between Turkey and Tanzania
US/URT/85/229**	IO/T/AGRO M. Moll	J13102	Production of sisal bags - assistance in production management and machinery maintenance
IW/URT/82/W02	IO/T/AGRO M. Berg	J13104	Establishment of a leather goods unit, Isanga, Mbeya
US/URT/88/100*	IO/T/AGRO M. Berg	J13104	National hides and skins, leather and leather products improvement scheme - East Africa (related to US/RAF/88/100)
DP/URT/80/022*	IO/T/INT M. Buckle	J13209	Establishment of a Small Industries Development Organization (SIDO) foundry with integrated mechanical workshops
SI/URT/89/803	IO/T/ENG M. Seidel	J13312	Assistance to M/S Tasia Ltd. in upgrading the manufacture of the leaf spring and accessories for transport equipment
XP/URT/89/030	IO/T/ENG M. Sharapov	J13313	Technical study of the dockyards at Dar-es-Salaam and Tanga ports
SI/URT/89/802	IO/T/ENG M. Pritz	J13316	Assistance to the Mang'ula Mechanical and Machine Tool Workshop (MMMT)
DP/URT/81/026*	IO/T/CHEM/PH M. Wijesekera	J13422	Assistance for the production of plant-derived pharmaceuticals
DP/URT/86/026*	IO/T/CHEM/PH M. Wijesekera	J13422	Assistance to the essential oil industry - Zanzibar
SI/URT/86/875	IO/T/CHEM M. Sugavanam	J13426	Expert assistance for the establishment of a pesticide pilot plant under a soft loan advance from the Italian Government

\* Gros projets : plus de 150 000 dollars E.U.

\*\* Plus de 1 million de dollars E.U. de crédits

ANNEXE 3

PROJETS DE COOPERATION TECHNIQUE DE L'ONUDI ACHEVES DEPUIS 1972

République-Unie de Tanzanie

<u>Numéro de projet</u>	<u>Service responsable</u>	<u>Spec.Act./ All.Acc.Code</u>	<u>Titre du projet</u>
RP/URT/78/001	IO/IIS/INFR	31.3.A	Preparatory mission of National Director to Vienna and Dakar
TF/URT/80/001	IO/IIS/INFR	31.3.J	Associate expert to TIRDO (Mr. Hintsanen) (multifund to DP/URT/78/019)
DP/URT/78/019	IO/IIS/INFR	J12101	Establishment of the Tanzania Industrial Research and Development Organization (TIRDO)
DP/URT/81/037	IO/IIS/INFR	J12101	Establishment of the Tanzania Industrial Research and Development Organization (TIRDO) (phase II) (multifund to SM/URT/81/037)
SM/URT/81/037	IO/IIS/INFR	J12101	Establishment of the Tanzania Industrial Research and Development Organization (TIRDO) (phase II) (multifund to DP/URT/81/037)
TF/URT/82/003	IO/IIS/INFR	J12101	Associate expert (Ms. Holvikivi) (multifund to DP/URT/78/019)
TF/URT/83/001	IO/IIS/INFR	J12101	Associate expert (Mr. Kell) (multifund to DP/URT/78/019)
TF/URT/72/002	IO/IIS/INFR	31.3.D	Organization and operation of agricultural machinery and implements repair and maintenance facilities
DP/URT/73/002	IO/IIS/INFR	31.3.D	Assistance to the development of small-scale and village industry
KP/URT/82/002	IO/IIS/INFR	31.3.L	Evaluation of village blacksmiths project (US/URT/77/003)
TF/URT/78/006	IO/IIS/INFR	31.3.L	Assistance to small-scale industries and industrial estates in Tanzania
UD/URT/77/092	IO/IIS/INFR	31.3.L	ECDC: Strengthening of extension services of the Small Industries Development Organization (SIDO) of Tanzania

Projets de coopération technique de l'ONUDI achevés depuis 1972  
République-Unie de Tanzanie (2)

<u>Numéro de projet</u>	<u>Service responsable</u>	<u>Spec.Act./ All.Acc.Code</u>	<u>Titre du projet</u>
US/URT/77/003	IO/IIS/INFR	31.3.L	The consolidation of the village production of agricultural implements by local blacksmiths in the URT
US/URT/77/024	IO/IIS/INFR	31.3.L	Provision of techno-economic assistance to industrial co-operatives
US/URT/81/200	IO/IIS/INFR	J12103	Development of industrial co-operatives (phase II) (Associated Agency: ILO)
IS/URT/71/807	IO/IIS/INFR	32.3.02	Export product programme, second stage
DP/URT/81/038	IO/IIS/INFR	J12105	Assistance to the industrial estate in Zanzibar
DP/URT/69/004	IO/IIS/IMR	31.3.00	Assistance to the National Development Corporation
IS/URT/71/805	IO/IIS/IMR	31.3.01	Industrial management services, project planning and marketing
SM/URT/73/805	IO/IIS/IMR	31.3.01	Industrial management services, project planning and marketing
DP/URT/74/017	IO/IIS/IMR	31.4.B	Industrial accountant, State Mining Corporation (OPAS expert)
DP/URT/80/015	IO/IIS/IMR	31.4.C	Productivity and accountancy sectors enterprises, preparatory assistance mission
DP/URT/65/510	IO/IIS/PLAN	32.1.00	Industrial Studies and Development Centre, Dar-es-Salaam
DP/URT/71/005	IO/IIS/PLAN	31.2.A	Industrial strategy
DP/URT/78/018	IO/T/AGRO	J13102	Strengthening of the National Textile Corporation (TEXCO)
IW/URT/84/W01	IO/T/AGRO	J13102	Assistance to Kurasini Women Tailoring Society
SI/URT/83/801	IO/T/AGRO	J13102	Assistance to the Ubungo Garment Factory (TEXCO)
IS/URT/71/802	IO/T/AGRO	30.6.00	Assistance to breweries in malt production

Projets de coopération technique de l'ONUDI achevés depuis 1972  
République-Unie de Tanzanie (3)

<u>Numéro de projet</u>	<u>Service responsable</u>	<u>Spec.Act./ All.Acc.Code</u>	<u>Titre du projet</u>
RP/URT/79/001	IO/T/AGRO	31.7.C	Assistance to breweries
SI/URT/82/801	IO/T/AGRO	31.7.C	The creation of the preconditions for the successful development of the coconut industry in Zanzibar
TF/URT/77/003	IO/T/AGRO	31.7.C	Establishment of a demonstration plant for fruit processing in Tanzania, Zanzibar, phase I
UC/URT/79/202	IO/T/AGRO	31.7.C	Establishment of food testing and quality control laboratory in the United Republic of Tanzania
UT/URT/79/202	IO/T/AGRO	31.7.C	Establishment of food testing and quality control laboratory in the United Republic of Tanzania
DP/URT/78/010	IO/T/AGRO	J13104	Assistance to leather and leather products (multifund to SM/URT/78/010)
SH/URT/78/010	IO/T/AGRO	31.7.D	Assistance to leather and leather products (multifund to DP/URT/78/010)
RP/URT/84/003	IO/T/AGRO	31.7.D	Study tour of local counterparts to "Semaine du cuir", Paris
SI/URT/77/805	IO/T/AGRO	31.7.D	Assistance to the leather goods industry
SI/URT/77/806	IO/T/AGRO	31.7.D	Manufacture of leather board from scrap
SI/URT/82/802	IO/T/AGRO	31.7.D	Survey of the footwear production and management methods in Tanzania
US/URT/79/240	IO/T/AGRO	31.7.D	Assistance to the leather and leather products industry pilot plant
BR/URT/84/001	IO/T/AGRO	J13104	Rehabilitation of leather, footwear and leather products industry
UC/URT/84/062	IC/T/AGRO	J13104	Assistance to the Tanzania Institute of Leather Technology (TILT), evaluation mission

Projets de coopération technique de l'ONUDI achevés depuis 1972  
République-Unie de Tanzanie (4)

<u>Numéro de projet</u>	<u>Service responsable</u>	<u>Spec.Act./ All.Acc.Code</u>	<u>Titre du projet</u>
DP/URT/74/025	IO/T/MET	31.8.B	Consultancy services, State Mining Corporation
SM/URT/74/025	IO/T/MET	31.8.B	Consultancy services, State Mining Corporation
SM/URT/74/024	IO/T/MET	31.8.C	Coal expert, State Mining Corporation
SM/URT/81/004	IO/T/MET	J13208	Techno-economic evaluation and project report for the establishment of the iron and steel industry
RP/URT/80/005	IO/T/MET	31.8.D	Promotion of TCDC: Establishment of a foundry with integrated mechanical workshop, Mwanza, Tanzania
SI/URT/85/801	IO/T/MET	J13209	Foundry performance improvement programme
RP/URT/74/002	IO/T/ENG	30.1.05	Maintenance and repair
DP/URT/74/001	IO/T/ENG	31.9.D	Boat building development, Pasiansi, preparatory assistance
DP/URT/78/020	IO/T/ENG	31.9.A	Preparatory assistance for the establishment of an engineering and design centre
SI/URT/76/003	IO/T/ENG	31.9.A	Repair and maintenance workshop for textile industry
DP/URT/81/032	IO/T/ENG	31.9.C	Consultancy services, co-ordination, popularization and the use of non-conventional sources of energy
DU/URT/74/006	IO/T/ENG	30.1.02	Agricultural mechanization (Executing agency: FAO)
IS/URT/71/804	IC/T/ENG	30.1.02	Organization and operation of agricultural machinery and implements repair and maintenance facilities
SM/URT/73/804	IO/T/ENG	30.1.02	Organization and operation of agricultural machinery and implements repair and maintenance facilities

Projets de coopération technique de l'ONUDI achevés depuis 1972  
République-Unie de Tanzanie (5)

<u>Numéro de projet</u>	<u>Service responsable</u>	<u>Spec.Act./ All.Acc.Code</u>	<u>Titre du projet</u>
TS/URT/74/001	IO/T/ENG	30.1.02	Exploratory mission agricultural machinery, repair and manufacture
VC/URT/70/001	IO/T/ENG	31.9.Z	Two mobile repair and maintenance workshops for agricultural machinery and implements for Tanzania
SI/URT/77/801	IO/T/CHEM	32.1.A	Assistance in the expansion of the cement industry
RP/URT/81/003	IO/T/CHEM	32.1.B	Pilot study on natural resources
RP/URT/84/006	IO/T/CHEM	32.1.B	Introduction of mobile brickmaking technology (see RP/URT/85/006) (IDDA)
RP/URT/85/606	IO/T/CHEM	32.1.B	Temporary 1985 IDDA allotments (ex RP/URT/84/006 - Introduction of mobile brickmaking technology (continued under XA/URT/85/606) (IDDA)
XA//URT/85/606	IO/T/CHEM	J13419	Introduction of mobile brickmaking technology (continuation of XA/URT/88/604)
XA/URT/88/604	IO/T/CHEM	J13419	Introduction of mobile brickmaking technology (continuation of XA/URT/85/606)
SI/URT/77/802	IO/T/CHEM	32.1.B	Assistance to the NDC in the establishment of a sheet glass plant
SI/URT/79/801	IO/T/CHEM	32.1.B	Development of appropriate ceramic technologies
SI/URT/79/803	IO/T/CHEM	32.1.B	Industrial utilization of graphite
TS/URT/80/007	IO/T/CHEM	32.1.B	Industrial utilization of graphite
IW/URT/83/W01	IO/T/CHEM	J13419	Preparatory assistance for the development of ceramic technologies for rural areas
TF/URT/85/001	IO/T/CHEM	J13419	Associate expert (Mr. Starita)

Projets de coopération technique de l'ONUDI achevés depuis 1972  
République-Unie de Tanzanie (6)

<u>Numéro de projet</u>	<u>Service responsable</u>	<u>Spec.Act./ All.Acc.Code</u>	<u>Titre du projet</u>
DP/URT/74/024	IO/T/CHEM	32.1.C	Coal development, State Mining Corporation
UC/URT/77/056	IO/T/CHEM	32.1.F	Integrated bio-gas plant development in Tanzania and regional promotion in ten least developed countries in Africa
UD/URT/77/056	IO/T/CHEM	32.1.F	Integrated bio-gas plant development in Tanzania and regional promotion in ten least developed countries in Africa
SI/URT/84/801	IO/T/CHEM	J13421	Expert assistance for the establishment of a pesticide pilot plant under a soft loan advance from the Italian Government
DP/URT/77/013	IO/T/CHEM/PH	J13422	Assistance in the establishment of a pharmaceutical plant in Zanzibar
SI/URT/77/803	IO/T/CHEM/PH	32.1.D	Pharmaceutical adviser
SI/URT/82/803	IO/T/CHEM/PH	32.1.D	Utilization of aromatic plant natural resources in the production of pharmaceuticals
TS/URT/76/001	IO/T/CHEM/PH	32.1.D	Preliminary assessment of possibilities for programming the supply and quality of pharmaceuticals in Zanzibar
DP/URT/74/028	IO/T/CHEM	J13424	Assistance to the Tanzania Petroleum Development Corporation
RP/URT/82/006	IO/T/CHEM	32.1.H	Assistance to the Tanzania Petroleum Development Corporation
TF/URT/77/007	IO/T/CHEM	31.1.H	Assistance to the Tanzania Petroleum Development Corporation
UC/URT/78/236	IO/T/CHEM	32.1.H	Petroleum refining/petrochemical adviser
UC/URT/85/220	IO/T/CHEM	J13424	Technical adviser for the Tanzania Petroleum Development Corporation (TPDC) (multifund to US/URT/85/220) (continued under SI/URT/87/801)

Projets de coopération technique de l'ONUDI achevés depuis 1972  
République-Unie de Tanzanie (7)

<u>Numéro de projet</u>	<u>Service responsable</u>	<u>Spec.Act./ All.Acc.Code</u>	<u>Titre du projet</u>
US/URT/85/220	IO/T/CHEM	J13424	Technical adviser for the Tanzania Petroleum Development Corporation (TPDC) (multifund to UC/URT/85/220) (Continued under SI/URT/87/801)
SI/URT/87/801	IO/T/CHEM	J13424	Technical assistance to the Tanzania Petroleum Development Corporation (TPDC) (continuation of UC/US/URT/85/220)
DP/URT/78/011	IO/T/CHEM	32.1.G	Assistance to pesticides industry
RP/URT/79/006	IO/T/CHEM	32.1.G	Techno-economic study for formulation of selected pesticides
SI/URT/77/807	IO/T/CHEM	32.1.G	Expert assistance in the selective establishment of pesticide industries
SI/URT/77/808	IO/T/CHEM	32.1.G	Expert assistance to the pesticide formulation industry
TS/URT/77/004	IO/T/CHEM	32.1.G	Fact-finding and programming mission concerning the development of the pesticide industry
DP/URT/74/015	IO/T/CHEM	32.1.C	Development of salt production
DP/URT/81/003	IO/T/CHEM	32.1.C	Techno-economic study on small-scale soda ash production plant near Lake Natron
SI/URT/76/801	IO/T/CHEM	32.1.C	Assistance in the development of salt production
SM/URT/76/001	IO/T/CHEM	32.1.C	Assistance in the development of salt production
DP/URT/72/014	IO/SD/FEAS	32.1.02	Assistance to NDC (OPAS)
DP/URT/71/522	IO/SD/FEAS	31.6.A	Industrial studies and development centre, phase II
DP/URT/74/018	IO/SD/FEAS	31.6.A	Assistance to the National Development Corporation, phase II
SI/URT/79/802	IO/SD/FEAS	31.6.A	Assistance to the Tanzania Wood Industry Corporation (TWICO): parquet industry, feasibility study

Projets de coopération technique de l'ONUDI achevés depuis 1972  
République-Unie de Tanzanie (8)

<u>Numéro de projet</u>	<u>Service responsable</u>	<u>Spec.Act./ All.Acc.Code</u>	<u>Titre du projet</u>
TF/URT/77/001	IO/SD/FEAS	31.6.A	Industrial studies and development centre
DP/URT/72/026	IO/SD/FEAS	31.6.B	Assistance to the State Mining Corporation
DP/URT/78/001	IO/SD/TRNG	31.5.A	Industrial training and consultancies
RP/URT/82/005	IO/SD/TRNG	31.5.A	Strengthening the training capacity of the Tanzanian Institute of Leather Technology
SI/URT/78/801	IO/SD/TRNG	31.5.A	Industrial training advisory services to the Ministry of Industries
DP/URT/86/024	IO/SD/TRNG	J12309	Preparatory assistance for industrial training and consultancy
XP/URT/86/051	IO/SD/TRNG	J14201	Preparatory assistance for the strengthening of the capacity and capability of Tanzania in the field of food testing and quality control in food processing industry
DP/URT/73/031	IO/SD/TRNG	31.5.B	Training programme in management development
DP/URT/74/034	IO/SD/TRNG	31.5.B	Training engineers for small-scale industry
RP/URT/76/002	IO/SD/TRNG	31.5.B	Industrial training in the field of patents and licenses
RP/URT/77/005	IO/SD/TRNG	31.5.B	Fourth general course on development banking
RP/URT/78/002	IO/SD/TRNG	31.5.B	Financial economics
RP/URT/80/002	IO/SD/TRNG	31.5.B	Organization of standards work
RP/URT/80/003	IO/SD/TRNG	31.5.B	Tool designing
RP/URT/84/002	IO/SD/TRNG	31.5.B	Training in instant coffee technology
RP/URT/85/001	IO/SD/TRNG	31.5.B	Industrial training management

Projets de coopération technique de l'ONUDI achevés depuis 1972  
République-Unie de Tanzanie (9)

<u>Numéro de projet</u>	<u>Service responsable</u>	<u>Spec.Act./ All.Acc.Code</u>	<u>Titre du projet</u>
RP/URT/85/002	IO/SD/TRNG	31.5.B	Training in productivity management
SM/URT/73/031	IO/SD/TRNG	31.5.B	Training programme in management development
UC/URT/80/093	IO/SD/TRNG	J12310	Industrial training (multifund to UD/URT/80/093)
UD/URT/80/093	IO/SD/TRNG	J12310	Industrial training (multifund to UC/URT/80/093)
XP/URT/86/099	IO/SD/TRNG	J12310	Industrial training management
IW/URT/83/002	IO/SD/TRNG	31.5.C	Seminars for women entrepreneurs on managerial and technical aspects of expansion of small industrial enterprises (RP/URT/84/001 also refers)
RP/URT/84/001	IO/SD/TRNG	31.5.C	Seminars for women entrepreneurs on managerial and technical aspects of expansion of small industrial enterprises (IW/URT/83/002 also refers) (IDDA)
RP/URT/82/003	IO/SD/TRNG	31.5.C	Selection mission of women entrepreneurs and national counterparts for seminars on expansion projects in Tanzania
IC/URT/82/046	IO/SD/TRNG	J12311	In-plant group training programme in the field of foundry for the Small Industries Development Organization (SIDO) of the United Republic of Tanzania, Yugoslavia 2 May-28 November 1984 (supplementary financing to DP/URT/80/022)
DP/URT/80/023	PPD/AREA/LDC	30.6.Z	UNIDO programming mission: Third UNDP-IPF Country Programme
RP/URT/79/005	PPD/SPA/ECDC	30.9.Z	Promotion of TCDC: Visit of a delegation of senior officials from Tanzania to UNIDO Headquarters for high-level consultations with UNIDO officials

Projets de coopération technique de l'ONUDI achevés depuis 1972  
République-Unie de Tanzanie (10)

<u>Numéro de projet</u>	<u>Service responsable</u>	<u>Spec.Act./ All.Acc.Code</u>	<u>Titre du projet</u>
RP/URT/79/007	PPD/SPA/ECDC	30.9.Z	Visit of three experts from Yugoslavia to Tanzania to conduct pre-feasibility study for the two projects granted by Yugoslavia
RP/URT/79/009	PPD/SPA/ECDC	30.9.Z	Round table ministerial meeting on industrial and technical co-operation among developing countries
RP/URT/80/001	PPD/SPA/ECDC	30.9.Z	Visit of three experts from Yugoslavia to Tanzania to conduct prefeasibility study
RP/URT/80/006	PPD/SPA/ECDC	30.9.Z	Promotion of TCDC: Visit of two experts from Tanzania to Brazil to reach final agreement as follow-up of the Arusha Solidarity Meeting
RP/URT/82/004	PPD/SPA/ECDC	30.9.Z	Promotion of technical co-operation among developing countries. Visit of three experts from Turkey to Tanzania to discuss technical offer
RP/URT/82/001	PPD/SPA/COOP/NGO	30.5.Z	Conference on the economic and social potential of industrial co-operation in developing countries, Arusha, 15-19 February 1982
SM/URT/71/806	IPCT/II	32.2.02	Industrial economist to advise the Tanzanian Investment Bank on project appraisal
DP/URT/74/003	IPCT/II	31.1.A	Assistance to the Tanzania Investment Bank
RP/URT/80/004	IPCT/II	31.1.A	Assistance in evaluating ammonia urea plant joint venture proposals
TF/URT/77/002	IPCT/II	31.1.A	Assistance to Tanzania Investment Bank
DP/URT/80/016	IPCT/II	31.1.D	Training in investment promotion
RP/URT/81/004	IPCT/II	31.1.D	Training in investment promotion
XP/URT/86/106	IPCT/DTT/PUB	G03200	Small-scale enterprise for women entrepreneurs: textile and garments

Projets de coopération technique de l'ONUDI achevés depuis 1972  
République-Unie de Tanzanie (11)

<u>Numéro de projet</u>	<u>Service responsable</u>	<u>Spec.Act./ All.Acc.Code</u>	<u>Titre du projet</u>
DP/URT/80/010	IPCT/DTT/TEC	62.4.Z	Tanzanian participation in the trade fair "technology for the people"
DP/URT/81/010	IPCT/DTT/TEC	62.4.Z	Tanzania participation in trade fair technology for the people - Mexico City 1981

ANNEXE 4

Projet de l'ONUDI dans la filière

<u>Numéro du projet</u>	<u>Titre du projet</u>	<u>Montant en dollars E.U.</u>
DP/URT/XX/XXX	Assistance for reactivation of existing capacities and upgrading of 22 foundries in Tanzania	1 010 000
DP/URT/XX/XXX	Development of building, res. unit and mobile brickmaking technology	147 000
DP/URT/XX/XXX	Assistance to the Tanzania engineering and manufacturing design organization (TEMDO) for establishment of pilot and demonstration physical manufacturing facilities	3 800 000
DP/URT/86/023	Production of livestock vaccines - phase I	1 100 000
DP/URT/86/024	Industrial manpower developments - phase II	1 131 065
DP/URT/86/027	Assistance for strengthening the industrial management capabilities	1 086 610
DP/URT/88/XXX	Techno-economic feasibility of small-scale agro-mineral industry	345 000
DP/URT/88/XXX	Assistance during and after the establishment of pesticide complex at Moshi	361 000
DP/URT/89/XXX	Assistance in establishment of a coconut cream plant	250 000
SI/URT/89/XXX	Assistance for upgrading Messrs. Themis Farm Implements and Engineering Co. Ltd. Arusha for the manufacture of oil squeezers, decorticating machinery, threshers, planters and seeders	31 000
UF/URT/84/172	Development and utilization of low-cost building materials	89 500
US/URT/85/031	Assistance to the Tanzania Institute of leather technology	103 900
US/URT/85/194	Assistance to Holili dimension stone production industry	106 600
US/URT/88/133	Feasibility study for manufacture of electrical lighting, fittings and installation accessories	119 000