



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

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



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

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

FAIR USE POLICY

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

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

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

ONUDI CDI CEE

17915

M. DAUX, J.B

MISSION DE SUIVI DU FORUM DES INVESTISSEURS

CEE-UDEAC YAOUNDE, DECEMBRE 89

(Projets Agro-industrie présentés par le Cameroun)

CCT 89/452

Handwritten by: M. D. MECA, DCT/II/PIF

par J. DAUX, consultant en agro-industrie

Janvier 90

OBJECTIFS DE LA MISSION:

Les objectifs de la mission du consultant étaient globalement la participation au forum des investisseurs CEE/UDEAC organisé du 5 au 8 Décembre 1989 à Yaoundé, suite à la mission d'identification de projets réalisée en Mai 89 dans le domaine agro-industriel, le suivi des négociations des promoteurs pré-sélectionnés avec leurs partenaires potentiels Européens et de l'avancement de leur projet, et la formulation d'actions spécifiques de suivi à mettre en place par le CDI ou l'ONUDI pour le montage effectif d'entreprises et d'accords de partenariat.

DEROULEMENT DE LA MISSION

Le consultant a participé au forum du 5 au 8/12 à Yaoundé, puis a repris contact avec chaque promoteur des projets détaillés en annexe en particulier, en effectuant à chaque fois que cela était nécessaire une visite sur le terrain sur le site (ou le site envisagé) du projet, ainsi qu'à des entreprises ou institutions en rapport avec les divers projets et qui permettaient de mieux en saisir l'environnement.

Ceci a amené le consultant à prolonger son séjour à Yaoundé du 9 au 13/12, à effectuer un déplacement dans les régions de l'Ouest et du Nord-Ouest du 14 au 17/12 et à séjourner à Douala du 18 au 21/12.

RESULTATS DU FORUM

Rares ont été les résultats immédiats d'accords de partenariat signés lors du forum, et à notre connaissance aucun pour les projets agro-industriels au Cameroun, ce qui était prévisible.

Quelques réflexions globales peuvent être indiquées, suite à diverses conversations avec les promoteurs Africains:

-On déplore la présence majoritaire de vendeurs d'équipement et l'extrême rareté de véritables partenaires techniques prêts non seulement à investir, mais à s'engager de manière responsable dans la gestion des projets.

-On déplore également l'attitude déclarée de certains organismes financiers Européens qui ne semblent s'intéresser qu'à de gros projets

-Ces mêmes financiers apparaissent très demandés dans les rendez vous, mais aussi très difficiles à joindre!

-Malgré une certaine confusion due au grand nombre de participants et à la brièveté des rendez-vous (1/2 h), le forum a semblé t-il permis de nouer des contacts considérés comme intéressants et utiles, qui suscitent de sérieux espoirs.

En ce qui concerne plus particulièrement le Cameroun, et du point de vue de l'efficacité du suivi, il demeure regrettable que la politique décidée lors de la réunion préparatoire des missions d'identification, à savoir une stricte présélection d'un nombre limité de projets, n'ait pas été appliquée.

MONTAGE FINANCIER DES PROJETS

C'est un stade dont il convient de se soucier dès maintenant pour les projets les plus avancés, qui sont en nombre très limité, et sans nécessairement attendre un accord de partenariat qui, s'il constitue presque toujours une bonne garantie de réussite, n'apparaît pas indispensable dans tous les cas.

Pour l'obtention d'un prêt à moyen terme local, beaucoup de promoteurs ont déposé un dossier auprès du FOGAPE; la gestion passée des fonds par le FOGAPE avait à juste titre été vivement critiquée; le changement récent de l'équipe dirigeante suscite beaucoup d'espairs; il convient d'attendre quelques mois pour juger de la nouvelle gestion. Quoiqu'il en soit, la caution du FOGAPE n'apparaît pas à l'heure actuelle comme reconnue fiable par les banques étrangères.

Parmi les banques commerciales locales qui demeurent reconnues comme fiables figurent: la BICIC (encadrée par la BNP), la SGBC (encadrée par la société générale), et éventuellement depuis peu la SCB, reprise en main depuis peu par le Credit Lyonnais.

Il est possible d'obtenir de ces banques non seulement des prêts, mais aussi une contre garantie pour un crédit fournisseur garanti par une institution publique comme la COFACE en France. Une politique de contacts personnalisés avec ces différentes institutions, et d'extrême rigueur dans la qualité des projets présentés pourra sans doute permettre à un certain nombre d'entre eux de boucler leur financement.

CONCLUSION

Les projets sélectionnés et décrits dans les annexes ci jointes présentent tous à priori un intérêt ou des atouts majeurs, mais on constatera que leur stade de développement est très hétérogène, même si tous ont dépassé la simple idée de projet. Chacun d'entre eux pourra faire l'objet d'un "coup de pouce" spécifique plus ou moins coûteux et plus ou moins lourd en termes de compléments d'étude qui l'amène au stade "bancable" *au standard des banques Européennes*, ou d'actions de promotion spécifique vis à vis des industriels de tel ou tel secteur spécialisé en Europe. Il est recommandé que chaque dossier fasse l'objet d'un suivi individuel au niveau du CDI ou de l'ONUDI. Certains dossiers peuvent faire l'objet de décisions immédiates, d'autres devront être réexaminés dans un délai d'environ 3 mois.

PROJET 097: DIETETIC FOOD INDUSTRY

EVOLUTION RECENTE DU CONTEXTE

-Projets concurrents:

Il y a une progression perceptible dans la prise de conscience de la possibilité de fabrication locale du lait de soja, à travers, semble-t-il, des campagnes de prospection du constructeur de matériel ACTINI; ainsi plusieurs promoteurs ont ils désormais cette idée en tête, dont certains rencontrés précédemment, sans probablement l'avoir beaucoup murie. Aucun projet sérieux à notre connaissance.

-Marché:

Il reste plus ou moins inconnu (produit nouveau), mais on note toutefois l'apparition, très limitée il est vrai, sur les rayonnages des supermarchés, d'un produit importé fabriqué en Belgique, en cartons d'un demi-litre.

-Approvisionnements en soja:

le contexte reste délicat, mais non insurmontable:

on ne pourra guère compter sur des importations de soja graines pour des quantités aussi faibles que 100T/an sur un plan individuel; par ailleurs, la seule usine qui produise de l'huile de soja en quantité notable, EURACA à Douala, le fait à partir d'importations d'huile brute, et non de graines; son directeur a confirmé qu'il n'existe à l'heure actuelle aucun importateur de soja-graine au Cameroun, avec lequel DFI aurait éventuellement pu passer un accord.

Côté de la production locale, il faut noter l'arrêt du projet de la MIDEVIV sur les hauts plateaux de l'Ouest, projet public très coûteux soutenu depuis de longues années par la Banque Mondiale et la CCCE, qui a permis l'expérimentation, puis la vulgarisation de variétés adaptées en milieu paysan, mais n'a jamais réellement fait décoller la production, faute d'acheteur industriel susceptible de représenter un débouché significatif. Les paysans connaissent donc maintenant le soja, mais ne le cultivent et ne l'utilisent que marginalement pour leur autoconsommation (confection de sauces, etc.); encore celui-ci vient-t-il en concurrence directe avec le haricot fofu, qui se cultive de manière très semblable. Selon le directeur de la CAPLABAM (Coopérative de l'arrondissement des Bamboutos, à Mbuda, province de l'Ouest), il faudrait payer au minimum 120F/Kg en culture pour rendre le soja attrayant, y compris les frais de collecte. Ceci semble rester dans des limites très raisonnables, la valeur utilisée dans l'étude de faisabilité, volontairement élevée, étant de 180F/Kg. Quant aux quantités, elles ne devraient pas poser de problème; en dehors du projet MIDEVIV, le seul acheteur a été jusqu'à présent la FONAI à Bamenda (environ une centaine de tonnes, et de manière ponctuelle), mais pour cette dernière entreprise, il s'agit d'une activité non stratégique, et simplement annexe de l'extraction d'huile de palme. Enfin, au cas où des problèmes de collecte se poseraient dans l'Ouest, il sera sans doute possible de se procurer du soja auprès de MAIBCAM dans l'Adamaoua, qui commence à le produire en culture industrielle, en rotation avec le Maïs.

Le projet DFI garde donc toute sa valeur, et quelques bonnes longueurs d'avance dans sa conception. Il est dans sa forme actuelle pratiquement prêt pour la mise en oeuvre, sous réserve de tests de marché positifs.

DEMARCHES RECENTES

- L'agrément au régime C (PME) du code des investissements a été obtenu
- La société est constituée sous forme de SARL
- une demande de garantie a été faite au FOGAPE, qui doit passer prochainement en comité.

A la suite du forum, et au vu de son choix déjà fait de matériel Français (ACTINI pour la production et NOVA SOCIMEC pour le conditionnement), de son sérieux et de la maturité de son projet, le promoteur a été introduit auprès:

- de l'attaché commercial Français à Yaoundé, qui doit donner son avis en cas de demande d'un crédit fournisseur.
- du représentant de la CCCE et de PROFARCO à Douala, qui a manifesté un vif intérêt et se déclare prêt à compléter le montage financier du projet, à la stricte condition toutefois que des tests préalables de marché soient réalisés, au vu de l'inconnue de l'acceptabilité du produit par le consommateur Camerounais, la réalisation de ces tests pouvant être prise en charge par le CDI ou l'ONUDI.

CONTACTS ETABLIS AU FORUM

Ici encore, les contacts les plus intéressants sont Français et comprennent notamment:

- EQUIPALIKENT, division de SOGEXPORT, lié à la cooperative PROLAIT à Niort, qui fabrique et commercialise une boisson au soja ("Sunsoya")
- URECO, ou Union Régionale des Cooperatives de l'Ouest, groupement de cinq cooperatives Bretonnes possédant un savoir faire notamment en laiterie et organisée pour fournir assistance technique, matériel, formation, et même capital.

RECOMMANDATIONS POUR ACTION ONUDI/CDI

Au vu des éléments qui précèdent, le point de vue du représentant de PROPARGO est entièrement partagé par le consultant, et il est vivement recommandé de soutenir le démarrage de ce projet sans plus tarder en finançant un test de marché suivant une méthodologie appropriée.

L'organisation pratique de ce test n'est toutefois pas encore simple, car il convient:

- de bien définir les marchés test, et d'obtenir l'accord des réseaux de distribution envisagés (supermarchés notamment.)
- de concevoir et de faire imprimer préalablement un emballage avec un motif qui sera aussi voisin que possible de l'emballage définitif; deux ou trois motifs différents pourraient d'ailleurs être testés.

-de faire fabriquer une série limitée, mais suffisante pour un test significatif (quelques milliers de cartons, probablement), d'un produit qui devra présenter un goût et une qualité semblables au produit définitif, qui sera quant à lui fabriqué sur place.

-De transporter rapidement et dans de bonnes conditions (réfrigération, manutention) cette pré-fabrication sur place, car selon toute vraisemblance, elle ne pourra être réalisée qu'en Europe, afin de présenter des garanties suffisantes de qualité. Etant donnée la durée limitée du produit, qui n'est pas conditionné en asepsie totale (2 à 3 semaines), l'expédition par avion sera sans doute la seule solution.

-de poursuivre cette préfabrication sans interruption, dans le cas où les tests s'avèrent positifs, jusqu'au démarrage effectif de l'usine, afin d'éviter une rupture de stock et de distribution préjudiciable à l'image de marque, et même susceptible de faire capoter l'ensemble de l'opération.

On voit que la réalisation pratique sera complexe, et devra être coordonnée par le promoteur lui même; elle nécessitera de nombreux contacts préalables avec les constructeurs d'équipement, des fabricants de lait et de cartons, des distributeurs, des compagnies aériennes, etc.

Elle exigera en fait un déplacement préalable en Europe du promoteur d'une quinzaine de jours, qui sera également fort utile pour son information et sa formation technique.

L'ensemble des dépenses afférentes à cette phase préparatoire devra être comptabilisée comme "dépenses pré-opératoires". Il est vivement recommandé qu'elles soient largement prises en charge par le CDI ou l'ONUDI. Ceci pourrait se faire sur présentation:

-d'une demande du promoteur, accompagnée d'un devis estimatif et d'une description de la méthodologie envisagée.

-d'une lettre d'intention signée du représentant de PROPARCO

En conclusion, le pari de lancer la fabrication locale d'un nouveau produit sur le marché Camerounais reste difficile, mais tous les éléments semblent ici réunis pour le réussir (sans réserve de l'acceptation du consommateur...). Le promoteur a les capacités de gagner ce pari, et le CDI et l'ONUDI peuvent l'y aider de manière directe et efficace.

PROJET 099: PROFLEX

EVOLUTION RECENTE DU CONTEXTE

Elle est assez importante, et suivant plusieurs sources on assiste actuellement à une floraison de divers projets en jus de fruits. Les données fournies dans le rapport précédent en ce qui concerne la demande en jus de fruits "naturels" sont à confirmer, et c'est bien d'un marché limité à environ 2500 t, ou 2,5 M de litres dont il s'agit, plutôt en régression d'ailleurs, ce genre de boissons étant considéré comme un luxe par le consommateur Camerounais, et la population d'expatriés étant par ailleurs en diminution constante. A côté de ce créneau bien limité existe certes un marché très important de l'ordre de 60 M de litres, soit 60000 t pour les "soft drink", dont 12500t de produits importés, mais ce marché est déjà bien occupé par de nombreuses marques, en particulier les brasseries. Il convient de souligner encore une fois que la clé de l'expansion du marché des jus de fruit résiderait dans la substitution d'une partie du marché des "soft drink" par ces derniers. Dans le contexte socio-économique actuel, cette substitution n'est nullement évidente, et, si elle a lieu, ce sera bien plus probablement en faveur de la catégorie des "boissons aux fruits", dont les composants (sucres, acides, etc...) peuvent être ajustés artificiellement et librement.

C'est sans doute dans cette optique qu'il faut comprendre un important projet en passe d'être opérationnel (CABECO), qui repose entièrement sur des arômes et concentrés importés conditionnés aseptiquement en Tetra-Pak. Il y a également des rumeurs sur d'autres projets de grande dimension dans le secteur des boissons, y compris fruitées.

Par ailleurs, outre les nouveaux venus déjà signalés sur le marché des jus de fruit naturels (LE LAPON), d'autres sont venus s'ajouter (JML). Quant aux producteurs plus anciens (SITRAF, Royal Fruits, Djanga), ils connaissent des difficultés pour écouler leur produit, liées, il est vrai, à un coût d'emballage élevé.

Dans ce contexte plutôt chaotique, les réserves faites dans le précédent rapport quant au plan de production prévu sont plus que jamais valables, et il est douteux que l'on puisse jamais dépasser les 500000 litres par an en régime de croisière. Malgré tout, le projet garde l'immense intérêt de chercher à valoriser les ressources locales, ainsi que quelques atouts déjà signalés, dont l'adoption du Doypack permettant un abaissement très important du prix de vente; cette innovation ayant aujourd'hui déjà été mise en œuvre par d'autres (LE LAPON, JML), on pourra plus aisément apprécier la réaction du consommateur.

L'étude de faisabilité et l'étude de marché, qui par ailleurs présentaient de sérieuses lacunes, datent de la mi 88, et ne reflètent donc absolument plus la situation actuelle. Une sérieuse révision s'impose donc, en mettant l'accent sur les points évoqués ci dessus.

DEMARCHES RECENTES

Peu de démarches supplémentaires ont été entreprises, semble-t-il, au cours des derniers mois, en attendant le forum. Il reste pourtant nécessaire d'accroître le capital, actuellement limité à 16 millions CFA, et ceci n'est certainement pas impossible dans le milieu socio-économique du promoteur, d'origine Bamiléké. Il serait souhaitable de le doubler pour atteindre un ratio endettement/fonds propres correct.

CONTACTS FORUM

Ils semblent avoir été assez positifs avec:

- le représentant du BKF au Cameroun, qui aurait promis une assistance technique gratuite au démarrage
- la société USIFAC-USCAR (Belgique)
- la société USIMEX (Belgique)
- le bureau ONUDI de Milan, qui a promis des contacts industriels en Italie

Ce projet a été évoqué par le consultant avec le représentant de PROPARCO et le poste commercial Français à Douala, étant donné le choix qui avait été fait d'un matériel Français (SIMACO). Ceux-ci ont manifesté un intérêt certain, mais prudent, du à la situation évoquée plus haut.

RECOMMANDATIONS POUR LE SEIVE ONUDI/CDI

Il semble que, quel que soit l'intérêt des partenaires potentiels, la promotion de ce projet sera freinée par l'absence d'une étude de marché sérieuse et actualisée, et donc de mise au point d'une stratégie marketing claire de différenciation du produit par son caractère "naturel" et "frais", tout en restant bon marché, accompagnée de moyens suffisants de promotion et publicité. Seule une telle stratégie semble être en mesure de permettre à l'entreprise de démarrer, puis de percer face à des projets beaucoup plus importants. Elle devra être associée à un plan de production raisonnable, qui permettra à l'entreprise de conserver un caractère de PME aux ambitions et aux risques limités.

Au vu des efforts déjà réalisés et des atouts déjà évoqués, et d'un intérêt socio-économique incontestable, il est recommandé une aide spécifique de la part de l'ONUDI ou du CDI à ce projet pour la réactualisation de l'étude de marché et de faisabilité permettant de constituer un dossier "bancable". Ce complément d'étude pourra être confié en priorité au même cabinet qui a réalisé la première étude (AGRO-PME), moyennant présentation:

- d'une demande du promoteur principal, accompagnée d'un engagement de sa part à procéder à une augmentation de capital jusqu'à hauteur d'au moins 25 M de francs CFA
- d'un devis raisonnable du cabinet accompagné d'une note méthodologique claire en vue de la réactualisation de l'étude de marché.

PROJET 102: FOMI YAOURT

Il s'agit ici, non pas d'une création, mais d'une extension/modernisation d'une unité existante. Une description détaillée du projet initial a été faite dans le rapport précédent, ainsi qu'une note sur la filière "lait" au Cameroun. Ainsi qu'il avait été signalé en conclusion, le marché laitier, en pleine expansion au Cameroun, aurait sans doute permis l'arrivée d'une quatrième entreprise de taille industrielle, à la stricte condition toutefois de trouver un partenaire à la fois expérimenté sur le plan technique et susceptible de renforcer considérablement les fonds propres de l'entreprise, notoirement insuffisants, puisqu'en réalité avait été comptabilisés dans ceux-ci un immeuble qui ne contribue en rien à l'entreprise, mais à des usages privés! Vérification faite, le promoteur dispose d'un capital réellement disponible de 20 MCF, ce qui ne permet guère d'envisager un investissement supérieur à 100 M CFA; la production de lait UHT, qui exige de lourds investissements, est donc d'emblée exclue du schéma, et on est contraint d'envisager un projet beaucoup plus modeste, se limitant à des produits comme le yaourt, la crème glacée ou le sorbet.

DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE EXISTANTE

Elle est située dans des locaux assez précaires. Le matériel comprend une chambre de fermentation de 15 M³, une chambre froide d'un volume équivalent, 2 cuves de stérilisation, une soutireuse, 5 congélateurs d'une capacité totale de 2200 litres, et trois camionnettes de distribution non frigorifiques, pour s'en tenir au plus important. Elle fabrique uniquement du yaourt et emploie 10 personnes, réalisant un CA annuel d'environ 70 MF. FOMI yaourt est l'une des cinq marques de yaourts autorisées actuellement, et l'une des deux semi-artisanales avec LE LAPON, à côté d'un secteur informel très important. Pour se démarquer de ce dernier, elle devra impérativement réaliser un traitement préliminaire de l'eau, qui pose actuellement des problèmes, de par sa salinité excessive, et renouveler une grande partie de son matériel, qui est à bout de souffle..

EVOLUTION RECENTE DE L'ENVIRONNEMENT

Les principaux éléments ont déjà été décrits, mais, pour s'en tenir au seul marché du yaourt, il faut tenir compte désormais de l'irruption en force de SILAC, qui possède un outil de production moderne, une gamme très variée (yaourts à boire, yaourts aromatisés, ...) et des moyens de publicité-promotion considérables et très intelligemment utilisés. Si les moyens mis en oeuvre sont impressionnants il convient toutefois de prendre du recul avant de juger de la rentabilité réelle de SILAC et de la qualité de sa gestion.

Quoiqu'il en soit, les seules entreprises susceptibles de lutter à armes égales restent CAMLAIT et peut être SAPLAIT, encore que ce dernier connaisse actuellement des difficultés. On trouve toutefois FOMI YAOURT dans certains supermarchés de Douala, mais il est douteux que la marque puisse résister longtemps sur des produits plus ou moins standard, avec une qualité actuellement inférieure, et un prix de vente plus bas de 10 centimes seulement, et elle risque de retomber dans le secteur "informel".

DEMARCHES RECENTES ET CONTACTS FORUM

Ils ont été très limités, le promoteur ayant pris conscience qu'il devait repenser complètement à la base ses projets d'investissement à un niveau beaucoup plus modeste plutôt que de rechercher un hypothétique partenaire, dont certains, rencontrés lors du forum, apparaissent plutôt fantaisistes.

RECOMMANDATIONS POUR LE SUIVI ONUDI/CDI

L'avenir de l'entreprise pourrait être envisagé de plusieurs façons:

- fabrication d'une, voire deux spécialités en quantité relativement limitée, mais susceptibles de dégager une marge importante. La nature exacte de ces spécialités (yaourts aux fruits? crème glacée?) reste à déterminer. Ici encore, une étude de marché bien spécifique et fiable s'impose.

- fabrication de yaourts ordinaires en quantités importantes (mais de toutes façons inférieure à SILAC ou CAMLAIT) grâce à une productivité plus élevée et à une meilleure organisation, répondant à des normes de qualité strictes (pour se démarquer du secteur informel d'une part et se tenir au niveau des trois grands de l'autre) et à un prix qui pourrait être maintenu nettement inférieur grâce à des frais fixes moins élevés.

Cette équation possède-t-elle une solution? La réponse est sans doute positive, pourvu que l'on puisse se procurer un matériel de production semi automatisé, fiable et robuste, qui réponde aux normes qualitatives et dont le coût soit inférieur à 50 M'YA, ce qui reste compatible avec les moyens du promoteur. Une telle équivalente pourrait alors être consacrée au bâtiment et installations annexes (forage, épuration des eaux, électrification, chambres froides, etc.), sur un terrain déjà acquis. Le fonds de roulement est de l'ordre de 10 M CFA à l'heure actuelle et son besoin d'augmentation sera sans doute faible.

FOMI YAOURT est donc une entreprise qui se situe actuellement à la frontière entre l'industrie et l'artisanat, et tourne actuellement à un niveau modeste, mais sans perte et avec une gestion très prudente. Elle doit toutefois impérativement investir aujourd'hui pour se maintenir dans sa spécialité et renforcer son image.

Pur ce faire, un certain nombre de problèmes doivent être résolus au préalable:

- définition d'une stratégie "produits" et "distribution" claire et très ciblée.
- réactualisation et approfondissement de l'étude de marché sur les créneaux ainsi définis
- définition des spécifications et sélection d'un matériel de production approprié au meilleur rapport qualité/prix
- réévaluation de l'investissement global à réaliser

Ceci équivaut en fait à une refonte totale de l'étude de faisabilité déjà réalisée, mais déjà vieille de 2 ans, pour amener le projet au stade bancable.

Au vu de la qualité de cette étude, du sérieux du promoteur et des efforts déjà réalisés, il est recommandé une aide financière aussi importante que possible pour sa refonte, qui devrait être réalisée par le même cabinet que précédemment (CAMASS CONSULTING) afin d'en minimiser le coût et la durée. Cette décision devrait être prise sans attendre une hypothétique marque d'intérêt d'un partenaire du Nord, sur réception:

- d'une demande écrite du promoteur, assortie d'hypothèses de travail claires et justifiées pour la stratégie "produits"
- d'un devis raisonnable du cabinet CAMASS, tenant compte des points déjà acquis dans la première étude.

PROJET 098: GRACELAND FARMS

EVOLUTION RECENTE DE L'ENVIRONNEMENT

L'environnement de ce projet peut être apprécié à plusieurs niveaux: disponibilité en semences, en provende, abattage, découpe et stockage des viandes, etc...

-Au niveau des structures d'abattage, en volaille en particulier, il n'existait jusqu'alors aucune unité industrielle au Cameroun: ce vide va être largement comblé au niveau de Douala par le projet STV (Sté de Transformation de la Volaille) qui consiste en une unité d'abattage d'une capacité de 1500 poulets/heure, soit 5000 t/an pour une journée de 8h et le double avec deux équipes. La valeur de l'investissement est de 800 M CFA. L'accent sera mis par cette entreprise sur la logistique d'amont, à savoir non seulement collecte du poulet vif, mais aussi conseil technique gratuit aux aviculteurs, et non sur l'aval, où la STV considère que la logistique de froid en place, au moins sur les principales villes, qui a servi jusqu'à présent à la distribution de poulet congelé importé est suffisante. Le projet STV doit être opérationnel dès Juin 80; il sera géré par un groupe privé déjà impliqué dans la pêche et la filière poisson, et à ce titre sans doute nettement plus performant que le projet CAVIC, sous gestion SNI (voir rapport précédent), dont le financement n'est d'ailleurs toujours pas bouclé. Le rayon de collecte, grâce à la route, atteindra sans doute la zone de Bamenda; ainsi l'existence de STV pourra-t-elle constituer une concurrence sérieuse pour le projet GRACELAND au niveau de la commercialisation, mais aussi éventuellement une chance au niveau de la collecte, dans la mesure où une partie de sa production pourra être achetée en vif, solution pratique en cas de problème technique momentané au niveau de la chaîne d'abattage ou des chambres froides. L'existence de la STV impose simplement la plus grande prudence dans le dimensionnement de l'unité d'abattage, qui ne devra pas présenter un excédent de capacité important par rapport à celle de l'élevage.

-Au niveau de la production de provende, la même remarque s'impose; en effet, la capacité totale installée aujourd'hui au Cameroun est de près de 100000t/an, mais son taux d'utilisation ressort à peine à 40% !, et on se plaint ici et là que la provende est chère et difficile à trouver... La clé du succès réside donc plutôt dans l'utilisation efficace d'une capacité raisonnable, y compris pour la vente d'excédents à l'étranger, plutôt que dans l'installation d'une capacité démesurée...

-Au niveau de la disponibilité en semences de maïs et de soja, les premières ne poseront, semble-t-il aucun problème: en effet, il existe une station de l'IRA multiplicatrice de semences sur le site même du projet; les variétés locales (à pollinisation libre), Ekona White et Ekona Yellow, sont parfaitement adaptées au site et donnent des rendements réguliers et satisfaisants (4 à 5 t/ha). Au niveau du soja par contre, au vu de l'arrêt du projet MIDEVIV, il faudra s'adresser à la station multiplicatrice de l'IRA de DSCHANG qui possède les variétés adaptées (299 et 320) et peut les fournir sur commande.

-Le potentiel agricole semble tout à fait adéquat, le site prévu pour la première phase étant constitué par une pièce de 200 ha d'un seul tenant, parfaitement plate, dans une vallée bien drainée; le sol y est à texture équilibrée et riche en matière organique. Les rendements prévus devraient (5 t en maïs et 2t en soja) devraient y être obtenus sans problème.

-L'infrastructure de communication ne pourra poser des problèmes aigus qu'en saison des pluies, entre le site de production agricole et le site de la élevage, ou seront également situés la provenderie et l'abattoir. Ce dernier site est par contre situé à proximité immédiate du goudron et de l'aéroport de Bamenda, et ne présente donc aucun problème d'accès. L'approvisionnement de la provenderie devra être assuré par un stock tampon, et donc une batterie de silos de capacité suffisante. Quant aux problèmes de transport depuis le site agricole, ils sont susceptibles d'être résolus dans les 4-5 ans avec le plan de bitumage de la "ring road".

DEMARCHES RECENTES

Elles ont été très actives

- l'agrément au régime C a été obtenu
- Une demande a été introduite auprès du FOGAPE pour
 .une garantie de crédit export
 .un prêt complémentaire moyen terme

En dehors des démarches administratives proprement dites, d'importants investissements préparatoires ont été réalisés sur les fonds propres des promoteurs: études de faisabilité et topographiques, constitution de la société, acquisition des terrains, aménagements de voies d'accès, et acquisition de matériel agricole d'occasion, mais en bon état. (tous ces éléments ont pu être vérifiés sur place)

CONTACTS FORUM

Ils ont été nombreux avec des compagnies et organisations de divers pays: CCI de Brest, Chambre d'Agriculture de Bretagne, Association des Industriels de Belfort (France), CCBA, Osimex (Belgique), Pre-consult (Danemark), Mevinter (Espagne), MP Farm (Allemagne). Le principal souci des promoteurs est de trouver un partenaire au niveau financier, mais aussi management.

RECOMMANDATIONS POUR LE SUIVI CDI/ONUDI

Les promoteurs de ce projet sont très motivés et dynamiques et ne sont pas dépourvus de ressources financières. Le projet est ambitieux, mais non irréaliste depuis que la composante "élevage bovins lait" a été écartée. On peut toutefois encore craindre une certaine tendance à la dispersion (plusieurs sites agricoles ouverts à la fois, alors qu'un seul suffira largement à fournir l'élevage). Les acquisitions sont déjà bien engagées; Certains problèmes doivent être réglés d'urgence et en priorité, tels que:

- la construction d'un abri pour le matériel nouvellement acquis, qui risque de se détériorer rapidement en plein air

- le montage des silos et séchoirs récemment acquis, à fin de ne pas perdre la prochaine récolte

- la commande d'urgence de semences de soja, à semer en second cycle (Aout-Octobre), pour être en mesure d'assurer une autonomie alimentaire, même partielle, pour les élevages dès la fin 90.

- la sélection, la commande et l'installation dès que possible des équipements et bâtiments d'élevage, qui dépend en fait maintenant directement de la décision du FOGAPE pour le financement, ce qui pourrait bien conduire à certaines désillusions....

Comme on le voit, les problèmes sont multiples, et le danger certain que les promoteurs, largement inexpérimentés, se laissent déborder par leur accumulation

La viabilité potentielle du projet, comme il a déjà été signalé dans le rapport précédent, ne laisse plus guère place au doute; toutefois, la clé du succès pour les opérations et surtout le démarrage de ce projet, en dehors du financement, tiendra à la qualité du management technique et de la gestion quotidienne des problèmes.

Les promoteurs sont bien conscients de ces faits et recherchent de ce fait un partenaire prêt à prendre des responsabilités effectives dans la gestion technique, tout autant, sinon plus que dans le financement, qu'ils espèrent trouver à travers les nombreux contacts noués au forum.

On ne peut à ce stade formuler de recommandation précise avant que les contacts noués au forum ne produisent leurs premiers résultats, et que la décision du FOGAPE ne soit connue, le délai pouvant être fixé à 3 mois. Dans le cas toutefois où ces contacts ne s'avèreraient pas satisfaisants, il est recommandé que l'ONUDI ou la CEE entreprenne un effort particulier de promotion pour ce projet, suivant une procédure à déterminer.

PROJET 104: NUTRICEREALS

Ce projet ayant été ajouté à la liste des projets sélectionnés après la mission d'identification n'a fait l'objet d'aucun commentaire jusqu'ici. On en fera donc une description rapide.

DESCRIPTION DU PROJET

Le projet se propose de fabriquer deux formules d'aliments instantanés pour enfants, à base de mélanges de maïs et soja complétés, à raison d'environ 500 t chacune en régime de croisière. L'investissement total est chiffré à 632 millions CFA, dont 167 pour l'équipement de production (cette estimation a été faite sur la base d'une offre Américaine, pour un débit nominal de 250kg/h, soit environ 1000 tonnes/an):

Le financement serait assuré à hauteur d'environ 35% par le capital social, soit 221 Millions, dont 77 sont proposés pour des sociétaires étrangers.

Le projet est décrit dans une note de présentation qui se présente comme une étude de pré-faisabilité succincte, laquelle doit être complétée prochainement par une étude financière détaillée. L'étude de marché est succincte et fort optimiste; elle fait état d'une demande théorique comprise entre 15000 et 30000 tonnes, et d'un volume total d'importations en 1987 de plus de 2700 tonnes.

EVOLUTION RECENTE DE L'ENVIRONNEMENT

Ces données sont très certainement exagérées, car une enquête auprès de la SODIAL, société implantée à Douala depuis mi 88, destinée au même objectif, et qui est citée dans l'étude, donne un marché réel il y a 2 à 3 ans de l'ordre de 1000 tonnes, et qui depuis la crise économique aurait chuté jusqu'à environ 500 tonnes. SODIAL sur ce créneau n'est en mesure de vendre actuellement qu'une trentaine de tonnes avec sa marque FARILAC, alors que sa capacité de production est de l'ordre de 360 t; la quasi totalité du marché reste occupée par BSN et Nestlé, avec plusieurs autres marques (citées dans l'étude), qui sont implantées depuis longtemps et conservent une image de qualité, à laquelle pourrait pourtant prétendre SODIAL, qui dispose d'un matériel et d'une usine entièrement neuve d'origine Française (DUPRAT, THIMONNIER), d'un ingénieur expatrié, et d'un conditionnement très voisin de ses concurrents, tout en vendant à des prix légèrement inférieurs. Malgré des tentatives de diversification vers des semoules et farines de maïs pré-cuit destinées à la population adulte urbaine, SODIAL piétine et ne parvient pas à décoller, alors même qu'à l'origine, sa capacité de production avait semble-t-il été calculée très raisonnablement par rapport au marché. Les raisons profondes de cet échec, en dehors de la crise économique, ne semblent pas encore avoir été bien identifiées; elles tiennent toutefois sans doute au marketing et au prix, qui reste trop élevé pour la masse des consommateurs.

Ce dernier ne peut toutefois guère être abaissé dans la situation actuelle, au vu de la sophistication de l'outil de production, qui a coûté plus d'un milliard CFA. Les prix de détail prévisionnels indiqués pour NUTRICEREALS sont certes plus bas, mais sans doute encore trop élevés pour la clientèle urbaine pauvre et celle des petites villes de province.

DEMARCHES RECENTES ET CONTACTS FORUM

Le promoteur a été semble-t-il très actif ces derniers mois; il a constitué la société, réalisé lui-même une étude de pré-faisabilité, contacté des banques comme la BAD et la BDEAC, et s'est efforcé d'identifier des sociétés Européennes susceptibles de participer au capital, mais surtout au management technique, sans grand succès jusqu'ici. Ses principaux contacts au forum ont été UMS (Danemark), SNS (Portugal), FARDEVO (Belgique), et surtout MAPIMPIANTI (Italie), qui est spécialisé dans ce domaine, mais s'en tient à la fourniture d'équipements. Il est également en contact avec HANLER (Suisse).

RECOMMANDATIONS POUR LE SUIVI ONUDI/CDE

Le principal souci du promoteur, au delà du financement en capital et même en prêts qu'il pourrait éventuellement, à ses dires, assurer entièrement sur le plan local, reste l'identification d'un partenaire qui accepte de prendre la responsabilité du management technique de l'unité de production, et non un simple fournisseur d'équipements, autrement dit un partenaire à long terme.

L'étude de pré-faisabilité, complétée par un dossier financier, est correcte dans son ensemble, mais beaucoup trop succincte sur le plan marketing, compte tenu des éléments cités plus haut; le créneau "haut de gamme", occupé par des marques importées, paraît bien difficile à atteindre, comme le montre l'expérience SODIAL, et c'est sans doute la consommation de masse qu'il faut viser, ce qui d'ailleurs présente l'intérêt socio-économique le plus évident. Un plan marketing et publicitaire en plusieurs langues (français) est parait-il en préparation, qui pourrait fournir des éléments clés pour l'entrée sur un marché de masse, à la condition cependant d'être accompagnée d'un prix de vente unitaire encore beaucoup plus bas que celui indiqué dans l'étude, soit 260-370 F CFA, ce qui ne démarquerait sans doute pas encore assez l'entreprise par rapport à SODIAL et l'amènerait donc rapidement à des problèmes similaires. Un abaissement significatif de ces prix ne pourra probablement être obtenu ici encore qu'à travers un redimensionnement de l'investissement à la baisse. Un tel redimensionnement est-il possible compte tenu du matériel actuellement sur le marché de matériel et d'installations de bonne qualité, sans aucun partenaire technique expérimenté? C'est la première question qui devrait être posée.

Il est donc recommandé que le CDE et l'ONUDI financent une enquête et une évaluation comparées auprès des fabricants d'équipements spécialisés de la CEE avant toute action opérationnelle de promotion.

PROJET 004: ALPHACAM

Ce projet a été inscrit sur la liste après la mission d'identification, l'étude de faisabilité n'étant pas terminée lors de cette dernière. On en trouvera donc une rapide description ci après.

DESCRIPTION DU PROJET

Le projet se propose de fabriquer de l'alcool à usage pharmaceutique à partir de la fermentation de mélasses de sucrerie disponibles au Cameroun en tant que sous produits des sucreries SOSUCAM et CAMSUCO. (voir description de la filière sucre dans le rapport précédent). La production envisagée est de 500000 l en régime de croisière. Le montant de l'investissement envisagé est de 500 M CFA, dont 150 M en capital social; ce dernier se répartit à peu près en 100 millions en nature et 50 en espèces. Parmi les apports en nature se trouvent le terrain (6 M pour environ 7000 m²), les bâtiments (50 M pour un bâtiment de 40*15= 600 m², en bon état, actuellement loué pour une usine à café dont le bail arrive à expiration), et les aménagements nécessaires, pour lesquels 17 M sont prévus. Cette dernière valeur devra être vérifiée, car il est nécessaire de réaliser une retenue d'eau et un pompage à partir de la rivière qui passe environ 20 m plus bas, et de s'assurer que son débit est suffisant. Cette réserve mise à part, le site est excellent, au bord de la route goudronnée Douala/ Nkongsamba. Les apports en espèces, soit 50 M, se répartiraient entre le FOGAPE pour 1/3 et les associés pour 2/3, 1/5 environ étant réservé aux étrangers. Les frais de premier établissement seront également couverts par les associés Camerounais.

Il resterait donc 350 M à trouver en crédit fournisseur ou auprès des banques locales. Outre les frais déjà cités, ces capitaux serviraient essentiellement à l'achat du matériel de production pour 300 M CFA, de matériel roulant pour 81 M, et à la constitution d'un fonds de roulement de 4.5 M seulement.

Ce fonds de roulement est sans nul doute sous évalué, étant basé sur un mois d'avance de matières premières et de salaires seulement, sans financement de stocks de produits finis.

L'évaluation du matériel de production représente un ordre de grandeur vraisemblable, mais elle ne repose sur aucune offre précise et actualisée d'un fournisseur; elle aurait été tirée d'une visite et d'une discussion avec des experts des Brasseries du Cameroun; or le processus de production est décrit de manière assez vague sur certains points et n'est manifestement pas bien maîtrisé... entre autres, il n'aboutit certainement pas à la production d'alcool à 100% (p 34). On relève également des oublis dans la liste du matériel (exemple l'absence de générateurs de vapeur), et un coût des cuves de fermentation qui à lui seul représenterait les 4/5 du total! (p 21).

Cette évaluation ne peut donc être considérée comme fiable et est à reprendre à partir d'une offre précise, pour une capacité journalière bien déterminée. A priori, cette capacité avait été choisie à 1500 l/jour. Pour des raisons que l'on verra plus loin, il est suggéré de ramener cette valeur à 1000 litres/jour.

Les données d'exploitation sont également plus que douteuses, et les coefficients techniques sont à vérifier systématiquement: par exemple, les besoins en mélasse sont d'environ 400 kg par hectolitre d'alcool produit, soit 6 t/ jour avec la capacité retenue, et non 5. Quant au prix de vente prévisionnel (653 F/ litre d'alcool), il apparaît singulièrement optimiste, car, de source sûre, l'alcool surfin à 95° vendu en futs de 200 L par FERMENCAM sort à 280F/l et l'alcool importé est à 200 F/l.

Enfin, le même optimisme inébranlable prévaut pour le plan de production, qui prévoit dès la première année une production de 468000 litres, sur un marché total estimé à environ 600000 litres, soit une pénétration de près de 80%. Or, sans parler des importations, FERMENCAM vend actuellement 120000 litres/an à trois distributeurs, qui en revendent très certainement une partie aux pharmaciens, conditionnée ou non, et de manière légale ou non, ce qui reste à vérifier. FERMENCAM est susceptible d'augmenter encore considérablement ses ventes, sa capacité étant de 50 HL/ jour... Le cloisonnement des marchés entre l'alcool pharmaceutique et l'alcool "de bouche" à partir d'un alcool déjà très pur à 96° est donc loin d'être évident.

Il est donc bien évident que cette étude est à reprendre entièrement sur des hypothèses mieux cernées, soit:

- une capacité de production de 10 HL/ jour seulement, soit 300000 HL/an, ce qui représente déjà la moitié du marché estimé.
- une offre au moins d'un partenaire technique potentiel, adaptée à cette capacité et actualisée.
- des coefficients techniques confirmés pour les charges de matière première et utilités.
- un marché mieux appréhendé (influence des distributeurs, interpénétration des marchés...)

RELACTIONS EXTERNES ET CONTACTS FOREIGN

Les promoteurs ont été assez actifs: ils ont constitué la société sous forme d'une S.A., ont obtenu l'agrément du ministère de la santé, de l'ONAPHARM et du MINDIC, ont introduit une demande de garantie auprès du FOGAPE, et de prêt auprès de la BICIC, laquelle se serait engagée pour un montant de 225 M sous réserve de l'inventaire complet des biens du promoteur principal, qui est en cours. Ces biens apparaissent à première vue suffisamment importants pour constituer une garantie sérieuse, ayant été de

transférés... Les contacts au Forum ont semble-t-il été assez avancés avec deux sociétés belges: BELFAC et Compagnie de Gelles et une Allemande (SAAK Broetch).

RECOMMANDATIONS POUR LE SUIVI CDI/ONUDI

Malgré les nombreuses lacunes du dossier, ce projet présente un intérêt certain dans la mesure où il cherche à valoriser des sous produits locaux d'une part, et s'attaque à un créneau inexploré d'autre part, bien que l'approvisionnement des pharmacies en alcool d'origine FERHENCAM, par des voies légales ou non, reste à préciser.

Les promoteurs n'ayant aucune expérience industrielle s'en remettraient volontiers à un partenaire étranger pour la direction générale, jusqu'à remboursement complet de l'emprunt. L'avenir dépend donc largement de l'attitude et de l'intérêt des partenaires potentiels déjà contactés, ainsi que de l'obtention d'une protection contre la concurrence des importations et éventuellement de la distillerie déjà en place localement. A ce niveau d'ailleurs, ce projet semble avoir la faveur de l'administration.

Il conviendrait donc d'abord de vérifier l'intérêt réel des partenaires contactés, qui pourront dès lors reprendre eux mêmes l'étude de faisabilité avec les promoteurs. Dans le cas où cet intérêt n'est pas vérifié, il conviendra d'aider les promoteurs à vérifier la validité de leurs hypothèses, afin de remettre sérieusement à jour cette étude avant tout effort spécifique de promotion.

PROJET 010: PEEMEG

(Ce projet n'a pas été décrit lors de la mission d'identification, le promoteur n'ayant pas été rencontré)

DESCRIPTION DU PROJET

Le projet inscrit sur la liste est un projet de transformation des pommes de terre en "chips", obtenues par friture de tranches fines ou de flocons de pommes de terre dans une huile végétale et emballage en sachets individuels plastiques de 100 g.

Toutefois, il s'inscrit dans un projet plus global à trois volets:

. production partiellement mécanisée de pommes de terre, notamment pour la semence, dans la région de Bamenda, sur 200 ha et à 2000 m d'altitude.

. commercialisation des pommes de terre produites par l'exploitation ou collectées chez les fermiers de la région à travers tout le Cameroun, par la mise en place d'un réseau de magasins de stockage.

. transformation d'une partie de cette collecte en chips et commercialisation par le même réseau.

Certains investissements ont déjà été réalisés en vue de ce triple projet, à savoir l'acquisition de la terre, dans une zone qui est parfaitement adaptée à la culture de la pomme de terre sur le plan écologique et qui par ailleurs semble mécanisable et accessible sans trop de problèmes, la percée de voies d'accès, et la construction d'un magasin de collecte à portée immédiate de Bamenda et de la route goudronnée. Ce magasin est construit en grande partie avec des matériaux locaux et conçu de manière à assurer une excellente isolation par rapport au milieu extérieur, et une ventilation permanente, ce qui permet de réduire au minimum la détérioration post récolte des pommes de terre. Sous le climat de Bamenda, les pommes de terre pourraient ainsi être conservées sans dommage plusieurs semaines, mais deux semaines constitueront en fait un maximum;

Le projet de commercialisation: il consiste en fait à construire 7 à 8 magasins semblables dans différentes provinces, qui serviront de dépôts avant redistribution aux détaillants locaux, ou éventuellement aux exportateurs vers les pays voisins. Le transport depuis le magasin central vers ces dépôts sera effectué par des entreprises extérieures, et non pas par un parc de véhicules propre à l'entreprise, qui serait trop onéreux. Les pommes de terre proviendront soit de l'exploitation agricole de l'entreprise, soit de la collecte de la production régionale, qui est abondante puisqu'elle s'élève à 80000 t.

Une étude de marché doit être commandée pour un consultant, qui permettra de mieux apprécier cette composante du projet, mais on peut dire à priori qu'elle présente un intérêt certain, puisqu'elle permettrait de valoriser ici encore une ressource locale importante, avec un niveau d'investissement modeste, et dans un domaine encore peu organisé en dehors de Douala et Yaoundé, où la demande est cependant réelle.

Qui plus est, elle permettrait de générer rapidement des ressources assez importantes pour l'entreprise, lesquelles pourraient immédiatement être réinvesties dans les autres composantes du projet, qui exigent un équipement beaucoup plus coûteux.

-Projet de transformation: il a été conçu sur la base de l'utilisation d'un équipement de la firme FLORIGO BV (Pays Bas), d'un coût de 211 M CFA il y a 2 ans, pour un investissement total de 340 M CFA. Cet équipement possède une capacité nominale de 100 kg/h en produit fini, soit 1000 sachets de 100 g, ceci constituant également la capacité minimale disponible sur le marché. En supposant une durée effective de travail des machines de 6 à 7 heures/ jour pendant 300 jours/an, on arrive à une production de 200 tonnes annuelles, soit par exemple 1.6 millions de paquets de 100 g et 40000 paquets de 1 KG, comme supposé dans l'étude de faisabilité jointe, ce manque encore une fois, malheureusement, une étude de marché sérieuse. Il est certain que les "chips" sont déjà connus au Cameroun, et que le prix de vente indiqué (250 FCFA) est compétitif par rapport aux prix pratiqués actuellement, soit 350 à 400 F. L'étude de faisabilité montre d'ailleurs un taux de profit assez élevé avant impôt, même en régime non privilégié. Toutefois, on constate une lacune importante au niveau de la connaissance des quantités importées et consommées, et il n'est donc pas sur que le marché puisse absorber de telles quantités de ce qui restera sans doute, là aussi considéré comme un produit de luxe, même à 250 F CFA par paquet... Il demeure que ce produit est sans nul apprécie au niveau du goût du consommateur, qui est déjà habitué à la consommation de chips de plantain; par ailleurs, les amortissements pèsent relativement peu dans les charges, qui sont constituées par les 2/3 par des matières premières (pommes de terre, huile de friture et emballage) et on peut donc penser que l'entreprise pourrait continuer à tourner même avec un volume de ventes très inférieur aux prévisions. L'étude est dans l'ensemble assez convaincante même si certaines charges ont été sous évaluées et doivent être réactualisées (un taux de 8,5% pour un crédit MF par une banque locale est totalement dépassé, même s'il reste valable pour un crédit fournisseur, les frais de transport sont certainement sous évalués, les frais de publicité et promotion quasiment ignorés...). Certains éléments sont donc à reprendre et à réactualiser, mais il faudrait aussi effectuer des tests de sensibilité par rapport au prix de vente et aux prix des matières premières, et bien entendu avoir une idée quantitative du marché.

Projet de production: il constitue également un volet intéressant, surtout sous son aspect production de semences (indemnes de maladies et virus). L'exploitation agricole aura par ailleurs l'intérêt d'assurer de manière certaine les approvisionnements du réseau de commercialisation et de l'usine, mais encore faudra-t-il maîtriser suffisamment la culture mécanisée pour produire moins cher que le paysan local.

On peut créditer le promoteur, qui est un scientifique (ITH) spécialiste de la pomme de terre, de quelques atouts dans ce domaine.

En conclusion, ce projet à trois volets, même si de nombreuses inconnues demeurent, notamment au niveau du marché, mérite une attention particulière. La clé du démarrage se situe sans doute au niveau du volet commercialisation des pommes de terre non transformées, qui permettra de mettre en place une organisation de collecte et de marketing, susceptible de renforcer la position de négociation du promoteur vis à vis des banques pour les investissements ultérieurs.

DEMARCHES RECENTES ET CONTACTS FORUM

L'agrément au régime C a été obtenu depuis 06 pour le projet de transformation. On a vu qu'un certain nombre d'investissements assez importants ont été réalisés sur fonds propres récemment (magasin, pistes d'accès).

Des contacts positifs ont été établis au forum avec ANS (Portugal) et PRÉ CONSULT (Danemark), ainsi que M. J. Vekhof (Hollande, non inscrit).

RECOMMANDATIONS POUR SUIVI CDI/GRUDI

Un partenaire technique n'apparaît pas forcément indispensable pour ce projet, qui pourrait d'ores et déjà démarrer avec des investissements assez légers, et possède des atouts incontestables (conditions de production très bien adaptées sur le plan écologique, connaissances techniques du promoteur, bonnes conditions d'accès et de communication). Deux points pourraient s'avérer délicats:

- connaissance des marchés (insuffisante pour l'instant)
- logistique de distribution (pas d'expérience)

Il est recommandé d'envisager une aide financière pour effectuer rapidement:

- une étude de marché approfondies pour les pommes de terre et surtout les chips, en particulier dans les provinces éloignées.

La restructuration de l'étude est faisable.

Un effort de promotion particulier pourra être entrepris par la suite auprès des organismes financiers.

PROJET 096: AWUM SOAP (et autres projets de savonnerie)

Pour Awum Soap, il s'agit en fait d'un projet d'extraction d'huile de palmiste en vue d'alimenter une savonnerie déjà installée, mais non opérationnelle. On trouve par ailleurs quatre projets de savonnerie dans la liste: Nos 002, 026, 081 et 100

DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

Elle est présentement constituée d'une chaîne de production de savon entièrement neuve, fournie par la firme COMEGA (Italie), qui a une capacité de 6 t/ jour à raison de 8h/jour. Elle comprend les opérations suivantes: blanchiment de l'huile de palme, mélange avec huile de palmiste, puis soude caustique, saponification alternativement en trois cuves de 20 tonnes de capacité chacune, réchauffage et lavage, séchage par pulvérisation sous vide, double extrusion avec incorporation de parfum et colorant, découpe, estampage, emballage.

L'investissement total a représenté rien moins que 760 M CFA, dont 415 M d'équipement ont été financés à hauteur de 258 M par un crédit fournisseur et le reste par un prêt du FOGAPE... A noter que, en dehors des essais de la ligne de production, pas un kg de savon n'est encore sorti de l'usine... Les difficultés invoquées concernent l'approvisionnement en huile de palmiste brute, que CCC refuse de livrer, l'huile de palme pouvant soit être trouvée localement, soit auprès de CPC ou SOCAPALM.

Une étude de pré-faisabilité avait été réalisée par la firme LOTHOMA (Belgique), qui avait recommandé d'installer une huilerie de village sur le site, afin de tirer parti de la disponibilité de noix de palmiste en abondance aux alentours, chez les villageois. Cette étude avait par contre déconseillé l'implantation d'une savonnerie sur ce site, dépourvu de toute infrastructure et d'un accès très difficile, même en saison sèche; moyennant l'installation préalable d'une huilerie de village, LOTHOMA se disait prête à co-investir avec le promoteur dans une savonnerie exactement l'inverse que celle-ci a fait, grâce à un crédit particulièrement généreux, mais qui ne résout en rien le problème d'approvisionnement de la savonnerie en huile de palmiste brute! Le problème demeure entier non seulement au niveau des approvisionnements, mais à supposer celui-ci résolu un jour, il sera sans doute aigu également en ce qui concerne l'écoulement de la production, à cause des coûts supplémentaires dus à l'enclavement de l'usine d'une part, et de la quasi saturation du marché du savon dans la plus grande partie du pays...

EVOLUTION RECENTE DE L'ENVIRONNEMENT

a) L'environnement proche est constitué par le marché local du savon à Bamenda et de la petite savonnerie qui y est déjà installée: FONAB SOAP (projet No 81)

Cette entreprise a une capacité de production de 1t à 1.5t/j avec une ligne de production d'occasion installée depuis un an seulement, d'origine Allemande (ERICHOFF). Précédemment, la production était entièrement manuelle.

Les étapes du process sont pratiquement les memes que dans le cas précédent, mais il y a en amont une vieille presse pour les graines de palmiste qui suffit à alimenter la chaîne. Le blanchiment de l'huile de palme, quant à lui se fait de manière rudimentaire, au dessus d'un feu de bois. De meme, la saponification se fait dans une cuve assez rudimentaire, fabriquée localement. Toutes ces étapes seraient donc à moderniser de façon à avoir une chaîne homogène. Malgré ces lacunes, le savon est bien produit et écoulé sur le marché local sans trop de problème. Fait remarquable, l'entreprise tourne sans aucun endettement, et le materiel acquis jusqu'à présent l'a été sur autofinancement; les projets d'extension sont modestes et ne concernent que le renouvellement du materiel décrit ci dessus. Cette politique semble très sage, compte tenu de la quasi saturation du marché du savon. FONAB SOAP n'a en fait besoin d'aucune aide spécifique, sinon peut etre un crédit fournisseur très limité (25 à 50 M CFA). Elle peut etre citée comme un exemple d'entreprise adaptée à l'environnement de crise actuelle, qui, malgré un aspect extérieur peu reluisant, mais destiné à s'améliorer, est une véritable PME industrielle viable, dont les actifs ne depasent pas les 150 M CFA.

b) l'environnement général: il est constitué par trois producteurs principaux de savon: CCC à Douala, SOC à Bafoussam, et Tiko Soap à Tiko. En outre, il existe au moins 2 autres projets en cours de montage, mais non encore operationnels.

Le seul CCC (complexe Chimique Camerounais) à Douala vient d'installer une quatrième chaîne de production d'une capacité de 8 t/h, ce qui porte sa capacité totale à 65000 t de savon, alors qu'il n'est actuellement capable d'en vendre que 22000 sur un marché total estimé au mieux à 40000 t ! On voit ainsi très clairement que tout projet nouveau en savonnerie parait bien hasardeux.

CCC est la seule entreprise industrielle de trituration d'huile de palmiste installée au Cameroun; sa capacité est de 25000 t, mais elle ne traite pratiquement que 15000 t/an, presque entièrement utilisée pour sa savonnerie. Une faible partie (2000 t) est toutefois raffinée de manière assez rudimentaire, avec du materiel ancien, conditionnée en boîte ou en Doypack, et vendue sous la marque FINOLINE

Les axes de développement de CCC sont actuellement: la récupération et la valorisation de la glycérine issue de ses savonneries

le raffinage de l'huile de palme (projet LIPOCHIMIE), qui sera peut etre la seconde usine au Cameroun après SFS, operationnel dans quelques mois.

éventuellement la margarinerie et les cosmétiques.

CONTACTS FORUM

Ils n'ont pas été suivis en détail pour chacun des promoteurs de projets de savonnerie; toutefois, l'éventualité de l'installation d'une huilerie de palmiste a été discutée entre le promoteur d'Awun Soap et la CIPEF (Belgique)

RECOMMANDATIONS POUR LE SUIVI ONUDI/CDI

-Les données qui précèdent et les opinions unanimes recueillies sur le terrain amènent sans ambiguïté proscrire un quelconque soutien à tout nouveau projet de savonnerie, sauf éventuellement de taille très modeste, de type FONAB SOAP, et dans les provinces reculées du pays (Est, Sud- voir projet 026)

-On ne peut non plus recommander à priori un quelconque soutien à un projet d'installation d'une huilerie de palmiste de taille industrielle sur le site d'Awun Soap, d'accès malaisé, dans le seul but de fournir une partie de sa production à une savonnerie montée dans des conditions douteuses...il paraît plus indiqué de laisser le promoteur utiliser ses fonds propres pour installer une unité de trituration de village sur place.

On peut par contre penser qu'une unité d'extraction et raffinage d'huile de palme essentiellement tournée vers l'exportation pourrait trouver sa place dans le pays, la seule existante étant vieillissante et ne constituant pas à priori un axe de développement stratégique pour CCC, à condition de n'être pas bloquée par le problème des approvisionnements en palmiste, et d'être localisée en un site approprié. Le ravitaillement des savonneries concurrentes de CCC en huile de palmiste non raffinée constituera un débouché annexe pratiquement garanti.

Il est donc recommandé que le CDI et l'ONUDI prennent en considération l'aide au financement d'une étude de faisabilité dans ce domaine.

PROJET 021: SAUCISSE-CAM

DESCRIPTION DU PROJET

Il a fait l'objet d'une fiche descriptive, mais demeure assez confus par la multiplicité des productions envisagées, et la dualité dans l'origine des matières premières: viande de porc, mais aussi de boeuf, ce qui en ferait en fait une boucherie-charcuterie.

-Etude de marché: cette ambiguïté se retrouve en fait dans les évaluations de l'offre et de la consommation, où produits de boucherie et produits de charcuterie sont mélangés. En réalité, les seules données à peu près fiables sont les importations sous la rubrique "saucisses et saucissons" qui atteindraient près de 600 t en 1988. Le taux de substituabilité de ces produits par les productions locales artisanales reste hypothétique, mais on peut effectivement tabler sur une demande globale de l'ordre de 1000 t pour les produits purement de charcuterie, d'où il faudrait retrancher, et non ajouter les 360 t de capacité de production de la seule industrie concurrente déjà en place, les Salaisons de Bonaberi.

En ce qui concerne la demande en viande hachée, elle est sans doute effectivement importante, mais il s'agit très probablement de boeuf, ou de mélange où le boeuf domine largement, et il conviendrait donc de séparer nettement les deux catégories.

-Approvisionnements: L'imprécision évidente de ces données concernant le marché recoupe l'ignorance des conditions d'approvisionnement, en particulier en ce qui concerne la viande de porc, où fort peu de données sont disponibles. Il y a en fait fort peu de porc commercialisé hors des circuits traditionnels, et les élevages industriels sont rares. Certains auraient fermé récemment (M. NKARGA), d'autres seraient plus ou moins stagnants (Général KAMBOUIN, ou M. NOUTCHONGOIN à Bafoussam). Quant à la viande de porc importée, elle n'existerait pas en tant que telle pour les services douaniers...

-Equipements: L'évaluation des équipements nécessaires indiquée dans l'étude de faisabilité, soit presque 200 M CFA, n'est pas non plus très significative, car elle est en fait basée sur une offre Est Allemande à l'occasion d'un symposium organisé par la RDA en 1987 qui avait débouché sur l'ouverture d'une ligne de crédit, laquelle n'a en fait jamais été utilisée (durée trop courte, gestion par une banque locale...). Depuis, différentes commandes ont été reçues de différents fabricants, mais en ordre dispersé et pour des listes de matériel sensiblement différents. Finalement, l'imprécision domine également à ce niveau.

DEMARCHES RECENTES ET CONTACTS FORUM

Les démarches effectuées, depuis l'agrement au régime C, obtenu en 87 et la présentation du projet déjà au forum de libreville cette même année semblent s'être beaucoup ralenties, en dehors de quelques contacts avec des fabricants d'équipement.

Le seul vrai contact au forum de Yaoundé a été établi avec un fabricant d'abattoirs Français. Encore celui ci ne satisfait-il pas vraiment le promoteur, qui aurait souhaité rencontrer de vrais professionnels de la charcuterie susceptibles de participer pleinement à l'affaire.

RECOMMANDATIONS POUR LE SUIVI ONUDI/CDE

On retrouve avec ce projet une situation fréquemment rencontrée: souci primordial du promoteur de rencontrer un véritable partenaire technique d'une part, étude de faisabilité très imparfaite et mauvaise maîtrise du projet de l'autre, éléments qui ne sont pas de nature à convaincre des partenaires techniques potentiels.

Certains autres projets de la liste à priori similaires (045, 049, 079) pouvant d'emblée être écartés à la simple lecture de la fiche d'identification, ce projet reste le seul à ne pas être complètement fantaisiste dans sa catégorie. Quant à la seule entreprise déjà en place dans ce secteur, elle est, paraît-il en difficultés..

La question est donc posée de savoir si un effort particulier mérite d'être fait pour combler le vide existant manifestement ici, en termes d'étude sectorielle, ou de prise en charge intégrale d'une étude de faisabilité sérieuse. Il est suggéré que cette réponse soit positive.