



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

18746-F

Distr. RESTREINTE

PPD/R.41

14 septembre 1990

FRANCAIS

Original : ANGLAIS

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

**LA REVITALISATION DE L'INDUSTRIE MANUFACTURIERE DU KENYA,
EN PARTICULIER INDUSTRIES STRATEGIQUES SELECTIONNEES**

Rapports spéciaux sur la réhabilitation industrielle

N° 6

Le présent rapport a été établi par le Service des études par région et par pays.

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.

PREFACE

Dans le cadre du programme de la Décennie de développement industriel de l'Afrique, le Service des études par région et pays de l'ONUDI publie une série d'études destinées à identifier les principaux problèmes de l'industrie manufacturière en Afrique, ainsi que les possibilités de régénération de ce secteur. Ces études ont pour objectif de souligner les politiques et mesures susceptibles d'apporter des améliorations globales et d'identifier différentes usines nécessitant une assistance. Alors que les études précédentes faisant partie de cette série étaient consacrées à des problèmes clefs et à une analyse à l'échelle du continent, le présent rapport ainsi que des études relatives à la Zambie, au Libéria, au Maroc, à la Tanzanie et à l'Angola présentent des diagnostics nationaux sur les besoins de réhabilitation des industries manufacturières en Afrique.

Ces enquêtes constituent des diagnostics économiques et politiques relatifs au secteur industriel des pays sélectionnés. Elles contiennent une estimation des besoins en ressources nécessaires à la réhabilitation d'entreprises industrielles, ainsi que des évaluations concernant les résultats attendus de cette régénération. Dans le même temps, elles contribuent à la formulation de mesures politiques sectorielles, nationales et régionales et de plans de développement industriel, ainsi qu'à l'identification d'études de faisabilité de pleine échelle et de services de consultation susceptibles d'être intégrés dans les mesures de suivi.

Le présent rapport constitue un diagnostic des besoins de réhabilitation des usines agro-industrielles et minérales de l'industrie manufacturière du Kenya. Il est centré principalement sur les entreprises cotonnières, la transformation des légumes et la production de céramique. Outre des suggestions visant à améliorer le rendement de ces entreprises, le présent rapport contient des suggestions concernant les améliorations à apporter au niveau de la politique sectorielle et globale.

Le rapport est structuré de la manière suivante : les chapitres 1 à 3 présentent un aperçu de la politique économique et du cadre institutionnel dans lequel les entreprises fonctionnent au niveau national, sectoriel et sous-sectoriel. Les chapitres 4 et 5 étudient le choix des usines et présentent des informations de toile de fond sur les branches auxquelles ces usines appartiennent. Les chapitres 6 à 8 analysent en détail les besoins de réhabilitation de trois usines spécialement choisies et contiennent des informations confidentielles. Les chapitres 9 et 10 présentent un résumé des conclusions globales au niveau des usines, ainsi que des recommandations. Le rapport se termine au chapitre 11 par un résumé des concepts de projets.

Le présent rapport a été préparé à la demande du gouvernement du Kenya par une mission de terrain de l'ONUDI qui a séjourné dans ce pays du 5 janvier au 2 février 1990. L'équipe était composée des experts suivants : M. George Assaf (chef de mission) et M. Masayoshi Matsushita du Service des études par région et pays de l'ONUDI, ainsi que des consultants suivants (ONUDI) : MM. Thomas Alberts, Björn Almquist, Jan Bjoerk, Peter Coughlin, John Litondo, Graham Smith et Maurice Thorne. Dans le cadre de son programme de travail, la mission a rencontré, aux fins de discussion, des représentants de haut niveau de plusieurs ministères clefs et agences gouvernementales, en particulier du ministère de l'Industrie, qui a joué un rôle de point de ralliement central pour la mission. Il s'agissait de représentants, administrateurs et techniciens, cadres supérieurs d'entreprises privées et parastatales, ainsi que de représentants locaux des partenaires du Kenya en matière d'aide au développement, y compris Communauté européenne, JICA, JETRO, NORAD, Banque mondiale et USAID. Des consultations ont également été organisées avec le représentant résident du PNUD et certains responsables de terrain. L'Annexe 2 contient une liste des institutions et des personnes visitées par la mission.

Table des matières

<u>Chapitre</u>	<u>Page</u>
PREFACE	i
TABLE DES MATIERES	ii
Liste des tableaux et figures	vi
CARTE DU KENYA	ix
KENYA : INFORMATIONS GENERALES	x
Liste des abreviations	xi
INTRODUCTION	xiii
Partie I: HISTORIQUE ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ANALYSE DE REHABILITATION	1
1. REGENERATION DE L'INDUSTRIE MANUFACTURIERE DU KENYA : CONTEXTE ECONOMIQUE ET POLITIQUE	2
1.1 Situation économique actuelle - facteurs et tendances	2
1.1.1 Production	2
1.1.2 Echanges commerciaux	6
1.1.3 Finances publiques	7
1.1.4 Dette extérieure et balance des paiements	8
1.2 Changements politiques récents et leur impact	9
1.3 Contexte international régional et	12
1.3.1 Aide au développement	12
1.3.2 Coopération économique régionale	12
2. ENVIRONNEMENT EN MATIERE DE REHABILITATION. RESSOURCES, POLITIQUES ET INSTITUTIONS	14
2.1 La base de ressources naturelles et sa régénération dans le cadre de la présente étude de diagnostic	14
2.2 Transports, communications et énergie	18
2.2.1 Transports	18
2.2.2 Communications	18
2.2.3 Energie	19
2.3 Formation des cadres et développement des ressources humaines	20
2.3.1 Formation des cadres	20
2.3.2 Développement des ressources humaines	21
2.4 Politique industrielle	23
2.5 Renforcement du rôle du secteur privé	24
2.5.1 Appui aux petites et moyennes entreprises, PME	26
2.6 Renforcement du rôle des institutions participant au développement industriel et à la régénération	27
2.7 Amélioration de l'environnement macro-économique	28
2.7.1 Contrôle des finances publiques	28
2.7.2 Régime des devises et change	29

Table des matières
(suite)

<u>Chapitre</u>	<u>Page</u>
2.7.3 Politique de fixation des prix	30
2.7.4 Politiques de crédit et taux d'intérêt	32
2.8 Possibilités en matière de coopération économique et de développement	33
2.9 Evaluation de l'environnement pour la réhabilitation	35
3. LE SECTEUR MANUFACTURIER ET SA REHABILITATION	37
3.1 Aperçu général	37
3.2 Principaux problèmes et contraintes	40
3.3 Liens	41
3.4 Structure de propriété	42
3.5 Distribution spatiale	42
3.6 Echanges de produits manufacturés	42
3.7 Politique et institutions destinées au secteur manufacturier	45
3.7.1 Institutions de développement des ressources humaines dans le secteur manufacturier	47
Partie II : ANALYSE DE DIAGNOSTIC DE REHABILITATION	49
4. INDUSTRIES SELECTIONNEES ET LEUR REHABILITATION	50
4.1 Textiles basés sur le coton	50
4.1.1 Généralités	50
4.1.2 Principaux problèmes et contraintes	51
4.1.3 Liens	54
4.1.4 Structure de propriété	56
4.1.5 Distribution spatiale	56
4.1.6 Ressources humaines	56
4.1.7 Politiques et institutions liées aux activités textiles basées sur le coton	57
4.2 Transformation des légumes	58
4.2.1 Généralités	58
4.2.2 Principaux problèmes et contraintes	59
4.2.3 Liens	59
4.2.4 Structure de propriété	61
4.2.5 Distribution spatiale	62
4.2.6 Ressources humaines	62
4.2.7 Politiques et institutions liées à la branche de la transformation des légumes	62
4.3 Industrie de la céramique	63
4.3.1 Généralités	63
4.3.2 Principaux problèmes et contraintes	64
4.3.3 Liens	65
4.3.4 Structure de propriété	66
4.3.5 Distribution spatiale	67
4.3.6 Ressources humaines	67
4.3.7 Politiques et institutions liées à l'industrie de la céramique	67

Table des matières
(suite)

Chapitre	Page
5. CHOIX DES USINES	69
5.1 Processus de sélection	69
5.2 Entreprises sélectionnées	70
5.3 Justification	70
6. PROFIL DE L'USINE MOUNT KENYA TEXTILE MILLS LTD. (MOUNTEX)	72
6.1 Historique	72
6.2 Situation actuelle	73
a) Résumé des problèmes	73
b) Gestion et organisation	73
c) Ressources humaines	75
d) Structure financière	77
e) Bâtiments et installations	78
f) Intrants	87
g) Gamme de produits	88
h) Usine et rendement économique	88
i) Marché et concurrents	93
j) Politiques	94
k) Contraintes	94
6.3 Besoins de réhabilitation	97
7. PROFIL DE L'USINE : PAN VEGETABLE PROCESSORS LTD. (PVP)	102
7.1 Historique de la compagnie	102
7.2 Situation actuelle	104
a) Problèmes	104
b) Gestion et organisation	104
c) Ressources humaines	107
d) Structure financière	110
e) Bâtiments et installations	111
f) Intrants	124
g) Gamme de produits	129
h) Performance de l'usine et rendement économique	129
i) Marché et concurrents	134
j) Politiques	138
k) Contraintes	138
7.3 Besoins de réhabilitation	140
8. PROFIL DE L'USINE CERAMIC INDUSTRIES LTD. (EAST AFRICA)	150
8.1 Historique de la compagnie	150
8.2 Situation actuelle	151
a) Résumé des problèmes	151
b) Gestion et organisation	151
c) Ressources humaines	154
d) Structure financière	156

Table des matières
(suite)

<u>Chapitre</u>	<u>Page</u>
e) Bâtiments et installations	158
f) Intrants	174
g) Gamme de produits	178
h) Performance de l'usine et rendement économique	178
i) Marché et concurrents	183
j) Politiques	184
k) Contraintes	185
8.3 Besoins de réhabilitation	191
9. OBSERVATIONS GENERALES ET RECOMMANDATIONS	198
9.1 Recommandations de politique générale	198
9.2 Observations financières	198
9.3 Gestion, organisation et commercialisation	199
9.4 Ressources humaines	200
9.5 Usine physique et bâtiments	200
9.6 Dimensions régionales	201
9.7 Intrants	202
9.8 Secteur manufacturier	203
10. RESUME DES CONCLUSIONS RELATIVES AUX USINES ET RECOMMANDATIONS	205
10.1 Mount Kenya Textiles Ltd. (Mountex)	205
10.2 Pan Vegetable Processors Ltd. (PVP)	211
10.3 Ceramic Industries (EA) Ltd.	215
11. RESUME DES CONCEPTS DE PROJETS	226
11.1 Généralités	226
11.2 Pour toutes les entreprises visitées	226
11.3 Projets au niveau des usines	226
ANNEXE 1: Tableau - Mountex (voir liste des tableaux et figures)	228
ANNEXE 2: Liste des personnes rencontrées par la mission de l'ONUDI au Kenya	230
ANNEXE 3: Liste des projets ONUDI de coopération technique approuvés et/ou opérationnels	233
ANNEXE 4: Liste des projets ONUDI dans la filière, République du Kenya	234
ANNEXE 5: Liste des projets de coopération technique achevés par l'ONUDI (depuis 1972)	235
ANNEXE 6: Approche intégrée de réhabilitation de l'ONUDI "Haut en bas/Bas en haut" ..	239

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

<u>Tableau</u>		<u>Page</u>
Figure A	Structure du rapport: approche "Haut en bas/Bas en haut"	xvi
Tableau 1.1.1	PIB par origine industrielle, 1980-1987	4
Tableau 1.1.2	Taux de croissance du PIB réel par origine industrielle, 1980-1987	5
Figure 1.1	PIB aux prix constants 1982, 1979-1988	5
Tableau 1.1.3	Principaux partenaires commerciaux du Kenya, 1988	7
Tableau 1.1.4	Analyse des indicateurs fiscaux clefs, 1984/85-1988/89	8
Tableau 1.1.5	Dette publique du gouvernement central, 1964-1988	8
Tableau 1.1.6	Résumé de la balance des paiements	10
Tableau 1.3	Aide au développement subventionnée de l'extérieur	12
Tableau 2.1.1	Superficie utilisée pour la production maraîchère, 1988	15
Tableau 2.1.2	Production maraîchère 1963-1988, cultures sélectionnées	16
Tableau 2.1.3	Quantité et valeur de la production minérale, 1984-1988	17
Tableau 2.7	Changement des taux annuels d'inflation et évolution des salaires moyens réels 1980-1988	32
Tableau 2.8	Commerce du Kenya avec la Zone d'échanges préférentiels, années sélectionnées, 1979-1987	35
Tableau 3.1	Valeur de la production manufacturière par sous-secteur. 1980-1987	39
Tableau 3.6.1	Exportations totales par principale catégorie économique, 1984-1988	43
Tableau 3.6.2	Importations totales par principale catégorie économique, 1984-1988	44
Tableau 4.1	Prix à la sortie des fermes et ventes de coton au CLSMB, 1980-1988	52
Figure 4.1	Liens potentiels actuels de l'industrie cotonnière	55
Figure 4.2	Liens de la branche de transformation des légumes	60
Tableau 4.2.1	Firmes faisant partie de la branche maraîchère du sous-secteur agro-industriel	61
Tableau 4.2.2	Nombre d'entreprises de transformation maraîchère, par localisation	62
Figure 4.3	Industrie de la céramique - liens	66
Tableau 6.1	Répartition des actions de Mountex	72
Figure 6.1	Structure de la direction de Mount Kenya Textiles Ltd.	74
Tableau 6.2.1	Bilan résumé de Mount Kenya Textiles Ltd.	77

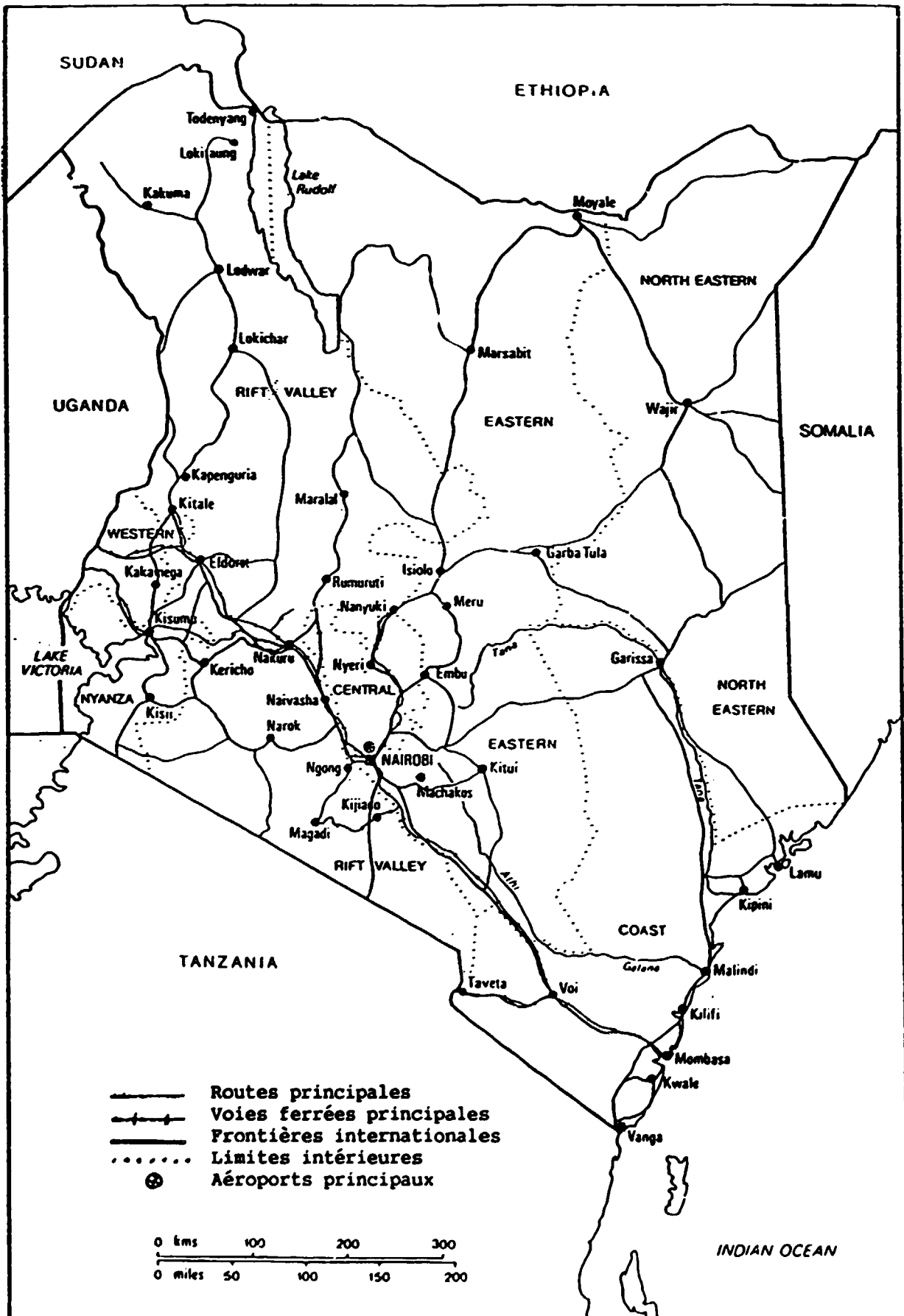
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES
(suite)

<u>Tableau</u>		<u>Page</u>
Tableau 6.2.2	Distribution des dettes à long terme, Mount Kenya Textiles Ltd.	78
Tableau 6.2.3	Atelier de bobinage sur cônes: spécifications des machines et production .	82
Tableau 6.2.4	Atelier d'ourdissage: machines et spécifications	83
Tableau 6.2.5	Atelier de triage: machines et spécifications	83
Tableau 6.2.6	Atelier d'étirage: machines et spécifications	84
Tableau 6.2.7	Volume et valeur de la production de Mountex par produit, 1988/89	88
Tableau 6.2.8	Capacité de production par département, Mountex	89
Tableau 6.2.9	Valeur ajoutée, Mount Kenya Textiles Ltd.	90
Tableau 6.2.10	Revenu marginal, dépenses et bénéfices à des niveaux de production spécifiques, Mount Kenya Textiles Ltd.	91
Tableau 6.2.11	Etat résumé des recettes et dépenses, Mount Kenya Textiles Ltd.	92
Figure 6.3	Plan schématique du concept de réhabilitation - Mountex	101
Figure 7.2.1	Structure de direction de Pan Vegetable Processors Ltd.	105
Tableau 7.2.1	Total de l'actif de PVP et capital utilisé au 30 juin, 1985-1988	110
Tableau 7.2.2	Composition du capital fixe : 1988	110
Figure 7.2.2	Plan schématique du site	113
Tableau 7.2.3	Performance de la section de triage des produits finaux	116
Figure 7.2.3	Chaîne de transformation I	117
Figure 7.2.4	Chaîne de transformation II	120
Figure 7.2.5	Chaîne de transformation III	121
Tableau 7.2.4	Livraisons mensuelles de matières premières, 1989	127
Tableau 7.2.5	Matières premières : quantité et qualité	128
Tableau 7.2.6	Estimation de la demande de superficie destinée aux matières premières et du nombre de cultivateurs extérieurs	128
Tableau 7.2.7	Temps d'arrêt de l'usine, 1989	130
Tableau 7.2.8	Consommation de mazout de la chaudière, 1989	131
Tableau 7.2.9	Intrants de matières premières, produits finis et taux de conversion, 1989	132

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES
(suite)

<u>Tableau</u>		<u>Page</u>
Tableau 7.2.10	Comparaison entre les prix payés par ECA et les coûts estimés par la compagnies, 1989-1990	133
Tableau 7.2.11	Comptes des pertes et profits	134
Figure 7.3	Projet de concept de réhabilitation	148
Figure 8.2.1	Structure de gestion de Ceramic Industries (EA) Ltd.	152
Tableau 8.2.1	Actionnaires de Ceramic Industries (EA) Ltd. 1989 (actions ordinaires) ..	156
Tableau 8.2.2	Répartition des actions ordinaires de Ceramic Industries en 1988 et 1989 .	157
Tableau 8.2.3	Porteurs d'obligations, créanciers et montants au 31 juillet 1988	158
Tableau 8.2.4	Production de faïence/formulation du corps	159
Tableau 8.2.5	Production d'appareils sanitaires - formule utilisée pour le corps	165
Figure 8.2.2	Organigramme - préparation du corps	166
Figure 8.2.3	Organigramme - production de faïence	167
Tableau 8.2.6	Production de faïence murale - formulation du corps	169
Figure 8.2.4	Schéma de procédé - appareils sanitaires	171
Figure 8.2.5	Schéma de procédé - production de faïence murale	173
Tableau 8.2.7	Ceramic Industries (EA) Ltd. - production et ventes en 1989	178
Tableau 8.2.8	Statistiques financières extraites des bilans de Ceramic Industries (EA) Ltd., 1987-1989	181
Tableau 8.2.9	Résumé des indicateurs financiers, 1987-1989	182
Figure 8.3	Programme de réhabilitation - Ceramic Industries (EA) Ltd.	197
Tableau de l'annexe 1:	Mount Kenya Textiles, exercice budgétaire 1989	228

CARTE DU KENYA



Source : Economist Intelligence Unit, profil de pays, 1989-1990.

KENYA - INFORMATIONS GENERALES

SUPERFICIE	582 646 km ² (y compris superficie des eaux intérieures)
POPULATION (totale)*	21,8 millions (1987); 22,7 millions (1988)
taux d'accroissement) :	3,7 % par an (estimation du gouvernement, 1988)
PRINCIPALES ZONES URBAINES :	Nairobi, Mombassa, Kisumu, Nakuru, Machakos, Meru
PIB (total) :	8,7 millions dollars (1987)
(par habitant) :	393 dollars (1987)
(taux de croissance) :	4,8 % (1987); 5,2 % (1988)
(secteur d'origine) :	agriculture/sylviculture/pêche 30,8 % industrie 19 % (dont secteur manufacturier 11,5 %), services et autres 50,1 % (1988)
EXPORTATIONS (total)*	748 millions dollars (1987), 785 millions dollars (1988)
(composition) :	café 31 %, thé 27 %, produits pétroliers 16 % (1987)
(destinations) :	Communauté européenne 42 %, Ouganda 9 %, Etats-Unis 5 % (1987)
IMPORTATIONS (total)*	1 431 millions (1987); 1 495 millions (1988)
(composition) :	équipements industriels 24 %, pétrole et produits pétroliers 21 %, véhicules à moteur et châssis 9 % (1988)
(origine) :	Communauté européenne 43 %, Japon 11 %, Etats-Unis 9 % (1987)
TAUX DE MORTALITE INFANTILE :	91 par 1000 naissances vivantes (1988)
ESPERANCE DE VIE :	hommes 54 ans; femmes 56 ans (1985)
TAUX D'ALPHABETISATION :	59,2 % des individus de 15 ans ou plus
EFFECTIF ECOLES PRIMAIRES :	94 %
LANGUES :	L'anglais est la langue principale dans l'enseignement, le commerce et la fonction publique. Le kiswahili est également employé dans le commerce et l'administration.
DEVISE (dénomination) :	1 livre kényenne (K£) = 20 shillings kényens (ShK) 1 shilling kényen = 100 cents
(taux de change) :	1 dollar = 17,75 ShK (taux moyen 1988) 1 dollar = 19,28 ShK (au 3 avril 1989)

* Les statistiques indiquées pour 1987 et 1988 sont provisoires, dans la plupart des cas.

LISTE DES ABREVIATIONS

ACP	Convention des pays d'Afrique, Caraïbes et Pacifique
ADEC	Africa Development and Economic Consultants Ltd.
AIC	Accord international du Café
AOD	Assistance officielle au développement
ART	African Retail Traders (détaillants)
BAD	Banque africaine de développement
CAD	Comité d'aide au développement, OCDE
CAE	Communauté de l'Afrique de l'Est
CDC	Commonwealth Development Corporation
CDI	Centre pour le développement industriel
CE	Communauté européenne
CI	Ceramic Industries (EA) Ltd.
cif	Coût, assurance et fret
CLSMB	Cotton Lint and Seed Marketing Board
CTB	Central Tender Board (adjudications)
DEG	Deutsche Finanzierungsgesellschaft für Beteiligung in Entwicklungsländern GmbH
DFCK	Development and Finance Company of Kenya
DIT	Direction de la formation industrielle, MTTAT
DTS	Droits de tirage spéciaux
EABC	The East African Bag and Cordage Company Ltd.
EAFC	East Africa Finance Consultants Ltd.
ECA	E.C. Arnold Ltd.
FKE	Federation of Kenya Employers (Chambre Patronale)
FMI	Fonds monétaire international
fob	Franco à bord
GATT	Accord général sur les tarifs
GOK	Government of Kenya
GPL	Gaz de pétrole liquéfié
GTI	Instituts de formation du gouvernement
HIT	Instituts de technologie Harambee
IBM	International Business Machines
ICDC	Industrial and Commercial Development Corporation
ICDCIC	Compagnie d'investissement de l'ICDC
IDB	Industrial Development Bank Limited
IFD	Institutions de financement du développement
IGADD	Autorité intergouvernementale pour la sécheresse et le développement
ITC	Comité pour la formation industrielle
K£	Livre kényenne
KAM	Kenya Association of Manufacturers
KANU	Kenya African National Union
KDTA	Autorité du Kenya pour le développement du thé
KENYAC	Kenya National Capital Corporation Ltd. (ou KNCC)
KGGCU	Union coopérative des cultivateurs de céréales du Kenya
KIA	Institut d'administration du Kenya
KIE	Kenya Industrial Estates (propriété industrielle)
KIM	Institut de gestion du Kenya
KIRDI	Institut de recherche industrielle et de développement du Kenya
KITS	Système intégré de formation du Kenya
KNCCI	Chambre internationale du commerce et de l'industrie du Kenya
KPCV	Union coopérative des planteurs du Kenya
KPLC	Kenya Power and Lighting Company (producteur d'électricité)
KPTC	PTT du Kenya

LISTE DES ABREVIATIONS

(suite)

KTA	Association des formateurs du Kenya
KTTI	Institut de formation textile du Kenya, DIT
LDC	Pays les moins développés
Mountex	Mount Kenya Textile
MTTAT	Ministère de la formation technique et des technologies appliquées
MVB	Programme d'activités manufacturières sous obligation
NCPB	Conseil national des céréales et produits
NITC	Conseil national pour la formation industrielle
NJS	Service national de la jeunesse
NORAD	Norwegian Agency for International Development
NSSF	Fonds national de la sécurité sociale
OAA	Organisation pour l'alimentation et l'agriculture
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIF	Organisation Internationale de Financement
ONG	Organisation non gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations-Unies pour le développement industriel
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PNB	Produit national brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PROT	Formation orientée vers les problèmes
PTA	Zone d'échanges préférentiels pour les Etats de l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe
PVP	Pan Vegetable Processors Ltd.
RONA	Rendu sur l'actif net
ROS	Recettes sur les ventes
SADCC	Conférence de coordination pour le développement de l'Afrique australe
ShK	Shilling kényen
SITC	Classification type pour le commerce international (révisée)
SPG	Système de préférences généralisées
TVA	Taxe à la valeur ajoutée
USAID	Agence des Nations-Unies pour le développement international
VMA	Valeur manufacturière ajoutée
ZTE	Zones de traitement des exportations

INTRODUCTION

Définition du problème

L'industrie manufacturière constitue un secteur en pleine expansion dans l'économie du Kenya. Récemment, ce secteur représentait environ 12 % du PIB. Toutefois, au cours des dernières années, il a enregistré une période de déclin considérable. Les statistiques disponibles indiquent que l'investissement annuel brut effectué dans le secteur manufacturier est en perte de vitesse depuis 1978. 1/ En 1985, l'investissement brut est tombé à 40 % de son niveau de 1978, en termes réels. Cette chute dramatique semble refléter un désinvestissement, explication qui est d'ailleurs confirmée par des observations officieuses. La croissance de l'industrie manufacturière s'est trouvée dans une impasse, ces dernières années, en raison des fluctuations de la conjoncture économique et des incertitudes relatives aux activités commerciales.

La stagnation du secteur manufacturier se traduit également par une absence virtuelle de changements structurels. Les principales branches sont, comme par le passé, les suivantes : produits alimentaires, tabac, textiles, machines électriques, produits métalliques de transformation, produits chimiques, papier et dérivés. Les produits de consommation courante - principalement denrées alimentaires, boissons et tabac - représentent plus de 50 % de la valeur manufacturière ajoutée (VMA). En comparaison, les branches qui fournissent des produits intermédiaires ne constituent qu'une partie négligeable de la valeur manufacturière ajoutée.

Des enquêtes récentes 1/ relatives au secteur manufacturier du Kenya ont conclu que de nombreuses firmes produisent en-dessous de leur capacité optimale, c'est-à-dire à 50 % ou même moins. En conséquence, bien que l'industrie manufacturière du Kenya soit susceptible de jouer un rôle moteur au niveau de la croissance économique, il faut admettre que tel n'a pas été le cas au cours des dernières années. Les activités manufacturières n'ont pas engendré un processus dynamique de croissance et n'ont pas réussi à satisfaire la demande interne ou à atteindre un potentiel significatif à l'exportation.

La sous-utilisation des installations de production industrielle constitue un obstacle majeur à la relance de la croissance économique, au Kenya. A condition de pouvoir inverser cette tendance, l'augmentation de l'utilisation de la capacité installée et l'amélioration de la productivité constitueraient les moyens les plus rentables permettant de redynamiser le secteur manufacturier et de rétablir une croissance économique globale au Kenya.

Le Kenya est actuellement parvenu à un stade de développement économique où l'industrie manufacturière devra jouer un rôle plus substantiel. Les activités manufacturières, principalement dans le secteur public, doivent être régénérées afin d'accroître la valeur ajoutée interne et les intrants essentiels aux secteurs primaires, par exemple agriculture. Ce rôle accru de l'industrie manufacturière nécessite une revitalisation, une réhabilitation et une restructuration des capacités manufacturières actuelles du Kenya. Une attention particulière doit être accordée au secteur parastatal, qui regroupe un nombre important d'entreprises en perdition. Cette régénération du potentiel manufacturier du Kenya doit être appuyée par une infrastructure institutionnelle efficace, un développement des ressources humaines et un cadre politique adéquat.

Le Document parlementaire N° 1 de 1986, ainsi que les discours budgétaires récents du Vice-Président et Ministre des finances, le professeur George Saitoti 2/ ont mis l'accent sur la nécessité de réorienter une plus grande partie de la capacité de production nationale vers les exportations, et sur le besoin incontournable d'augmenter la capacité de production, afin de

1/ "Kenya : Sustaining industrial growth through restructuring and integration", ONUDI, Division des études régionales et par pays, PPD.85, 22 juin 1988; Kenya : Industrial Sector Policies for Investment and Export Growth, Volume 1, 30 juin 1987, Rapport de la Banque mondiale N° 6711-KE, p. 9 à 11.

2/ Voir, en particulier, le "Budget Speech for Fiscal Year 1989-1990" présenté le 15 juin 1989 à l'Assemblée nationale par le Prof. George Saitoti, Vice-président et ministre des Finances de la République du Kenya.

stimuler la croissance. Dans ce contexte, il a été souligné qu'il convient de renforcer l'efficacité de l'industrie manufacturière, en particulier dans le secteur parastatal.

Le Gouvernement du Kenya est particulièrement conscient des difficultés rencontrées par l'industrie manufacturière et de ses besoins en matière de réhabilitation et de régénération. Pour cette raison, le gouvernement a décidé d'initier un processus de régénération industrielle basé sur un diagnostic et sur la réhabilitation des entreprises défaillantes. L'objectif des efforts de régénération entrepris par le gouvernement est de réinsuffler à l'industrie le dynamisme dont elle a tant besoin et, par conséquent, de rompre le cercle vicieux résultant d'une détérioration permanente du rendement des entreprises.

En conséquence, un appel a été adressé à l'ONUDI afin de faciliter et d'appuyer les efforts de régénération entrepris par le gouvernement, notamment en effectuant un diagnostic des besoins de réhabilitation de l'industrie manufacturière du Kenya, en mettant tout particulièrement l'accent sur le secteur parastatal.

Structure de l'enquête de diagnostic : approche "Haut en bas/Bas en haut" en matière de réhabilitation

L'objectif principal du rapport préparé par l'ONUDI est d'établir un diagnostic des besoins de réhabilitation des installations appartenant à des branches industrielles clefs du secteur manufacturier du Kenya. L'approche utilisée dans cette enquête comprend une analyse des besoins de réhabilitation industrielle qui intègre le développement politique, économique, technologique, ainsi que la gestion et le développement des ressources humaines, en mettant l'accent sur la réhabilitation des usines, dans le contexte de l'environnement macro-économique global.

La méthodologie employée dans la présente enquête consiste en une approche "Haut en bas/Bas en haut", en matière de réhabilitation 3/.

Dans la perspective "Haut en bas", l'approche adoptée déplace successivement l'analyse des besoins de réhabilitation depuis le niveau macro-économique jusqu'à celui de l'usine. En conséquence, le développement économique récent du Kenya est tout d'abord analysé dans son contexte international. Cette analyse macro-économique, qui porte également sur l'ensemble du pays, constitue une évaluation de l'évolution des éléments clefs du cadre macro-économique, politique et institutionnel national.

Au niveau sectoriel, l'industrie manufacturière est étudiée sous l'angle de ses caractéristiques globales, principaux problèmes et limitations et échanges commerciaux, en évaluant les politiques et institutions du secteur. Une attention particulière est accordée aux rapports existants entre l'activité manufacturière et l'agriculture, ainsi qu'avec les autres secteurs primaires. Cette approche permet d'explorer toutes les possibilités de production basées sur les matières premières disponibles au niveau local, et d'étudier le développement des régions rurales.

Le même type d'analyse relative aux secteurs clefs, contraintes, potentialités, politiques et institutions, est effectué au niveau de chaque sous-secteur et branche.

Enfin, au niveau de l'entreprise elle-même, une analyse détaillée est appliquée à quelques firmes économiquement stratégiques, spécialement sélectionnées. Cette analyse permet d'évaluer d'une manière exhaustive les besoins des entreprises, au niveau des éléments suivants : gestion et organisation, développement des ressources humaines, structure financière, commercialisation, aspects technologiques, économiques et politiques. L'analyse attache également une attention particulière à l'entretien et aux réparations, contrôle de la qualité et approvisionnements en matières premières.

3/ Cette approche est décrite en détail à l'annexe 6.

Afin d'assurer que la réhabilitation ne sera pas freinée par des facteurs liés à l'environnement, l'analyse "Haut en bas" est complétée par une évaluation de chaque firme, considérée sous l'angle de son cadre de travail du bas en haut de l'échelle. Dans cette perspective, un effort est fait pour évaluer les changements intervenus au niveau du cadre économique et institutionnel - taxes gouvernementales, politique macro-économique, impôt sur les sociétés, etc. - qui constituent des conditions préalables au succès des mesures de réhabilitation d'une usine.

Un élément significatif de cette approche est constitué par le ciblage de l'attention sur quelques firmes importantes ayant des liens d'amont et d'aval avec d'autres firmes, industries et secteurs, en particulier avec les industries primaires - par exemple : agriculture - et autres secteurs englobant des ressources naturelles.

L'accent mis sur quelques firmes économiquement stratégiques, disposant de liens solides avec des sous-secteurs clefs, permet de concentrer les ressources au niveau où elles sont susceptibles d'avoir le plus d'impact. Il maximalise également les effets multiplicateurs des investissements. En effet, si ces firmes sont réhabilitées avec succès, elles pourront jouer un rôle de "locomotive" pour les autres firmes qui se trouvent dans une situation identique. Ces dernières deviendront à leur tour autant d'éléments moteurs qui permettront le démarrage du processus de régénération, et fourniront une impulsion dynamique pour une croissance plus vaste de l'économie.

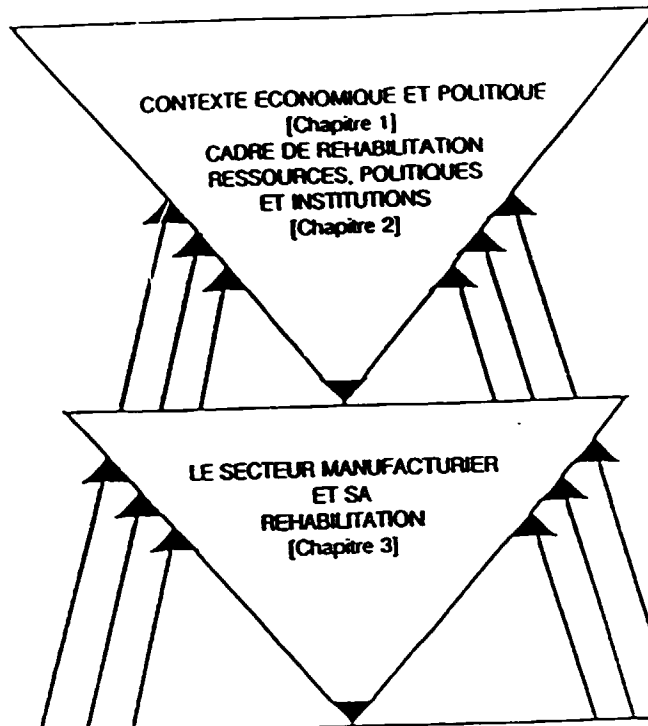
En résumé, en examinant un nombre restreint de firmes économiquement stratégiques, dans leur cadre de travail global, grâce à une approche "Haut en bas/Bas en haut", l'ONUDI estime pouvoir identifier les moyens qui permettront à ces firmes clefs d'accéder à une viabilité économique à long terme, et réussir à encourager d'autres entreprises, se trouvant dans une situation identique, à se régénérer.

Conformément à cette approche, qui est indiquée à la figure A, le présent rapport est divisé en deux parties. La Partie I présente des informations de toile de fond essentielles à l'analyse de réhabilitation intégrée, réelle et détaillée, qui figure à la Partie II. Seules ces informations historiques permettent d'évaluer les besoins de réhabilitation et les problèmes de régénération des entreprises, de façon à dégager des diagnostics adéquats et des solutions acceptables.

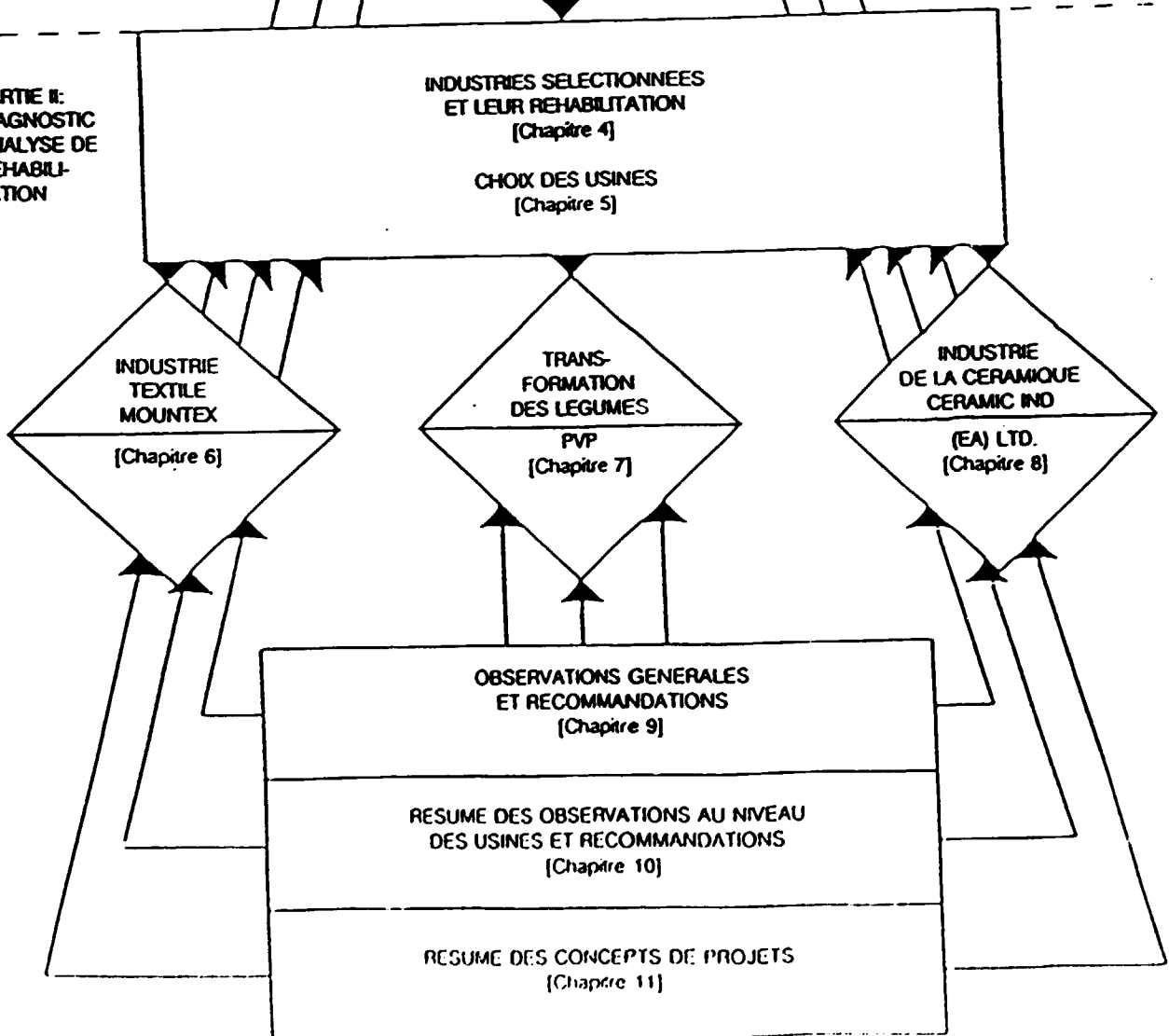
En conséquence, l'analyse contenue dans la Partie I couvre à la fois la politique macro-économique du secteur industriel et les problèmes institutionnels, et en dégage des implications au niveau des usines.

Figure A : Structure du rapport : approche "Haut en bas/Bas en haut"

PARTIE I
TOILE DE FOND
ECONOMIQUE ET
INSTITUTIONNELLE
DESTINEE A
L'ANALYSE DE
REHABILITATION



PARTIE II:
DIAGNOSTIC
ANALYSE DE
REHABILITATION



L'ONUDI est fermement convaincue que tout effort sérieux visant à mettre en oeuvre une réhabilitation détaillée de l'industrie du Kenya doit être précédée par un diagnostic ayant pour objet d'identifier les causes précises et la nature des difficultés/limitations auxquelles cette industrie est actuellement confrontée. Ce diagnostic a pour but d'identifier les mesures exactes, l'investissement ou les études de marché, les politiques et les problèmes institutionnels qui devront être examinés plus en détail dans le cadre d'une analyse ultérieure et exhaustive de réhabilitation au niveau des sous-secteurs, branches et usines. En d'autres termes, une approche cohérente en matière d'assistance technique à la réhabilitation ne peut être conçue qu'en utilisant une classification large des problèmes actuels et de leurs causes.

Par conséquent, les informations qui figurent dans la Partie I constituent une toile de fond indispensable à l'analyse de réhabilitation contenue dans la Partie II.

La Partie I sert également de directive aux éventuels investisseurs/partenaires étrangers. Elle contient des informations utiles sur les perspectives qui s'offrent à l'industrie manufacturière du Kenya, sous forme d'un exposé général des développements actuels dans l'industrie, en tenant compte des ressources nationales confirmées, ainsi que des changements intervenus au niveau de la structure macro-économique et industrielle. De plus, la Partie I contient également des informations relatives à l'environnement international, institutionnel et politique.

La Partie II contient l'analyse de réhabilitation. Elle comprend six chapitres - Chapitres 4 à 11 - et constitue le noyau du présent rapport.

Les Chapitres 4 et 5 concernent le choix des usines candidates à la réhabilitation, et donnent une analyse concise des branches auxquelles ces entreprises appartiennent.

Les Chapitres 6 à 8 sont consacrés à une analyse approfondie de trois entreprises industrielles spécialement sélectionnées, appartenant à des sous-secteurs clefs - céramique, textile et agro-industrie maraîchère - disposant d'excellentes liaisons avec des secteurs primaires, tels que l'agriculture et autres industries basées sur les ressources naturelles. Ces chapitres contiennent une analyse détaillée des besoins de réhabilitation de trois firmes stratégiques. L'analyse est ciblée sur les aspects suivants : gestion et organisation; structure financière; développement des ressources humaines; commercialisation; rendement de l'usine et performance économique; état des équipements et utilisation de capacité; entretien et pièces de rechange.

L'étude se termine par les Chapitres 9, 10 et 11, qui contiennent un résumé des conclusions et recommandations faites au niveau général et dans les entreprises, ainsi qu'en matière de définition de projets. Les recommandations se situent à la fois dans une perspective à court et à long terme. Outre les problèmes spécifiques à chaque usine, elles abordent des questions plus générales liées au cadre politique, macro-économique et industriel, en tenant compte des changements requis pour assurer une réhabilitation effective des entreprises.

Il importe toutefois de souligner les limites du présent rapport qui n'est fondé que sur un examen détaillé de trois firmes économiquement stratégiques appartenant à des sous-secteurs clefs. Ces firmes ont été choisies comme étant représentatives des branches industrielles auxquelles elles appartiennent. Il s'agit par conséquent de firmes importantes, qui sont obligatoirement représentatives des types de problèmes, contraintes et possibilités qui caractérisent leurs branches respectives. Elles doivent essentiellement servir de modèles qui permettront de tirer des leçons applicables à l'ensemble du secteur industriel en question.

Dans le cas spécifique de la présente enquête, trois firmes ont été choisies dans trois branches principales de l'industrie manufacturière du Kenya : céramique, textiles et transformation de légumes. Chacune de ces firmes est importante du point de vue économique et est représentative des problèmes, limitations et possibilités des entreprises de la branche spécifique de l'industrie à laquelle elle appartient. Il s'agit également de firmes particulièrement significatives au sein des branches qu'elles représentent, en termes de volume de vente, part du marché et nombre d'employés. En conséquence, l'examen approfondi de ces trois firmes aura

des implications considérables pour la branche industrielle à laquelle elle appartient et, vraisemblablement, pour l'ensemble de l'industrie manufacturière.

Cependant, compte tenu de la nature et de la portée limitée de cette étude de diagnostic de l'ONUDI - (l'analyse en profondeur ne concerne qu'un nombre limité de firmes) - il convient d'éviter de tirer des conclusions exagérées de la présente analyse. Il est évident qu'un examen des problèmes et des possibilités de quelques entreprises économiquement stratégiques, situées dans des branches clefs, ne peut refléter l'ensemble de l'industrie manufacturière que dans la mesure où les branches industrielles sélectionnées sont représentatives de cet ensemble. Il convient d'examiner également les autres grandes branches de l'industrie - par exemple, pâte et papier, produits chimiques - afin de mieux équilibrer et situer les résultats obtenus et les recommandations. En conséquence, la présente enquête doit être considérée comme constituant une première série d'analyses. Il en résulte que des analyses plus détaillées et plus exhaustives, couvrant un spectre élargi de firmes et de branches importantes devront être entreprises par le gouvernement, avec l'appui des différentes agences bilatérales et multilatérales. D'autre part, la présente enquête identifie les principaux secteurs sur lesquels les études futures devront être ciblées.

En conséquence, le présent rapport ne doit pas être considéré comme fournissant la base d'une activité de suivi plus détaillée, et d'une analyse politique à entreprendre à la fois au niveau des secteurs industriels, des branches et des entreprises. Les diverses recommandations contenues dans le présent rapport, concernant la réhabilitation de firmes spécifiques, ne doivent pas être considérées comme constituant des propositions exhaustives de projets. Il convient de les compléter par des analyses techniques et économiques plus détaillées, afin de fournir des directives efficaces et pratiques, aux fins de mise en application future.

PARTIE I

HISTORIQUE ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL

DE L'ANALYSE DE REHABILITATION

La Partie I du présent rapport se compose de trois chapitres - chapitres 1 à 3. Ceux-ci contiennent des informations de toile de fond qui permettent de mieux comprendre et utiliser l'analyse de réhabilitation présentée dans la Partie II.

La Partie I doit également servir de directive aux éventuels investisseurs/partenaires étrangers. Elle fournit des informations utiles sur les perspectives qui s'offrent à l'industrie manufacturière du Kenya, présentées sous forme d'un aperçu global des progrès industriels en cours dans le contexte des ressources nationales confirmées, ainsi qu'à la lumière des modifications intervenues au niveau de l'environnement macro-économique et industriel, et des cadres institutionnels et politiques.

CHAPITRE PREMIER

REGENERATION DE L'INDUSTRIE MANUFACTURIERE DU KENYA

CONTEXTE ECONOMIQUE ET POLITIQUE

1.1 Situation économique actuelle - facteurs et tendances

1.1.1 Production

Depuis l'indépendance en 1963, la performance économique du Kenya a été impressionnante comparée à la plupart des pays subsahariens. En 1986, le revenu national par habitant était de 300 dollars des Etats-Unis et se situait à la limite supérieure des revenus faibles enregistrés dans les pays en développement. Le Kenya s'est également mieux développé, en termes d'indicateurs sociaux, que d'autres pays africains caractérisés par un même niveau de revenus.

Cependant, le développement économique du Kenya dépend dans une large mesure de facteurs externes, dont le plus important est constitué par les termes de l'échange. Par exemple, les changements des prix à l'importation influencent l'ensemble de l'économie et entraînent des déséquilibres que le gouvernement ne parvient que difficilement à compenser. Une autre caractéristique majeure du développement du Kenya est son taux d'accroissement démographique élevé, de l'ordre de 4 % par an, qui a limité jusqu'à présent l'augmentation des revenus par habitant.

En 1986, le gouvernement notait:

"Le Kenya a connu une série de crises économiques: augmentation du prix du pétrole durant les années 70 et détérioration des termes de l'échange; inflation interne du début des années 80; récession mondiale durant la même période; sécheresse dévastatrice de 1984. Le Kenya a réussi à faire face à ces crises successives, remportant par là même un succès majeur. Cependant, le coût de cet effort a été élevé: la croissance économique s'est ralentie au point où les revenus moyens ont à peine augmenté à la fin des années 70. Parce que les problèmes à court terme ont pu être surmontés et que des progrès ont été réalisés en matière de réorientation de l'économie, 1986 constitue un tournant décisif qui permet d'envisager un avenir à plus long terme, c'est-à-dire jusqu'à la fin du siècle, et de déterminer le type d'économie qui émergera, ainsi que le moyen d'y parvenir." ^{4/}

La régénération de l'industrie manufacturière du Kenya doit être examinée dans le cadre de l'évolution de la structure économique du pays et de sa politique, de même que dans un contexte international.

Performance globale

Le taux de croissance économique du Kenya, mesuré sur base du PIB, reflète des fluctuations considérables comme l'indique le tableau 1.1.1. L'expérience du Kenya peut être divisée en six périodes historiques:

- Le "miracle kényen" de 1964-1973, caractérisé par un taux annuel de croissance d'environ 6,5 %;

^{4/} Economic Management for Renewed Economic Growth, Préambule, Nairobi, 1986.

- Les années 1974-1976, durant lesquelles le taux de croissance annuel du PIB a atteint en moyenne 3,5 % (inférieur au taux d'accroissement démographique), en raison des augmentations du prix du pétrole, de la récession internationale et de la sécheresse généralisée au Kenya;
- Explosion des prix du café et du thé en 1976-1977, résultant principalement du gel catastrophique qui a perturbé les exportations de café du Brésil. En conséquence, les taux de croissance du PIB ont été respectivement de 8,2 % et 7,9 % durant la période 1977-1978;
- La période 1979-1984, marquée par une diminution du taux de croissance, résultant de plusieurs causes distinctes: effondrement de la Communauté d'Afrique de l'Est (CAE) en 1977, crise pétrolière de 1980-1981, nouvelle récession mondiale du début des années 80 et une autre sécheresse, en 1984;
- Une période de croissance soutenue, depuis 1985, attribuable en partie au retour de conditions climatiques favorables, une amélioration générale des termes de l'échange du Kenya, et les effets du programme de restructuration nationale.

Performance des principaux secteurs économiques

Agriculture

Le secteur agricole est particulièrement important pour l'économie, car il emploie environ 80 % de la main-d'oeuvre et totalise plus des deux tiers de la valeur des exportations du Kenya. Toutefois, en termes de valeur ajoutée, sa contribution au PIB n'est que d'environ 30 %.

La période 1974-1988 a été caractérisée par de grandes variations de la croissance du secteur agricole, allant de -3,9 % en 1984 à 11,2 % en 1982 (tableau 1.1.2). Ces fluctuations considérables du rendement ont mis à l'épreuve la capacité du gouvernement à maintenir l'équilibre économique. La performance globale a été assez satisfaisante, comme l'indique le tableau 1.1.1.

Le secteur agricole est largement prioritaire dans la planification gouvernementale à long terme, car l'accent est mis sur la valeur élevée et les cultures à forte intensité de main-d'oeuvre. L'autosuffisance alimentaire est également soulignée, bien que la pénurie de nouvelles terres cultivables signifie que l'augmentation de la production devra se faire sur la base de rendements plus élevés.

Plus de la moitié de la superficie cultivée est encore consacrée aux cultures destinées à la consommation locale, même si un accroissement constant a été observé au niveau des surfaces affectées à des cultures commerciales à plus forte valeur. Cependant, les plantations traditionnelles, telles que le café et le thé, qui représentent plus de 50 % des exportations totales, ont conservé toute leur importance. C'est la vulnérabilité de ces cultures à l'égard des fluctuations internationales du prix des denrées de base, et les variations climatiques qui sont responsables de la variabilité accrue de la contribution de l'agriculture au PIB. De plus, du fait que les exportations agricoles représentent une partie importante des exportations totales, les fluctuations des cours internationaux influencent rapidement l'ensemble de l'économie.

Industrie

Le secteur manufacturier, qui est traité en détail au chapitre 3, a contribué en 1987 à 13,2 % du PIB, soit plus de 70 % de l'apport du secteur industriel à cet indicateur (voir détails au tableau 1.1.1). Comparé aux autres pays subsahariens, le secteur industriel du Kenya est vaste et regroupe 560 entreprises de moyenne à grande échelle, 720 petites entreprises et 1 600 micro-entreprises (selon certaines sources, le nombre de ces dernières est supérieur à 10 000). Le

tableau 1.1.2 montre, qu'à l'exclusion des services publics, l'industrie manufacturière a été le secteur économique qui a enregistré la plus forte expansion.

Le secteur manufacturier du Kenya a été orienté vers la satisfaction de la demande interne, son but étant d'alimenter le marché local dans le cadre d'une politique de remplacement des importations. Des niveaux de protection élevés ont été accordés aux principaux sous-secteurs manufacturiers, par exemple: constructions métalliques, bois, papier, machines non électriques et engrais.

L'agro-industrie est le sous-secteur le plus important. En 1987, les produits alimentaires, boissons et tabac totalisaient environ 44 % de la valeur manufacturière ajoutée du Kenya (VAM). Les autres principales branches agro-industrielles (textiles et vêtements, articles en cuir, bois et papier) ont apporté en moyenne une contribution supplémentaire de 12 % à la VAM. Le solde (44 %) est constitué par un éventail relativement large d'autres branches, par exemple: pétrole, caoutchouc, matières plastiques, produits chimiques, métaux, ciment, verre et céramique ^{5/}.

Tableau 1.1.1: PIB par origine industrielle, 1980-1987
(Monnaie £K)

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Economie traditionnelle	149,39	155,79	159,59	164,58	170,48	178,40	192,90	191,15	197,34	204,27
Sylviculture et pêche	20,33	21,05	21,83	22,74	23,80	24,50	25,00	26,33	27,20	28,09
Bâtiments et construction	45,37	48,05	48,02	48,96	50,58	54,01	64,11	56,80	58,01	59,60
Captage des eaux	18,41	18,71	18,00	19,29	19,58	20,34	21,14	21,95	22,80	23,69
Propriété des logements	65,28	67,98	70,74	73,59	76,52	79,55	82,65	86,07	89,33	92,89
Economie monétaire	2 446,64	2 542,66	2 700,57	2 833,66	2 896,16	2 969,58	3 109,84	3 293,01	3 452,42	3 634,18
Agriculture	810,05	817,66	867,33	964,06	979,07	941,05	975,59	1 023,39	1 062,57	1 109,26
Sylviculture et pêche	26,63	27,55	28,37	30,91	33,52	32,89	33,12	33,63	37,11	41,64
Extraction minière et carrières	7,95	8,75	5,45	6,61	6,69	7,41	8,11	8,40	9,12	10,15
Industrie manufacturière	333,97	351,47	364,13	372,32	389,07	405,84	424,07	448,67	474,34	502,80
Construction	118,29	126,61	136,73	120,58	109,96	105,72	110,19	114,72	120,26	126,51
Electricité et eau	40,10	39,26	45,30	43,71	49,45	26,21	26,16	28,37	31,18	33,88
Commerce, restauration et hôtellerie	303,33	318,38	322,52	299,40	307,78	332,60	355,22	389,98	412,53	436,27
Transport, entreposage et com.	140,87	148,85	151,71	195,87	201,51	202,29	206,54	215,42	224,90	234,02
Finance et activités commerciales	170,13	169,24	221,34	206,92	223,58	222,50	244,51	261,02	274,52	291,27
Propriété des logements	118,16	124,14	135,84	140,69	135,18	187,98	193,20	199,25	205,63	212,20
Services intérieurs	24,06	28,33	30,69	32,75	34,88	37,16	39,74	43,32	47,82	52,11
Services gouvernementaux	382,39	403,84	425,20	441,35	459,89	473,13	497,26	528,73	554,13	586,16
Autres services	51,85	56,99	59,32	62,68	68,46	94,20	99,10	104,05	111,74	119,72
Moins: services bancaires imputés et frais	-81,14	-78,41	-93,36	-84,19	-102,88	-99,40	-102,97	-105,94	-113,43	-121,81
PIB total à coût de facteur	2 596,03	2 698,45	2 860,16	2 998,24	3 066,64	3 147,98	3 302,74	3 484,16	3 649,76	3 838,45

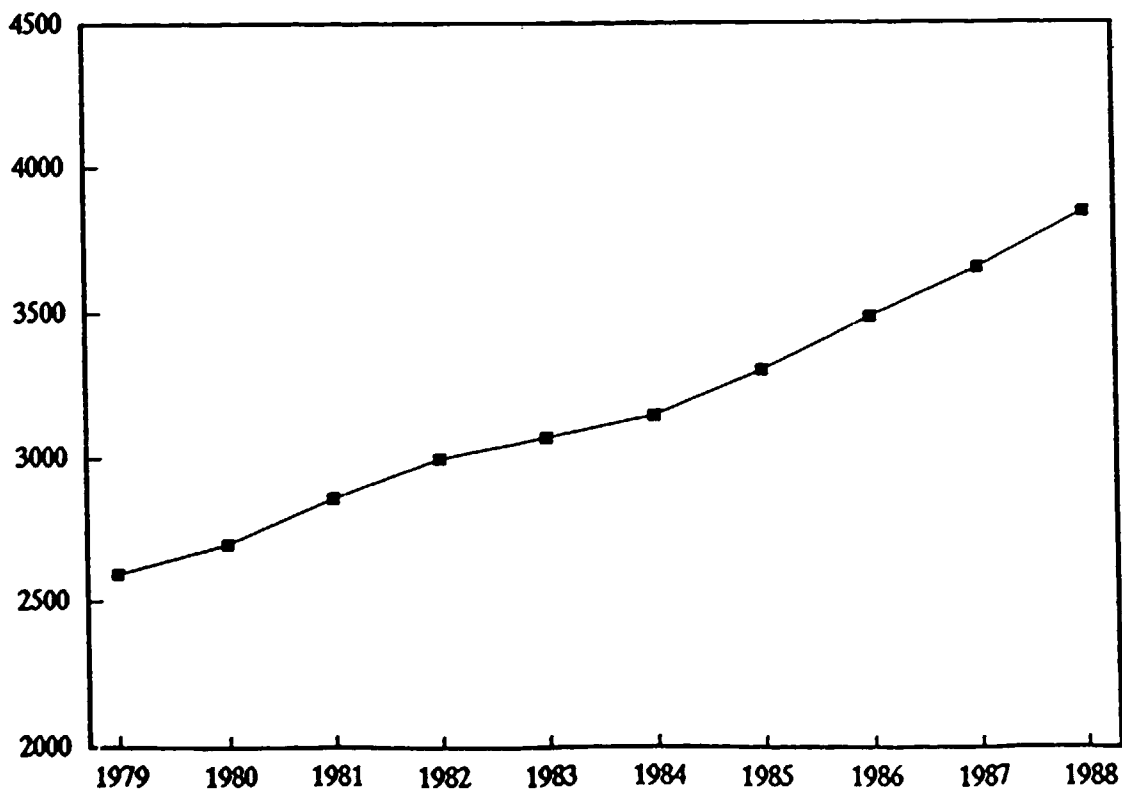
Source: BIRD et Enquête économique 1989, p. 15.

Tableau 1.1.2: Taux de croissance du PIB réel par origine industrielle, 1980-1987
(changement en pourcentage, en prix constants 1982)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Agriculture	0,9	6,1	11,2	1,6	-3,9	3,7	4,9	3,8	4,4
Sylviculture et pêche	3,5	3,3	6,9	6,8	0,1	1,3	3,2	7,3	8,4
Extraction minière et carrières	10,1	-37,7	21,3	1,2	10,8	9,4	3,6	8,6	11,3
Industrie manufact.	5,2	3,6	2,2	4,5	4,3	4,5	5,8	5,7	6,0
Construction	6,7	5,8	-8,2	-5,3	-0,5	9,1	-1,6	3,9	4,4
Electricité et eau	-0,9	10,9	-2,0	9,6	-32,6	1,6	6,4	7,3	6,7
Commerce, restauration et hôtellerie	5,0	1,3	-7,2	2,8	8,1	6,8	9,8	5,8	5,8
Transports, entreposage et com.	5,7	1,9	29,1	2,9	0,4	2,1	4,3	4,4	4,1
Finances et activités commerciales	-0,5	30,8	-6,5	8,1	-0,5	9,9	5,8	5,2	6,1
Propriété de logements	4,7	7,5	3,7	-1,2	26,4	3,1	3,4	3,4	3,4
Services intérieurs	17,7	8,3	6,7	6,5	6,5	6,9	9,0	10,4	9,0
Services publics	5,6	5,3	3,8	4,2	2,9	5,1	6,3	4,8	5,8
Autres services	9,9	4,1	5,7	9,2	37,6	5,2	5,0	7,4	7,1
Moins: Services bancaires et frais imputés	-3,4	19,1	-9,8	22,2	-3,4	3,6	2,9	7,1	7,4
PIB total au coût de facteur	3,9	6,0	4,8	2,3	2,7	4,9	5,5	4,8	5,2

Source: Tableau 1.1.1.

Figure 1.1: PIB aux prix constants 1982, 1979-1988
(millions £K)



Source: Bureau central de statistique, *Statistical Abstracts 1989* et estimations de la mission ONUDI.

La consommation d'électricité a augmenté de 5,6 % par an entre 1981 et 1985. Le gouvernement a annoncé des plans ambitieux destinés à développer le potentiel hydroélectrique et géothermique, dans le but de diminuer la dépendance du pays à l'égard des importations de pétrole, compte tenu de la pénurie croissante de bois de chauffage et d'électricité importée d'Ouganda.

Afin de répondre à ses besoins internes, le Kenya reste entièrement tributaire des importations de pétrole, bien que la reprise des travaux d'exploration ait permis, en mars 1988, de découvrir des gisements de pétrole dont la viabilité commerciale doit encore être prouvée.

L'industrie minière du Kenya est encore relativement restreinte. Elle est concentrée dans le secteur des carrières d'extraction et des minéraux non ferreux ou chimiques. Les principaux produits sont la cendre de soude (220 000 tonnes en 1989) et la fluorine (67 000 tonnes). L'extraction de l'or a repris au cours des dernières années. Le sel (12 000 tonnes) et les produits calcaires (37 000 tonnes) rapportent également des recettes importantes à l'exportation, bien qu'ils n'impliquent que peu d'activités de transformation, au Kenya.

Services

Le secteur des services est celui qui contribue le plus largement au PIB, enregistrant un taux de croissance record dans les sous-secteurs qui bénéficient du dynamisme de l'industrie touristique (commerce, restauration et hôtellerie; transports, entreposage et communications; finance et commerce). Au cours de ces dernières années, le tourisme est devenu la principale source ponctuelle de devises étrangères pour le Kenya.

Les services publics se sont développés à un rythme légèrement supérieur à celui du PIB. En conséquence, leur contribution au PIB est passée lentement de 14,7 % en 1979 à 15,6 % en 1987.

1.1.2 Echanges commerciaux

Hormis les produits pétroliers, qui sont basés sur du pétrole importé, les principales sources de devises sont le café et le thé, qui représentent ensemble, environ 60 % des exportations totales de biens et de services, en 1987-88 ^{6/}.

Les termes des échanges internationaux ont considérablement varié depuis l'indépendance du Kenya. Selon des informations contenues dans Economic Survey et se rapportant à différentes années, les termes de l'échange ont alterné durant la période 1979-1988, par cycles de cinq années consécutives défavorables, suivies de cinq années positives. Mis à part l'extrême variabilité des termes de l'échange, aucune conclusion définitive ne peut être tirée des données disponibles.

Les exportations sont importantes pour l'économie du Kenya. En 1964, elles représentaient 34 % du PIB. Par la suite, la part des exportations dans le PIB est tombée à 26 % en 1982 et à 22 % en 1987 ^{7/}. Cette évolution se retrouve dans de nombreux autres pays qui poursuivent une politique de remplacement des importations. Il semble extrêmement difficile de maintenir une croissance rapide des exportations, alors que des industries protégées sont mises en place. Le déficit de la balance des paiements est une autre conséquence de cette tendance. Ce problème est discuté plus loin, dans le présent rapport.

Selon la Banque mondiale ^{8/}, la part des produits manufacturés dans les exportations totales a varié aux alentours de 11 %.

^{6/} Enquête économique 1989, p. 81.

^{7/} Plan de développement 1989-1993, p. 15.

^{8/} Kenya : Industrial Sector Policies for Investment and Export Growth, p. 32.

Comme indiqué au tableau 1.1.3, les exportations du Kenya sont principalement destinées à la Communauté européenne (CE). Le Royaume-Uni représente à lui seul 20 % du total. La principale autre destination régionale est l'Afrique, avec en tête l'Ouganda et la Tanzanie comme membres de la ZEP (PTA). A la suite de l'éclatement de la Zone de tarif préférentiel (ZEP), un déclin marqué a été enregistré dans la part des exportations de produits manufacturés à destination de l'Ouganda et de la Tanzanie. Celle-ci est passée de 35 à 28 % (respectivement en 1975 et 1983). Les pays de la Communauté européenne fournissent également la majeure partie des importations, suivis par le Japon, en tant que principal fournisseur de véhicules motorisés et d'équipements électroniques. Viennent ensuite les Emirats arabes unis, comme principale source de pétrole brut. Les importations en provenance des pays de la ZEP sont insignifiantes.

1.1.3 Finances publiques

Les plans ambitieux de développement élaborés par le passé ont nécessité un renforcement du rôle joué par le gouvernement dans le développement du Kenya. En conséquence, les dépenses publiques, exprimées en pourcentage du PIB, ont augmenté rapidement pour atteindre en 1988-1989 plus de 39 % du PIB. Afin de financer cette expansion, le gouvernement a dû faire face pendant de nombreuses années à un déficit budgétaire global. Les différents éléments de ce déficit sont indiqués au tableau 1.1.4 ci-dessous. Toutefois, les législateurs sont de plus en plus préoccupés par ce déficit, et il en résulte qu'actuellement le gouvernement a pris l'engagement de réduire considérablement celui-ci à l'avenir. Le document parlementaire N° 1 de 1986 s'est fixé pour objectif de ramener ce déficit à 2,5 % du PIB en l'an 2000. Le Plan de développement a projeté ce déficit à 4,5 % en 1988/89 et, comme l'indique le tableau 1.1.4, cet objectif a été pratiquement atteint durant l'année en question. Il est également prévu que ce déficit sera encore réduit en 1992-1993, pour atteindre 3,1 %.

Tableau 1.1.3: Principaux partenaires commerciaux du Kenya, 1988
(en millions de dollars EU)

Destination des exportations			Source des importations		
Royaume-Uni	186,9	(20)	Royaume-Uni	333,7	(19)
Allemagne	114,7	(12)	Japon	216,6	(12)
Ouganda	83,7	(9)	Emirats arabes unis	201,4	(11)
Pays-Bas	48,8	(5)	Allemagne (Rép.Féd.)	167,3	(10)
Etats-Unis	46,2	(5)	France	108,9	(6)
Italie	32,8	(4)	Etats-Unis	88,3	(5)
Tanzanie	24,3	(3)	Pays-Bas	86,2	(5)
France	17,5	(2)	Italie	63,9	(4)
Japon	13,7	(1)	Inde	28,8	(2)
Tous les autres	383,3	(40)	Tous les autres	470,1	(26)
Total	951,9	(100)	Total	1 765,2	(100)

Source: Bureau Central de Statistique, Economic Survey 1989, p. 84 à 85.

Note: Entre parenthèses: part en pourcentage du total

Tableau 1.1.4: Analyse des indicateurs fiscaux clefs 1984/85 - 1988/89

Déficit global en % de	1984/85	1985/86	1986/87	1987/88	1988/89
Dépenses totales	-16,7	-13,0	-21,0	-11,4	-11,7
PIB aux prix courants du marché	-5,8	-4,3	-7,5	-3,9	-4,6
Dépenses totales de l'Etat en % du PIB aux prix courants du marché	34,5	33,0	35,6	33,8	39,4

Source: Bureau Central de Statistique, Economic Survey 1989, p. 63.

Note: les chiffres pour 1987/88 et 1988/89 sont provisoires.

Comme indiqué au tableau 1.1.5, afin de financer sa dette totale, le gouvernement a dû augmenter principalement ses emprunts accroissant rapidement sa dette extérieure et, dans une moindre mesure, en obtenant des prêts sur le marché intérieur.

Tableau 1.1.5: Dette publique du gouvernement central, 1964-1988 a/

	1964	1972	1974	1978	1982	1987	1988
<u>Valeur</u>							
(millions K£) b/							
Dette (D)							
Intérieure	18,0	88,5	129,1	283,6	454,2	716,9	706,4
Extérieure	<u>68,1</u>	<u>105,8</u>	<u>136,3</u>	<u>242,3</u>	<u>859,3</u>	<u>2 280,7</u>	<u>2 717,4</u>
Total	86,1	194,3	265,4	525,9	1 313,5	2 297,6	3 423,8
Service de la dette (SD)							
Intérieure	3,2	9,5	9,4	29,4	77,2	206,4	254,3
Extérieure	<u>3,0</u>	<u>7,2</u>	<u>8,6</u>	<u>31,2</u>	<u>102,6</u>	<u>257,4</u>	<u>284,3</u>
Total	5,2	16,7	18,0	60,6	179,8	463,8	538,6
PIB	348,9	731,3	1 016,0	2 049,8	3 363,9	6 363,2	7 324,0
Exportations (XGS) c/	119,7	200,1	357,2	593,1	877,6	1 400,4	1 664,9
Rapports de la dette							
D/XGS	56,9	52,8	38,2	40,9	97,9	162,9	205,6
SD/XGS	1,7	3,6	2,4	5,3	11,7	18,4	17,1
D/PIB	19,5	14,5	13,4	12,4	25,5	35,8	46,7

Source: République du Kenya, Plan de développement 1989-1993, p. 15 et Bureau central de statistique, Economic Survey 1989, p. 21, 22, 70 et 72.

a/ Totaux pour les années civiles, obtenus en faisant la moyenne de deux exercices. Les exportations ne tiennent pas compte des revenus de facteurs.

b/ La livre kényenne £K est égale à 20 shillings (ShK). Depuis octobre 1975, la livre kényenne est liée aux Droits de tirage spéciaux (DTS) plus qu'au dollar des Etats-Unis. Le taux de change des Nations-Unies en date du 14 décembre 1989 était de 21,5 ShK (£K 1 075) pour 1 dollar. Tout en étant maintenu, le taux de change est sujet à de fréquents ajustements. Deux ajustements de plus de 20 % ont été effectués en décembre 1982 alors qu'une dévaluation de 12 % était enregistrée par rapport au DTS. Après décembre 1982, un système de "soutien rampant" a été adopté, et le taux de change a été lié à la corbeille des principales devises commerciales du Kenya.

c/ Exportation de biens et de services.

1.1.4 Dette extérieure et balance des paiements

La pression exercée sur l'économie du Kenya par le remboursement de la dette a augmenté dans des proportions énormes durant les années 80. Les statistiques gouvernementales présentées au tableau 1.1.5 indiquent que tandis que le rapport dette extérieure/PIB augmentait d'un facteur de 2,4,

celui du service de la dette/exportations était multiplié par 10,1. En conséquence, le gouvernement considère que l'abaissement du niveau du service de la dette revêt une importance critique.

Outre la dette extérieure publique, il existe également une dette extérieure privée considérable, dont le service représentait probablement un accroissement de 5 % des recettes aux exportations de 1987 (estimation de la mission).

A l'instar de nombreux autres pays en développement, le Kenya est obligé d'importer la plupart de ses biens d'équipement, certains produits intermédiaires et de nombreuses matières premières, notamment du pétrole. Toutefois, les exportations n'ont pas augmenté dans une proportion qui permet de financer ces importations. Alors qu'en 1965-1969 les exportations finançaient 73 % des importations, ce coefficient est tombé à 57 % durant la période 1980-1984 ^{2/}.

Bien que les données indiquées au tableau 1.1.6 ne soient pas directement comparables, elles suggèrent l'existence d'une forte contraction des exportations dans les années 80, ainsi que des importations, cependant dans une moindre mesure.

Le déficit budgétaire, de même que la stagnation des exportations, expliquent l'accroissement de la dette extérieure. Le remboursement de cette dette ne fera qu'aggraver les difficultés économiques du Kenya.

1.2 Changements politiques récents et leur impact

Les changements radicaux en matière de politique économique sont rares au Kenya. Les modifications apportées à la base des politiques économiques nécessitent plusieurs années. Le Kenya est sur le point d'introduire des changements fondamentaux dans son économie. Ce processus a démarré il y a de nombreuses années. Depuis le début des années 80, une attention accrue a été portée aux effets relatifs des politiques de remplacement des importations, ainsi qu'à l'influence inhibitrice de l'Etat sur l'économie. Parmi ces effets négatifs, il convient de mentionner:

- Un ralentissement de la croissance globale
- La mauvaise performance des exportations
- L'accroissement rapide de la dette publique extérieure et du service de la dette, qui freine les importations, pourtant tellement nécessaires, et menacent par conséquent la croissance future
- Le déficit budgétaire continu et l'étouffement du secteur privé, notamment en matière de capitaux indispensables.

Le gouvernement bénéficie de l'aide de la Banque mondiale depuis le début des années 80. Cette dernière appuie les changements structurels afin de promouvoir une utilisation plus efficace des ressources, à la fois dans le secteur public et privé.

Le document parlementaire N° 1 de 1986 contient la base d'un reciblage des politiques en direction d'une économie plus orientée vers le marché. Le Plan de Développement 1989-1993 stipule que "le Plan prévoit pour la première fois l'incorporation d'un processus d'ajustement structurel" ^{10/}. Le Plan envisage les objectifs suivants:

- Taux de croissance de 5,4%;
- Orientation de l'industrie vers les marchés d'exportation;
- Amélioration du climat des investissements, à la fois pour les entrepreneurs locaux et étrangers.

^{2/} République du Kenya, document parlementaire N°1 de 1986 sur la gestion économique pour une croissance renouvelée. Nairobi (Kenya), 1986, p. 21.

^{10/} République du Kenya, Development Plan, 1989-1993, Nairobi, 1989, p. 33.

Tableau 1.1.6: Résumé de la balance des paiements
(millions de dollars EU)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
COMPTE COURANT									
Echanges commerciaux									
Export. (f.o.b.)	1 261	1 081	936	937	1 034	943	1 170	909	790
Import. (f.o.b.)	2 378	1 834	1 468	1 198	1 348	1 273	1 457	1 623	1 399
Commerce net	-1 117	-753	-532	-271	-314	-330	-287	-714	-609
Exportations en pourcentage des importations	53,0	58,9	63,8	77,4	76,7	74,1	80,3	56,0	56,5
Services									
Recettes	823	718	708	608	635	652	736	831	673
Paievements	740	741	601	554	618	611	701	828	685
Services nets	83	-23	107	54	17	41	35	3	-12
Transferts									
Recettes	167	248	164	215	214	220	242	257	300
Paievements	19	32	31	35	37	29	35	43	31
Transferts nets	148	216	133	180	177	191	207	214	269
Solde du compte courant	-886	-560	-292	-37	-120	-98	-45	-497	-352
COMPTE CAPITAL									
Privé à long terme	149	3	11	-5	9	5	29	12	-15
Public à long terme	395	258	66	101	138	-25	5	197	224
Entreprises publiques	4	51	7	23	-15	-31	69	75	34
Court terme	134	17	29	-14	41	46	32	109	42
Compte capital net	682	329	113	105	173	-5	135	393	285
Erreurs et omissions	10	31	-19	20	-10	-12	-1	11	8
BILAN GLOBAL	-194	-200	-198	88	43	-115	89	-93	-59
MOUVEMENTS MONÉTAIRES									
Fluctuation des réserves	47	120	-30	-200	-60	50	14	198	-46
Transactions avec le FMI	148	71	198	116	-2	56	-106	-109	96
Fluctuation des autres engagements	0	8	30	-2	17	9	2	3	10
Total mouvements monétaires	195	199	198	-86	-45	115	-90	92	60

Source: Banque Mondiale, *Kenya: Recent Economic Developments Selected Policy Issues*, 26 septembre 1988, p. 82; et Bureau Central de Statistique, *Economic Survey 1989*

Les discours budgétaires présentés chaque année par le Ministre des finances contiennent des détails sur la réorientation des politiques.

Au cours des dernières années, un train de mesures a été adopté afin de mettre en application les politiques gouvernementales:

- Le système fiscal a été rationalisé, incluant un abaissement des impôts sur les revenus des sociétés, de 45 à 40 %. Une taxe à la valeur ajoutée (TVA) a été introduite à partir de 1990 en remplacement de l'ancienne taxe sur les ventes. La TVA permet une utilisation plus efficace des ressources.

- Le système d'autorisation à l'importation a été modifié, et le nombre des marchandises susceptibles d'être importées plus ou moins automatiquement a été augmenté. A l'avenir, ces mesures permettront de renforcer la libéralisation des importations.
- Le gouvernement est en train de rationaliser et de simplifier le régime tarifaire. La protection de l'industrie nationale reposera moins sur les licences d'importation et davantage sur le système tarifaire.

Le rôle des organismes parastataux et du secteur privé a constitué une source de conflit parmi les législateurs. L'étude des déclarations politiques et autres documents révèle l'existence d'un déplacement progressif vers la privatisation des organismes parastataux. Alors que le Document parlementaire N° 1 de 1986 réaffirme la poursuite des politiques passées dont un des éléments était "... la concentration de l'attention du gouvernement sur la création d'une infrastructure économique et de services sociaux..." 11/, le Plan de développement élabore plus avant sur ce sujet. Selon le Plan, la politique antérieure "... renforçait le rôle du gouvernement et son implication dans les activités commerciales, même là où le secteur privé eût été plus efficace. Cette politique n'a pas réussi à s'attaquer valablement au problème du chômage" 12/. Dans son dernier discours budgétaire (1989-1990), le Ministre des finances et Vice-Président du Kenya a fait une référence explicite à la suppression du rôle du gouvernement et à la privatisation des organismes

Certains hauts fonctionnaires ont également fait connaître leur opinion aux membres de la mission de l'ONUDI, en indiquant qu'il convient de fermer les services parastataux qui ne réalisent pas de bénéfices, et que le gouvernement devrait d'ailleurs envisager de privatiser.

Une série d'actions a été adoptée pour assainir le climat des investissements. Les procédures relatives aux autorisations ont été simplifiées grâce à la création d'un "bureau unique", dans le cadre du Centre de promotion des investissements. Ce bureau a pour tâche d'alléger les procédures applicables aux investisseurs étrangers qui souhaitent s'établir au Kenya. Certains relâchements ont été adoptés au niveau des restrictions imposées aux sociétés étrangères qui désirent emprunter des capitaux sur le marché local.

Le gouvernement étudie actuellement le rôle des Institutions de financement du développement (IAF). Le résultat de ces enquêtes devrait servir de base pour la restructuration de ces institutions. Le champ d'application des contrôles des prix a été restreint, et d'autres mesures de libéralisation sont attendues à l'avenir.

La libéralisation successive des marchés pourrait fort bien se traduire par une augmentation des inégalités entre revenus/bien-être, de telle sorte que la stratégie actuelle deviendrait non viable. L'objectif du Gouvernement du Kenya (GOK) - c'est-à-dire l'affectation de ressources aux secteurs informels afin d'assurer la croissance économique et de créer des emplois - sera sans doute difficile à atteindre si les autorités n'adoptent pas des actions concertées.

En résumé, un environnement favorable à la réhabilitation industrielle s'est considérablement développé ces dernières années. D'autres améliorations sont attendues dans un avenir proche. La période écoulée a été caractérisée par une diminution des investissements privés étrangers au Kenya. Il s'agit maintenant de savoir si ces changements politiques suffiront à attirer un afflux important de capitaux étrangers. Toutefois, il sera nécessaire, pendant encore de nombreuses années, de renforcer le rôle des investisseurs et des entrepreneurs kényens.

11/ Document parlementaire N° 1 de 1986, p. 3.

12/ Ibid. p. 33.

1.3 Contexte international et régional

1.3.1 Aide au développement

Afin de pouvoir se développer rapidement, l'économie du Kenya aura besoin d'un flux constant de capitaux. Par le passé, l'aide au développement subventionnée de l'extérieur a évolué lentement (1981-1986), comme l'indique le tableau 1.3 ci-dessous. Ces flux financiers ont approximativement le même ordre de grandeur que les budgets de développement du Gouvernement kényen.

Tableau 1.3: Aide au développement subventionnée de l'extérieur a/
(millions dollars EU)

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Etats-Unis	78,0	54,0	78,0	43,0	76,0	31,0	44,0
Royaume-Uni	71,9	56,2	46,0	47,2	40,5	46,3	43,2
Allemagne (Rép. féd.)	42,3	31,3	44,2	39,0	36,4	46,2	57,2
Japon	27,1	21,3	54,8	32,2	33,4	54,9	69,6
<u>Autre aide bilatérale</u>	<u>161,0</u>	<u>192,8</u>	<u>137,3</u>	<u>161,4</u>	<u>186,4</u>	<u>238,5</u>	<u>257,6</u>
Total bilatéral	380,3	355,6	360,3	342,2	372,7	416,9	471,6
AID	14,8	83,6	19,8	35,6	34,9	30,0	72,1
Communauté européenne	46,0	28,7	16,6	16,6	15,8	11,2	29,3
Programme alimentaire mondial	3,9	5,9	2,2	14,9	15,1	3,7	1,6
PNUD	8,1	8,4	5,9	5,2	5,6	6,3	5,9
<u>Autre aide multilatérale</u>	<u>12,5</u>	<u>20,6</u>	<u>15,2</u>	<u>7,8</u>	<u>18,2</u>	<u>19,2</u>	<u>18,4</u>
Total multilatéral	85,3	147,2	59,7	88,1	89,6	70,4	127,3
Aide au développement totale a/	465,5	502,7	420,3	430,3	462,4	487,3	598,9
Aide bilatérale en % de l'aide totale	81,7	70,7	85,8	79,5	80,6	85,6	78,7

Source: OCDE, Comité de l'Aide au développement, Distribution géographique des flux financiers à destination des pays en développement, Paris, 1989, p. 166 à 167.

Note: a/ Aide officielle brute au développement (AOB).

L'année 1987 a été marquée par une augmentation importante de l'aide apportée au Kenya. Cette amélioration reflète vraisemblablement une confiance accrue de la part des bailleurs de fonds à l'égard du programme de restructuration du Gouvernement du Kenya et des nouvelles politiques adoptées en matière de libéralisation.

L'aide bilatérale est la plus importante avec 80 %, tandis que l'aide multilatérale ne représente que 20 %. Durant cette période, les Etats-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne et le Japon ont été les principaux partenaires dans le cadre de la coopération.

La situation critique de la balance des paiements du Kenya a entraîné une série de crises sur le plan des devises. Depuis 1978, le Kenya a été obligé de recourir à plusieurs reprises aux dispositions de stand-by du FMI. Il a sollicité deux prêts d'ajustement structurel auprès de la Banque mondiale et a emprunté plusieurs centaines de millions de dollars, à des taux d'intérêt très élevés, sur le marché Eurodollar. La toute dernière enveloppe FMI (février 1988) correspond à un accord de stand-by d'une valeur de 85 millions de dollars EU et d'un crédit de quelque 90 millions de dollars, conformément au dispositif d'ajustement structurel à faible taux d'intérêt.

1.3.2 Coopération économique régionale

L'éclatement de la Communauté d'Afrique de l'Est, en 1977, a entraîné des pressions considérables au niveau de l'économie du Kenya, car l'industrie manufacturière kényenne avait investi dans le but d'exporter ses produits dans la Communauté (CAE).

Depuis lors, le Kenya a entrepris de promouvoir activement le Traité de la Zone d'échanges préférentiels (ZEP). Cette dernière est devenue opérationnelle en 1983 et comporte 16 membres ^{13/}. Le traité a pour but d'encourager les échanges en réduisant, et en éliminant éventuellement, les barrières tarifaires et non tarifaires applicables à certaines marchandises qui sont reprises dans une liste commune.

Etant donné que la plupart des membres sont confrontés à une pénurie de devises, un Office de régularisation a été créé pour permettre de recourir à celle-ci. Le solde dû aux membres est payé en devises convertibles.

Cependant, la part des échanges intra-ZEP dans le commerce total de la zone n'a été que de 8 % en 1980 et est tombée à 6,2 % en 1987. Il n'en reste pas moins que la proportion des échanges intra-ZEP qui est passée par l'Office de régularisation est passée de 9 % en 1987 à 73 % durant les dix premiers mois de 1989. Près de 60 % des opérations commerciales ont été réglées en devises locales. Par conséquent, les Etats membres ont réussi à économiser des devises étrangères.

Des discussions importantes sont en cours afin de renforcer l'efficacité de la ZEP. Les propositions portent sur la convertibilité des devises des membres de la Zone et sur la création d'une union monétaire en tant que première étape vers la constitution d'un marché commun. La nécessité d'intensifier la coopération régionale est considérée comme étant un domaine d'action prioritaire par le gouvernement du Kenya.

^{13/} Les membres de la ZEP sont : Burundi, Comores, Djibouti, Ethiopie, Kenya, Lesotho, Malawi, Maurice, Mozambique, Ouganda, Rwanda, Somalie, Swaziland, Zambie et Zimbabwe.

CHAPITRE 2

ENVIRONNEMENT EN MATIERE DE REHABILITATION: RESSOURCES, POLITIQUES ET INSTITUTIONS

2.1 La base de ressources naturelles et sa régénération dans le cadre de la présente étude de diagnostic

La discussion sera ciblée sur les conditions susceptibles d'influencer directement les industries qui sont examinées dans la présente enquête, à savoir: céramique, textile et agro-industrie maraîchère.

Le Kenya a une superficie totale de 571 416 km², un littoral comparativement allongé et plusieurs lacs recouvrant une surface totale de quelque 10 700 km².

Le Kenya possède également de nombreuses ressources naturelles, notamment de riches terres cultivables. Les conditions climatiques qui affectent de vastes régions sont propices. Malheureusement, les forêts naturelles rencontrent de nombreuses difficultés à la suite de coupes excessives et de la pénétration des activités agricoles. Les plantations de forêts industrielles recouvrent 165 000 hectares et produisent des matières premières qui sont principalement utilisées dans les scieries et l'industrie de la pâte et du papier.

Les ressources humaines sont limitées aux minéraux non ferreux, notamment feldspath, kaolin, wollastonite, fluorine, gypse et vermiculite. Tous ces minéraux sont essentiels pour la fabrication de vaisselle de table, de faïence murale et d'appareils sanitaires. Leur extraction a été fort irrégulière et a enregistré des variations quantitatives importantes durant la période 1977-1986. Peu d'informations sont disponibles sur la localisation et l'importance des gisements.

Le Kenya dispose de rivières et de sources d'énergie géothermique qui sont utilisées pour produire de l'électricité. En 1987, ces ressources énergétiques totalisaient une capacité combinée d'environ 400 mégawatts. Le développement de ces ressources se poursuit actuellement.

Sur une superficie totale de 52,05 millions d'hectares de terres agricoles, seulement 6,8 millions sont répertoriées dans la catégorie des terres à haut potentiel de culture et 3,1 millions d'hectares appartiennent à la catégorie moyenne. La mission de l'ONUDI n'a pas eu accès à des plans détaillés d'utilisation des sols, mais elle a conclu que la disponibilité de terres ne constitue pas en soi un facteur susceptible d'empêcher une production accrue de coton et/ou de légumes.

Le coton est la principale matière première utilisée par l'industrie textile. Selon les chiffres disponibles 14/, les plantations de coton occupent actuellement 140 000 hectares. En conséquence, le coton n'est cultivé que sur 7 % seulement de la surface totale de 1,8 million d'hectares répertorié comme étant propice à la production cotonnière, dans les 18 districts du Kenya.

La fin des années 70 a été caractérisée par une augmentation considérable de la production totale de coton, qui a atteint en 1979 le chiffre record de 62 179 balles, équivalant à 11 500 tonnes. Pour diverses raisons, la production cotonnière a constamment diminué durant les années 80 et, en 1987-1988, la production totale de peluche de coton n'était que de 36 632 balles, soit environ 5 700 tonnes 15/.

Les principales limitations à un accroissement de la production de coton comportent de sérieux retards de paiement aux planteurs, atteignant parfois un an. En conséquence, de nombreux

14/ Ministère de l'agriculture, Institut de Recherche agronomique, Projet de recherche assistée Banque mondiale/CAMP, rapport d'octobre 1988.

15/ Statistiques fournies par le Conseil de la Commercialisation de la peluche et des graines de coton (CLSMB).

agriculteurs ont abandonné la production cotonnière pour s'orienter vers d'autres cultures commerciales essentielles, par exemple: canne à sucre et horticulture. Une nouvelle loi, le Cotton Act, 1988, qui introduit un système révisé de commercialisation des graines de coton a pour objectif d'améliorer la situation et d'accroître l'intérêt des agriculteurs à l'égard de la culture du coton. Cependant, le rendement moyen de peluche de coton est faible au Kenya, c'est-à-dire de l'ordre de 100 kg/hectare.

Néanmoins, les résultats de divers essais effectués dans certaines régions du pays indiquent qu'il est possible de faire passer le rendement de peluche/hectare à un niveau se situant entre 450 et 900 kg, à condition d'adopter des variétés améliorées et une technologie de production plus efficace. Si l'on considère le prix du coton, qui reflète également la conjoncture mondiale, il est peu probable que la production cotonnière puisse véritablement connaître une plus grande popularité sans augmenter les rendements et, par conséquent, les revenus par hectare.

Au Kenya, l'accroissement de la production cotonnière dépend fortement des ressources utilisées pour améliorer les variétés de coton, développer de meilleures techniques de production et renforcer considérablement les services d'extension destinés aux agriculteurs.

Outre la détérioration des rendements agricoles, la production des ginneries s'est également dégradée, affectant à son tour la qualité de la peluche. Cette situation, associée à des installations de stockage parfois inadéquates, produit une peluche de faible qualité que les filatures sont obligées d'accepter, faute d'autre choix.

Bien que les possibilités d'augmentation de la production de coton semblent être assez considérables, il reste encore beaucoup à faire pour satisfaire la demande des ginneries, en fibres de coton.

Des légumes sont cultivés sur une superficie d'environ 70 000 hectares, principalement dans la province centrale et dans la province du Rift. Le tableau 2.1.1 indique la surface en hectares des cultures maraichères, dans toutes les provinces.

Tableau 2.1.1: Superficie utilisée pour la culture maraichère 1988

Province	Superficie en hectares
Rift	11 932
Centrale	32 597
Occidentale	7 348
Nyanza	6 299
Orientale	8 055
Nord Est	127
Littoral	<u>2 914</u>
Total	69 272

Source: Autorité pour le Développement de l'horticulture.

Des tomates et des oignons sont cultivés dans toutes les provinces. Comme pour la plupart des autres types de légumes, les cultures sont plus ou moins concentrées dans les régions où elles poussent le mieux. Par exemple, les carottes sont surtout cultivées dans la province centrale, les haricots - dans la province centrale ainsi que dans la province occidentale et la vallée du Rift. Différentes catégories de légumes asiatiques sont cultivées dans la Province orientale.

Tableau 2.1.2: Production maraîchère, 1963-1988, cultures sélectionnées

Culture	Hectares		1.000 tonnes		Tonnes/hectare	
	Année	Année	Année	Année	Année	Année
	1963	1988	1963	1988	1963	1988
Chou	945	33 200	4,77	591,6	5,1	17,0
Carette	600	3 040	1,85	27,4	3,2	9,0
Chou-fleur	102 a/	490	1,04 a/	9,8	10,2 a/	20,1
Chili	3 069	2 300	2,80	7,1	0,9	3,1
Haricot vert	354	6 530	0,39	16,3	1,1	2,5
Ail	131 b/	150	0,20 b/	0,9	1,5 b/	5,9
Chou frisé	566	18 550	0,79	157,7	1,4	8,5
Oignon	330	7 300	1,53	80,3	4,6	11,0
Poivron	60	780	0,23	6,3	3,9	8,1
Tomate	531	15 500	4,79	314,0	8,9	20,1

Source: Rapports annuels 1963 et 1988, Ministère de l'Agriculture

Notes: a/ Chiffre de 1970
b/ Chiffre de 1976

Le tableau 2.1.2 montre que la production maraîchère s'est considérablement développée depuis l'indépendance. La création de l'Autorité pour le développement de l'horticulture dans les années 60, a contribué à ce développement grâce à la mise en oeuvre de plusieurs projets importants pour l'industrie maraîchère.

La disponibilité de matières premières destinées au secteur textile et aux agro-industries dépend largement des politiques agricoles, ainsi que des prix payés aux producteurs.

L'efficacité et l'existence d'une structure technologique adéquate, pour l'industrie manufacturière du Kenya, sont des éléments essentiels et constituent une condition préalable pour que l'industrie soit en mesure d'offrir des prix suffisamment intéressants à l'achat des matières premières. A condition que les agriculteurs reçoivent des prix assez attractifs pour des matières premières de haute qualité, la base future de matières premières ne constituera plus un frein à l'expansion du secteur textile et de l'agro-industrie maraîchère.

Durant les années 60 et 70, un "Projet de Développement pour la commercialisation des exportations" a été exécuté avec l'aide de la FAO/CFI. Les années 70 ont été marquées par le démarrage d'un "Projet pour les pépinières horticoles", suivi par un programme de mise en place de "Centres de production horticole" durant les années 80, qui englobe les objectifs suivants: organisation des agriculteurs et formation en horticulture; octroi de prêts à court terme; contrôle de la production et commercialisation des produits pour le compte des agriculteurs; paiement aux fermiers après récupération des prêts à court terme.

Bien que ce projet soit toujours en cours, seuls quelques centres ont été complètement développés en raison de la pénurie de moyens de financement. Selon les indications reçues, les centres qui ont été développés fonctionnent d'une manière fort satisfaisante.

En conclusion, la mission de l'ONUDI estime que les politiques et conditions socio-économiques qui influencent le choix des cultures au niveau de l'agriculteur, constituent le facteur prédominant susceptible de déterminer la disponibilité des matières premières, à la fois pour le secteur textile et l'agro-industrie maraîchère.

Il existe très peu d'informations statistiques permettant d'indiquer le volume des ressources minières disponibles au niveau local pour la transformation, notamment en ce qui concerne l'industrie de la céramique. Les minéraux importants, par exemple pour la céramique, incluent la cendre de soude, la fluorine et le sel ^{16/}. Les autres minéraux, par exemple, diatomite, acide carbonique, gypse, kaolin, etc. utilisés comme matériaux industriels et de construction sont généralement exploités en vue d'une utilisation locale. En général, comme l'indique le tableau 2.1.3, la production minière a augmenté au cours des dernières années.

Tableau 2.1.3: Quantité et valeur de la production minière 1984-1988

Minéraux	1984	1985	1986	1987	1988 a/
Quantité (tonnes):					
Minéral					
Cendre de soude	226 000	227 760	230 000	228 000	220 000
Fluorine	50 883	57 949	50 851	46 568	67 351
Sel	58 352	67 213	61 980	72 269	94 682
Produits calcaires b/	20 855	30 479	35 000	37 460	28 601 d/
Autres	35 818	37 202	39 276	37 705	38 459 d/
Total	391 908	420 603	417 107	422 002	449 093
Valeur (1.000 K£):					
Cendre de soude c/	11 836	13 180	16 514	17 442	17 477
Fluorine c/	2 951	3 761	3 129	2 802	3 399
Produits calcaires	2 744	2 662	2 763	2 317	3 043
Autres	662	1 126	1 150	1 173	924 d/
Total	1 500	1 558	1 663	1 779	1 783 d/
Total	19 693	22 287	25 219	25 513	26 626

Source: Bureau Central de Statistique, Economic Survey 1989, Nairobi, mai 1989, p.108.

Notes: a/ Chiffres provisoires
 b/ Sauf chaux utilisée comme intrant pour la production de ciment.
 c/ Uniquement valeur à l'exportation
 d/ Estimation approximative.

Comme l'indique le tableau 2.1.3, exception faite de la fluorine, il existe peu d'informations détaillées sur la production des minéraux utilisés par l'industrie de la céramique. Bien que certaines matières premières employées dans ce secteur soient disponibles localement, par exemple, feldspath et wollastonite, la mission de l'ONUDI a constaté que des volumes considérables d'intrants étaient importés (par exemple, plâtre de moulage et produits d'émaillage). Cependant, au cours des dernières années, les usines de céramique ont dû utiliser des produits de substitution pour les importations d'intrants, à cause de difficultés financières. Par exemple, le kaolin importé a été remplacé par de la stéatite de Kisii, et les boulets d'argile d'importation par de l'argile de Ngumba. Le remplacement des matières premières importées a entraîné des difficultés au niveau de la qualité des produits et rendu nécessaire l'utilisation d'un mélange de produits locaux et d'importation, dans le but de maintenir des normes de qualité raisonnables.

La mission propose de poursuivre l'exploration des minéraux afin de garantir l'existence d'une base adéquate de matières premières destinées aux industries de transformation, et pour réduire la dépendance de ces industries par rapport aux intrants importés.

2.2 Transports, communications et énergie

2.2.1 Transports

Transports aériens

Le Kenya dispose d'une excellente infrastructure en matière de transports aériens internationaux et intérieurs. Le principal aéroport international est situé à Nairobi et est desservi par plus de 25 lignes internationales régulières. Cette situation fait de Nairobi la plaque tournante de la région et l'un des centres de trafic aérien les plus importants d'Afrique. En 1987, le trafic commercial enregistré à Nairobi a atteint 1,9 million de passagers et 49 700 tonnes de fret. De plus, l'intérieur du pays est desservi par plus de 150 pistes réparties dans toutes les régions. Les vols intérieurs au départ de Nairobi utilisent tous l'aéroport Wilson.

Un aéroport de capacité moyenne est situé à Mombassa, capable d'accueillir certains vols internationaux. Il a reçu 520 000 passagers et 10 500 tonnes de fret, en 1987. De plus, le Kenya dispose de plus de 150 pistes d'aérodrome réparties sur l'ensemble du pays.

Transports maritimes

Mombassa est le principal port maritime du Kenya et possède les installations les plus modernes d'Afrique. Il dessert l'ensemble du pays et assure également les transports maritimes essentiels vers l'Ouganda, la Tanzanie, le Zaïre oriental, le Soudan, le Rwanda et le Burundi. Le port est dragué sur une profondeur de 11 mètres et dispose des installations suivantes: 16 postes de mouillage en eau profonde; 2 jetées pour hydrocarbures en vrac; 2 entrepôts pour cargaisons sèches en vrac; 1 terminal pétrolier couvert; 2 quais de déchargement et une jetée spéciale pour la manutention des explosifs. Le port est équipé de 17 grues à portique de 40 tonnes et de 53 ponts roulants pour charges de 20 tonnes. De plus, il dispose d'installations frigorifiques et d'entrepôts. L'aire réservée aux conteneurs est la plus vaste et la mieux équipée de la région. Le transbordement des conteneurs a été amélioré grâce à la construction d'un nouveau dépôt situé à proximité de Nairobi, facilitant les transports ferroviaires à partir de et vers Mombassa.

Transports terrestres

Le Kenya possède un vaste réseau routier reliant la plupart de ses régions et raccordé aux réseaux des pays voisins. En 1986, le réseau routier national comprenait 54 200 km, dont 6 700 km de routes pavées. Environ 12 % des routes appartenaient à la catégorie des axes internationaux et grand-routes; 14 % sont des routes primaires et 67 % - des voies d'importance mineure. En général, les routes secondaires et mineures sont praticables toute l'année, sauf par pluies exceptionnellement fortes. Les tarifs des transports routiers sont négociables et varient d'un transporteur à l'autre. Le coût d'un transport par camion de 12 tonnes de Nairobi à Mombassa s'élève à quelque 3 000 - 5 000 ShK.

Transports ferroviaires

Le Kenya est desservi par un réseau ferroviaire à voie unique qui relie Mombassa, Nairobi et Kampala, en Ouganda, avec des embranchements vers Kisumu, Nanyuki et la Tanzanie. En 1987, le réseau exploité par Kenya Railways a transporté 3 millions de tonnes de fret et 3,8 millions de passagers. Les tarifs pour le fret sont approximativement les suivants: Mombassa/Nairobi - 190 ShK/tonnes; Mombassa/Nakuru - 240 ShK/tonne; Mombassa/Kisumu - 300 ShK/tonne.

2.2.2 Communications

Les services des postes et télécommunications sont assurés par l'Administration des postes du Kenya et la Telecommunications Corporation (KPTC). Leur gestion est efficace et les communications sont excellentes avec la plupart des principales villes du monde. KPTC a récemment mis en place un

système international d'appel pour abonnés permettant de téléphoner automatiquement dans toutes les régions du globe.

Les communications internationales avec l'Europe et les Etats-Unis coûtent approximativement 58 ShK/minute; à destination de l'Extrême Asie - 78 ShK/minute. Les communications locales coûtent 1,15 ShK/unité et la redevance téléphonique annuelle est de 840 ShK par ligne. Une taxe de communication de 15 % est également exigée. En 1987, le Kenya totalisait 145 000 raccordements au réseau téléphonique.

Des services internationaux télex sont également disponibles et des bureaux de location de télex existent dans la plupart des grands hôtels. Le Kenya compte environ 2 400 abonnés au télex. Les tarifs s'échelonnent entre 30 ShK/minute pour le Royaume-Uni et 43 ShK/minute pour les Etats-Unis plus une taxe de 15 %. La KPTC fournit également d'autres services par exemple, télégraphe et télécopie.

2.2.3 Energie

Energie électrique

L'expansion de la capacité de production d'électricité a suivi la croissance de la demande. En 1987, la capacité hydroélectrique du Kenya était de 353,5 mégawatts. La capacité des centrales thermiques (mazout) s'élevait à 176,2 mégawatts, et la capacité des centrales géothermiques atteignait 45 mégawatts, pour une capacité totale de production électrique de 574,7 mégawatts. Le développement de la production hydraulique et géothermique se poursuit actuellement. La plupart de l'électricité est fournie par la Kenya Power and Lighting Company Ltd. (KPLC) et ses compagnies soeurs, la Kenya Power Company et l'Autorité de développement du fleuve Athi.

Les tarifs mensuels 17/ de la Kenya Power and Lighting sont les suivants:

- Pour une consommation inférieure à 7 000 unités (kWh), le prix fixe est de 30 ShK et le coût par unité supplémentaire est de 0,37 ShK pour les 50 premières unités; 0,87 ShK pour les 50 unités suivantes; 1,07 ShK pour les 50 unités suivantes et 1,33 ShK par unité jusqu'à 7 000 unités.
- Pour une consommation de 7 000 à 100 000 unités (à 240 volts monophasé ou 415 volts triphasé), le prix fixe est de 120 ShK, le prix unitaire - 0,97 ShK, et une taxe/KV à la demande, équivalant à 50 ShK par kV de demande par mois.
- Pour une consommation de plus de 100 000 unités, les tarifs sont les mêmes que pour les groupes précédents, mais le prix unitaire est de 0,51 ShK.

Combustible industriel

Les approvisionnements en diesel industriel, gaz de pétrole liquéfié (GPL) et kérosène sont tous assurés par la raffinerie de Mombassa. Cependant, cette dernière est âgée et les pannes sont assez fréquentes, entraînant des pénuries occasionnelles d'hydrocarbures. Les livraisons de GPL de la raffinerie ne suffisent pas à couvrir la demande locale, et les industries basées sur ce combustible enregistrent des perturbations au niveau de leur production.

Les prix courants des combustibles sont approximativement les suivants:

Diesel industriel : 3 250 ShK/tonne 18/

17/ Centre de Promotion des investissements, Investor's Guide to Kenya, mai 1989.

18/ Centre de promotion des investissements, Investors' Guide to Kenya, mai 1989.

Érosène	: 5 210 ShK/tonne (4 275 ShK/1 000 litres en gros) <u>19/</u>
G.P.L.	: 8 341,5 ShK/tonne (4 817 ShK/1 000 litres) <u>20/</u>

2.3 Formation des cadres et développement des ressources humaines

2.3.1 Formation des cadres

Actuellement, le Kenya dispose d'un grand nombre d'institutions chargées de répondre aux besoins de formation de cadres à tous les niveaux. Dans la capitale, il existe au moins 45 institutions faisant partie de la Kenya Trainers Association.

Outre les universités, les institutions les plus importantes dans ce domaine sont: Kenya Institute of Management (KIM), Kenya Association of Manufacturers (KAM), Kenya Institute of Administration (KIA), Federation of Kenya Employers (FKE), Government Training Institute (GTI). Toutes ces institutions de formation sont placées sous le contrôle d'une organisation intitulée Kenya Trainers Association.

Les grandes sociétés ont généralement leur propre programme de formation en gestion. Des facilités sont également offertes par les principaux fournisseurs d'équipements, par exemple, International Business Machines (IBM) en ce qui concerne les systèmes informatisés, ou par les firmes de services, telles que Price Waterhouse, etc.

KIM est le principal institut de formation du Kenya. Il s'agit d'un organisme privé, qui a été créé en 1954 par plusieurs compagnies privées afin d'améliorer le niveau des cadres des entreprises commerciales du Kenya. L'accent est mis en particulier sur la formation des cadres moyens, une catégorie de gestionnaires qui doit être améliorée de toute urgence au Kenya.

Des cours sont organisés pour tous les échelons de gestion et de supervision des entreprises. Un nouvel aspect a été ajouté: la formation des administrateurs responsables de la gestion des petites entreprises. Cette formation a pour but d'aider les gestionnaires qui démarrent une petite entreprise ou qui ont l'intention de créer leur propre affaire. KIM finance également des activités de formation et accorde des prêts permettant de créer de petites entreprises. KIM a élaboré un programme de formation particulièrement intéressant destiné à cette catégorie d'entrepreneurs. Intitulé PROT (Problem Oriented Training), et ciblé sur la solution de problèmes concrets, ce programme peut être utilisé par les petites entreprises qui rencontrent des difficultés. Il s'agit d'une sorte de service de consultation. Le KIM a accès à quelque 2 000 gestionnaires appartenant à différents domaines et spécialisations qui peuvent jouer un rôle de formateurs et de conseillers.

La formation en gestion comprend généralement des cours du soir, qui permettent d'accéder à trois niveaux d'examen. Ce département de l'institut devra servir de noyau central pour la création d'une future école d'administration et de gestion.

KIM collabore également avec des institutions étrangères de formation telles que GOPA-Consultants (République Fédérale d'Allemagne). Cette dernière dispose d'un représentant, le Dr Ralph Engelmann, qui collabore à plein temps avec le programme de formation pour petites entreprises du KIM. Le Royaume-Uni a offert à KIM une enveloppe d'assistance en matière de formation.

Une formation en informatique (utilisation des ordinateurs), destinée aux différents départements des entreprises - par exemple, Systèmes Informatiques de Gestion - sera bientôt disponible à l'Institut, une fois que les ordinateurs nécessaires auront été achetés.

19/ Caltex 12 janvier 1990.

20/ Ceramic Industries (EA) Ltd., 12 janvier 1990.

La formation dispensée par l'Institut est principalement destinée aux membres du KIM, tandis que les entreprises publiques et gouvernementales disposent de leurs propres facilités de formation pour cadres de gestion (voir ci-dessous).

La Kenya Association of Manufacturers (Fabricants) collabore avec la Chambre Nationale de Commerce du Kenya dans le cadre d'une formation orientée principalement vers la solution de problèmes relatifs aux exportations, expédition, tarifs douaniers, etc. Cette formation est surtout destinée aux membres de la KAM et de la Chambre nationale de commerce du Kenya.

Le Kenya Institute of Administration, KIA (Administration) organise des cours principalement destinés aux administrateurs généraux des services publics et aux employés des organismes parastataux. Le Government Training Institute de Mombassa offre le même type de formation que le KIA, cette fois pour les cadres des échelons inférieurs. Ces deux organisations sont coordonnées par le Directeur du Département de l'administration du personnel du bureau du président.

La Federation of Kenya Employers (Patronat) est chargée d'assurer une formation en gestion en collaboration avec l'OIT, dont elle obtient des subventions.

Toutes les organisations de formation mentionnées ci-dessus coopèrent entre elles si nécessaire, et lorsque leurs programmes sont complémentaires.

La formation dispensée par les différentes institutions susmentionnées est, de l'avis de la mission, d'un haut niveau et assurée par des professionnels. Toutefois, certaines lacunes subsistent encore en matière de formation en gestion informatisée. Cet aspect bénéficie actuellement de la plus haute priorité de la part du KIM qui procède à l'acquisition des matériels et logiciels.

2.3.2 Développement des ressources humaines 21/

Au Kenya, le système officiel de formation industrielle s'est développé régulièrement depuis sa création au début des années 70. La Loi sur la Formation Industrielle (Industrial Training Act) a été promulguée en 1970 par le Gouvernement du Kenya afin de "prendre des dispositions en vue de la réglementation de la formation des effectifs employés dans l'industrie". Le but de cette loi était d'établir des programmes de formation sous le contrôle du Directeur de la formation industrielle (DIT) créé en 1971. Cette même année a été marquée par la création du Conseil national de formation industrielle (National Industrial Training Council, NITC) conformément aux dispositions de la loi-cadre mentionnée ci-dessus. Une taxe pour la formation industrielle a également été instaurée (Industrial Training Levy).

Le DIT et le NITC constituent les deux éléments de base créés par la Loi sur la formation industrielle. Le NITC est chargé de l'exécution des politiques, de la prise de décisions finale et de l'approbation. Il est autorisé à approuver les nouveaux programmes de formation et à fixer les taxes de formation. Le DIT est investi des responsabilités suivantes: 1) mise à disposition de programmes de formation et de facilités destinées à l'industrie, à la fois dans le secteur privé et public; 2) administration du Fonds de taxation, et 3) développement du programme d'études, coordination nationale et réseau de support technique (logistique).

La politique gouvernementale en matière de formation professionnelle a pour objectif d'améliorer la formation industrielle, du point de vue quantitatif et qualitatif, et de veiller simultanément à ce que le coût de la formation soit réparti équitablement entre les firmes. Cette politique a également pour but de promouvoir la formation professionnelle dans le secteur privé. Deux organismes principaux sont responsables de l'exécution de la politique gouvernementale en matière de formation industrielle au sein du réseau d'enseignement: le NITC et le Fonds de taxation pour la formation industrielle (Industrial Training Levy Fund).

21/ La présente section est largement basée sur des informations fournies par Irmgard Nubler "The Formal Industrial Training System and Policy in Kenya", document de travail N° 444, Institute for Development Studies, Université de Nairobi, septembre 1986.

Le NITC - qui est un organe législatif - a réparti les besoins de formation nationaux en 11 secteurs industriels ^{22/}. Un Comité de Formation Industrielle (ITC) a été mis en place dans chaque secteur. Chaque ITC comporte un sous-comité technique qui est censé identifier les besoins de l'industrie en matière de formation. De plus, un ITC spécial a été créé pour assurer le développement de la formation en gestion. Chacun de ces trois organes hiérarchiques est basé sur une représentation tripartite: DIT, syndicats et Fédération des Employeurs du Kenya.

Le Fonds de taxation pour la formation est un instrument important de la politique gouvernementale en matière de formation professionnelle. Ce Fonds a été créé pour chacun des 11 secteurs industriels et des Centres de Formation industrielle. Toute firme enregistrée par le Fonds doit payer une taxe basée sur une formule mathématique spécifique au secteur industriel dont elle fait partie. Certains coûts de formation sont remboursés dans le cas de programmes de formation approuvés, organisés dans les usines et centres de formation. La taxe pour la formation industrielle couvre la formation systématique et formelle dispensée à l'intérieur d'un secteur industriel spécifique. Le système de taxation a pour but de promouvoir la formation dans les entreprises, et de conférer à celles-ci de plus grandes responsabilités en vue du développement d'une main-d'oeuvre qualifiée. En conséquence, tous les stagiaires faisant partie des programmes officiels de formation doivent être parrainés par leurs employeurs.

Le Kenya Integrated Training System (KITS) (Système Intégré de Formation) a été développé en 1979 avec l'aide du PNUD/OIT. Ce système couvre l'ensemble de la formation industrielle. Ses principales composantes se répartissent comme suit:

- Contrats d'apprentissage (ouvriers)
- Apprentissage pour ouvriers qualifiés
- Apprentissage pour techniciens et inspecteurs
- Système d'examens nationaux en commerce
- Formation officielle (centres nationaux, écoles techniques et polytechniques, Institut de formation textile du Kenya (KTTI))
- Matériaux de formation du KITS
- Autres matériaux didactiques.

Une étude importante, effectuée récemment, a permis d'évaluer quantitativement la formation professionnelle en fonction du nombre de compagnies et de stagiaires dans sept secteurs industriels sélectionnés ^{23/}. Sur un total de 2 889 entreprises inscrites au DIT et appartenant au sept secteurs en question, seulement 474 ont participé à des activités de formation industrielle au cours de la période 1979-1985. Cette constatation montre que le fonds de taxation pour la formation ne parvient pas à stimuler la plupart des compagnies à assurer la formation de leurs effectifs. De nombreuses entreprises considèrent cette taxe comme étant exclusivement une mesure fiscale. Les petites entreprises qui ont envoyé leurs employés suivre des cours de formation ont été déçues par la longueur des délais de remboursement résultant d'une pénurie de moyens financiers. De nombreuses grandes entreprises disposent de leur propre système de formation et n'utilisent donc pas les facilités offertes par le gouvernement.

Durant la période 1979-1985, le nombre des stagiaires appartenant aux sept secteurs a atteint 12 158, dont seulement 3 432 (28 %) ont reçu une formation artisanale et technique. Ces stagiaires constituaient par ailleurs le groupe cible du système de formation. Durant la période 1983-1985, la formation dispensée a été principalement consacrée à la gestion. Les coûts de gestion étant très élevés, les compagnies ont bénéficié du fonds de taxation.

^{22/} Les 11 secteurs industriels suivants ont été identifiés par la Loi sur la formation industrielle : technologie des moteurs, transports et industries connexes; banques et autres institutions financières; textiles et industries connexes; scieries, bois, ameublement et industries connexes; industries alimentaires et industries connexes; imprimerie, édition, papeteries et industries connexes; produits chimiques, transformation et secteurs connexes; ingénierie et activités connexes; commerce, distribution et activités connexes, construction, plantations, agriculture et industries connexes; génie civil et secteurs connexes.

^{23/} Irmgard Nuber, op. cit. 1986.

La distribution du fonds de taxation pose également un problème, car seule une demi-douzaine de grandes entreprises ont reçu des remboursements substantiels, tandis que les petites entreprises de moins de 50 personnes ne percevaient en moyenne que 5,4 % du remboursement qui leur était dû.

En résumé, il convient d'examiner la nature et l'importance des besoins en formation industrielle au Kenya afin de rationaliser les opérations, d'accélérer le remboursement des frais de formation et de fournir des stimulants supplémentaires aux firmes, pour qu'elles optent en faveur d'une formation industrielle adéquate.

2.4 Politique industrielle

Le faible taux de croissance des exportations de produits manufacturés a été au centre des préoccupations du gouvernement. Au cours des dernières années, les investissements effectués dans le secteur industriel semblent avoir été négatifs. La politique industrielle du Kenya a pour but d'augmenter les investissements étrangers et locaux dans l'industrie. La dernière décennie a été marquée par une tendance progressive à se baser davantage sur les investissements privés que publics dans le cadre du développement industriel. Le renforcement du rôle du secteur privé dans le développement du Kenya est discuté en détail à la section 2.5.

Des changements politiques ont été introduits pour fournir des stimulants susceptibles d'augmenter les exportations de produits manufacturés. A cet effet, une corbeille de mesures politiques a été mise en oeuvre, et de nouvelles dispositions seront introduites dans les prochaines années (voir section 2.7). L'examen de certains changements politiques majeurs semble indiquer qu'une amélioration significative de l'environnement législatif est actuellement en cours.

Un système assez lourd d'octroi de licences à l'importation est toujours en place au Kenya. Selon la disponibilité de devises, des autorisations d'importation ont été accordées sur base d'une liste préétablie de priorités. La politique annoncée vise à moins se fonder sur les restrictions quantitatives, et beaucoup plus sur le taux de change et les tarifs. Une première mesure a débouché sur une extension de la liste des marchandises importables avec peu de restrictions (passage de 803 à 1 121 articles entre 1984 et 1987).

Néanmoins, le gouvernement s'est souvent basé sur des restrictions quantitatives aux importations, en fonction de l'amenuisement des réserves de devises. Les variantes politiques n'ont pas encore été pleinement étudiées, par exemple: utilisation du taux de change, réduction de la demande interne et absorption des liquidités dans l'économie. Le succès de la libéralisation des importations constituera un des tests déterminants pour la crédibilité des nouvelles politiques.

Il existe des niveaux inégaux et élevés de protectionnisme. Les producteurs inefficaces sont protégés contre la concurrence, et ceux qui sont performants peuvent imposer des frais injustement élevés aux consommateurs. Des mesures ont été prises afin de rationaliser les tarifs, de façon à ce que des articles similaires soient frappés de tarifs identiques. Le nombre des tarifs est passé de 25 à 12. Une phase ultérieure prévoira une réduction du degré de protection. Le dernier changement politique en date fait l'objet de discussions dans les milieux législatifs. Bien que la politique officielle ait pour but de réduire la protection afin de stimuler la concurrence, d'aucuns considèrent que certaines compagnies potentiellement efficaces seront mises en liquidation.

La croissance des exportations de produits manufacturés est faible, ou même nulle. La protection élevée qui est prévue par le système d'autorisation des importations, ainsi que par la structure tarifaire, fait que la production orientée vers la demande interne est plus rentable que l'exportation. De plus, les tarifs élevés qui touchent les intrants d'importation, et la surévaluation du taux de change, rendent de nombreux produits kényens peu compétitifs sur les marchés mondiaux. En 1974, le gouvernement a mis sur pied un Programme de compensation aux exportations, grâce auquel les exportateurs homologués reçoivent une compensation. En 1984, cette compensation est passée de 10 à 20 % de la valeur à l'exportation. Actuellement, le Gouvernement du Kenya entreprend d'introduire un système permettant de rembourser les droits d'importation sur les marchandises exportées. Des plans sont en cours afin de créer des Zones industrielles d'exportation

(Export Processing Zones). Toute entreprise faisant partie du programme gouvernemental d'exportation pourra importer des marchandises hors-taxes et être exemptée de l'impôt sur le chiffre d'affaires. L'Etat contrôle les prix d'une large série de produits manufacturés. En 1987, les prix de 11 denrées alimentaires de base et boissons et de 40 produits manufacturés ont été soumis à ce contrôle. Depuis lors, le champ d'application des contrôles des prix a été réduit, et d'autres mesures de libéralisation ont été annoncées.

Dans l'ensemble, ces changements politiques devraient considérablement améliorer l'environnement économique de la croissance future. Toutefois, une certaine ambiguïté subsiste au niveau de la politique de développement industriel. Trop souvent, l'exécution des politiques a peu de rapport avec les intentions proclamées. Cette ambiguïté doit être supprimée car les investisseurs privés potentiels évaluent soigneusement le climat des investissements. La libéralisation des flux de capitaux sur les marchés mondiaux a également des répercussions au Kenya. Actuellement, les capitaux internationaux circulent librement sur les marchés mondiaux, et les intentions déclarées doivent être motivées. Les problèmes inhérents au développement du Kenya ont été clairement exposés dans les plans du gouvernement et autres documents. Le gouvernement a reconnu la nécessité d'augmenter considérablement le flux de capitaux au Kenya. Des mesures importantes ont été prises pour mettre cet objectif en application. Elles devraient ouvrir la voie à une poursuite de cette réorientation de la stratégie de développement.

2.5 Renforcement du rôle du secteur privé

Depuis l'indépendance du Kenya, les planificateurs se sont efforcés de préserver une économie mixte, dans le cadre de laquelle l'Etat et le secteur privé assument des rôles spécifiques et complémentaires 24/. Bien que le secteur privé ait joué un rôle important dans l'économie du Kenya, les pouvoirs publics prédominent grâce à une participation directe dans les entreprises de production et les réseaux de commercialisation.

L'Etat est directement ou indirectement actionnaire majoritaire dans toute une série d'entreprises par le biais des institutions suivantes: International and Commercial Development Corporation (ICDC), Development Finance Company of Kenya (DFCK), Chambre Nationale de Commerce et d'Industrie du Kenya (CCIK), Industrial Development Bank Ltd. (IDB) et autres institutions de financement du développement (IAF). Le portefeuille d'actions du gouvernement comprend plus d'une centaine d'entreprises industrielles, 38 organismes parastataux et une participation minoritaire dans 66 firmes industrielles. La participation majoritaire de l'Etat concerne principalement les textiles, les raffineries de sucre et la production de ciment 25/.

L'Etat exerce une influence directe considérable sur de nombreuses entreprises, en particulier sur la production alimentaire et l'industrie textile, par le biais de multiples offices de régularisation qui achètent des denrées de base aux producteurs primaires et les distribuent aux fabricants à des conditions d'achat et de vente fixées par ces mêmes offices. Les nombreuses plaintes émises par les dirigeants d'entreprises au sujet des approvisionnements et des prix indiquent que les conditions ne sont pas déterminées d'une manière efficace. Les offices de régularisation des ventes couvrent les secteurs suivants: café, thé, sisal, pyrèthre, céréales locales et production nationale, irrigation et coton. Outre le contrôle exercé par ces canaux de commercialisation, la structure et la performance du secteur manufacturier sont déterminées par les organismes publics suivants: Chemins de Fer du Kenya, PTT et Autorité portuaire.

Bien que le taux de profit des sept entreprises parastatales étudiées ait été jugé satisfaisant (15 %) lors d'une enquête effectuée en 1986 par la Banque mondiale, les entreprises du secteur privé ont enregistré des taux nettement plus élevés (20 %). Il convient de noter que le taux de profit des entreprises parastatales est plus facile à réaliser, car elles opèrent derrière une barrière

24/ Document parlementaire N° 10 de 1965 intitulé African Socialism and its Application to Planning in Kenya.

25/ ONUDI, Branche des études par régions et par pays, Kenya: Sustaining industrial growth restructuring and integration. Série d'études du développement industriel, Vienne: Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, juin 1988, p. 22 à 23.

protectionniste plus élevée c'est à dire un taux de protection de 184 % contre 60 % pour les firmes du secteur privé. De plus, des taux de rendement négatifs ont été enregistrés dans certains organismes parastataux, qui dominent l'industrie sucrière et le textile 26/.

Plusieurs firmes du secteur public sont en mauvaise posture du point de vue financier. Elles opèrent à des niveaux faibles, en raison d'un fonds de roulement insuffisant, et ont contracté de lourdes dettes qu'elles ne parviennent pas à rembourser sur leurs bénéfices d'exploitation. Certaines firmes ont été autorisées à faire défaut pendant des périodes assez longues, car leur fermeture aurait entraîné des problèmes douloureux de chômage. Plusieurs entreprises ont été maintenues longtemps en exploitation alors qu'elles étaient pratiquement en faillite, afin d'éviter les conséquences d'une fermeture.

En raison de la mauvaise performance des investissements injectés par les organismes parastataux dans le secteur manufacturier, les portefeuilles des Institutions de financement du développement (IAF) sont à l'étude, afin d'évaluer l'importance stratégique et la classification de chaque parastatal. Les entreprises sont répertoriées d'après les critères suivants: besoin de réhabilitation et restructuration; besoin de diversification et de conservation. Il est clair, encore que non explicite, que les décideurs s'orientent vers un plus faible degré de participation de l'Etat dans le secteur manufacturier, principalement grâce à la privatisation et à la promotion des investissements dans le secteur privé par des Africains-Kényens ou des investisseurs étrangers.

Les recommandations et les mesures d'assistance de la Banque mondiale au programme d'ajustement structurel du Kenya vont dans le sens d'une privatisation de l'industrie. De même, l'Etat limitera ses initiatives aux activités qui ne peuvent pas être réalisées par le secteur privé.

L'orientation de ces changements, qui visent à restreindre le rôle de l'Etat et à laisser une plus grande partie de l'économie de marché au secteur privé, n'est certes pas nouvelle. Les plans de développement antérieurs, notamment le quatrième plan, avaient mis l'accent sur l'intention exprimée par le gouvernement de renforcer le secteur privé. Les mesures prises afin de libéraliser les importations en rationalisant les droits de douane et la classification des importations, dans le cadre de trois projets, témoignent de l'engagement pris par le gouvernement à l'égard du renforcement du secteur privé. Pour des raisons similaires, le gouvernement a introduit une loi sur la protection des investissements étrangers. Il a créé un Centre de promotion des investissements (Investment Promotion Centre), ainsi qu'une Autorité pour le Commerce extérieur (Kenya External Trade Authority), et a adopté récemment une loi sur les pratiques commerciales restrictives, les monopoles et le contrôle des prix (Restrictive Trade Practices, Monopolies and Price Control Act).

Ces actions et politiques résultent du besoin urgent de résorber le nombre croissant des chômeurs au sein de la population ouvrière, et de réduire le déficit de la balance du commerce de marchandises. Les problèmes ont grandi au sein des organismes parastataux et sous l'influence des contrôles effectués par les pouvoirs publics. L'emploi et les recettes à l'exportation n'évoluent pas assez rapidement. En conséquence, le gouvernement prend des mesures pour faciliter la croissance du secteur privé, créer plus d'emplois et augmenter les exportations.

Le plan actuel de développement 1989-1993 s'écarte des plans précédents qui avaient été orientés vers des secteurs et projets. Il représente une stratégie visant à revenir à un taux de croissance stable accompagné par une évaluation des revenus réels par habitant, une augmentation de l'emploi, une diversification de la production et la participation de tous au développement.

La priorité la plus urgente consiste à créer des emplois productifs pour près de deux millions de nouveaux venus sur le marché du travail, jusqu'à l'an 2000. Cette croissance doit être générée par l'agriculture et l'industrie, y compris les petites entreprises. La priorité suivante concerne l'augmentation des réserves en devises, suivie par un accroissement des dépenses affectées par le secteur privé aux services de base. Le secteur privé se verra conférer un rôle plus considérable dans l'économie et aura accès aux ressources techniques et financières nécessaires.

La structure principale des objectifs de développement économique jusqu'à la fin du siècle, indique une modeste contraction de la participation du secteur public à la production, ainsi qu'une large expansion du secteur privé exprimée sous forme d'investissement de capitaux, emploi, production et exportations.

Afin de réaliser cette série d'objectifs, le gouvernement doit permettre au secteur privé d'avoir accès aux ressources financières nécessaires aux investissements. Il convient de diminuer le financement interne au titre du budget de l'Etat. L'épargne du secteur privé représente environ 20 % du PIB, alors que les investissements effectués par ce même secteur n'atteignent que 12 % du PIB. Le secteur privé contribue au financement des investissements publics et à une partie de la consommation des administrations publiques. Le déficit des pouvoirs publics et sans doute les investissements, doivent être diminués afin de libérer des fonds susceptibles d'être investis par le secteur privé, si l'on veut que ce dernier remplisse son nouveau mandat, à savoir la création d'emplois et le développement des exportations.

2.5.1 Appui aux petites et moyennes entreprises (PME).

Le Plan de Développement actuel reconnaît que les petites entreprises et les activités de micro-échelle (jua kali) ont été insuffisamment exploitées par le passé. Il convient de remédier à cette négligence de façon à ce que ces entreprises puissent apporter une contribution vitale à la réalisation des objectifs nationaux en matière d'emploi et de production de revenus conformément au Document parlementaire N° 1 de 1986.

Le gouvernement a l'intention d'appuyer les petites entreprises en créant un cadre institutionnel favorable. Cet environnement sera "solidement ancré dans une politique de restructuration et de libéralisation du commerce, le régime des devises, les politiques salariales et d'investissement, ainsi que la restructuration financière" 27/.

Le Plan indique que le gouvernement prévoit d'encourager le secteur privé en modifiant la réglementation, afin de réduire les contraintes qui sont actuellement plus lourdes pour les entreprises de moindre gabarit, notamment procédures administratives pour l'exercice de différents types d'activités commerciales, autorisations d'importation et autres prescriptions contraignantes, telles que le respect des codes de construction.

Le gouvernement a l'intention d'appuyer et de promouvoir la diffusion d'informations permettant de prendre des décisions rationnelles au niveau des affaires. Les départements suivants serviront de canaux pour transmettre les connaissances nécessaires à ce groupe d'entrepreneurs: Ministère des affaires étrangères; Ministère de la technologie et de la recherche; Ministère du travail, de la planification et du développement de l'emploi; Ministère de l'information et de la radiodiffusion. L'information dispensée concernera les marchés des matériaux, des produits et de la technologie.

Outre la révision et l'introduction d'amendements aux lois et règlements déjà mentionnées, le gouvernement a l'intention de créer un Conseil d'allocations pour petites entreprises et Jua Kali au niveau des districts, pour assurer la distribution des terres. L'aspect "financement" sera au centre des efforts déployés pour repenser le réseau des ONG qui assistent le secteur des jua kali ou micro-entreprises. L'ICDC et Kenya Industrial Estates continueront d'aider les moyennes entreprises à couvrir leurs besoins financiers. Tout porte à croire que la Banque coopérative (Co-operative Bank) accordera un intérêt accru à ce type d'activités et fournira une aide plus considérable.

Le Plan demande également à l'autorité responsable du Développement des marchés de capitaux (Capital Markets Development Authority) d'élaborer et de mettre en oeuvre des moyens destinés à aider les petites entreprises à développer leur base financière. Cet effort sera complété par de nouvelles initiatives gouvernementales, en vue d'assurer un partenariat entre entrepreneurs

kényens et étrangers. Des mesures seront prises pour que le transfert des aptitudes, dans le cadre de ce partenariat, soit conforme aux pratiques commerciales normales. La formation sur le tas, les ateliers et les séminaires seront encouragés.

Alors que la plupart des modalités relatives à l'appui accordé par l'Etat au secteur des PME doivent encore être élaborées, le plan de développement actuel reflète la préoccupation du gouvernement à l'égard de ce secteur ainsi que son intention de renouveler ses efforts pour lui venir en aide. Pour l'instant, l'appui principal sera fourni par les différentes institutions financières, les instituts de formation et les ONG.

2.6 Renforcement du rôle des institutions participant au développement industriel et à la régénération.

De très nombreuses institutions publiques et organisations privées participent actuellement à la promotion et à la relance du développement industriel au Kenya.

Du point de vue du développement industriel, les institutions gouvernementales qui contribuent à la promotion des efforts entrepris, souffrent de certaines lacunes.

La coordination est insuffisante et il existe parfois une concurrence ouverte entre les ministères et les agences qui sont partenaires au sein d'un projet ou dans l'exécution d'une politique.

Les investisseurs étrangers et privés se sont plaints des délais encourus pour obtenir les autorisations officielles, ainsi que du caractère arbitraire des décisions. Le gouvernement est conscient de ces lacunes et des mesures importantes ont été prises pour remédier à cette situation, notamment en matière de libéralisation des importations.

Outre l'élaboration de directives politiques et la réglementation du secteur industriel, le gouvernement participe directement, par le biais de ses agences à l'allocation des fonds d'investissement et des crédits destinés au développement de l'industrie. Plusieurs institutions de financement du développement (IAF) sont en place, et l'Etat est actionnaire dans un grand nombre d'entreprises. Ces institutions influencent le développement du Kenya de différentes façons. Elles canalisent les maigres ressources destinées à la promotion du développement, et il est de l'intérêt du pays que ces institutions puissent fonctionner avec efficacité. Les IAF ont été critiquées à cause du faible rendement de leurs investissements, résultant d'un portefeuille trop limité. En l'absence d'objectifs clairs, les rôles de ces institutions doivent être plus nettement définis.

Les organismes parastataux ont été critiqués pour leur mauvaise gestion. La responsabilité finale incombe au conseil d'administration qui désigne l'administrateur délégué. Le conseil d'administration d'une société devrait en principe refléter les intérêts des actionnaires. Dans le cas des entreprises publiques, le propriétaire est l'Etat, et les administrateurs doivent s'assurer que les compagnies sont gérées d'une manière efficace, du point de vue commercial. De plus, lors de la prise de décisions, il faut prendre en considération certains aspects sociaux qui s'écartent des contingences commerciales. Par exemple, lors de la fixation des prix, un monopole d'Etat ne devrait pas être autorisé à utiliser sa position sur le marché pour réduire la production afin d'accroître les bénéfices. Les raisons sociales sont parfois tellement contraignantes qu'il faut accepter un taux de profit relativement plus faible.

Toutefois, il arrive trop souvent que les objectifs des compagnies ne soient pas clairement établis et que les gestionnaires n'arrivent pas, par conséquent, à définir les stratégies de leur entreprise ou même à présenter des plans annuels. La nomination des conseils d'administration et donc, des directeurs généraux, n'a pas toujours été inspirée par le principe qui exige que l'on trouve des personnes compétentes pour assurer une production industrielle efficace et rentable.

Il convient de mieux préciser le rôle que le secteur public doit assurer en matière de développement industriel. Comme indiqué au Chapitre premier, la tendance actuelle veut que le gouvernement laisse au secteur privé la responsabilité de la plupart des fonctions de production.

Toutefois, dans le cas du développement industriel, le gouvernement doit fournir l'infrastructure nécessaire au niveau des télécommunications, adduction d'eau et électricité. Bien qu'il existe d'amples preuves du mauvais fonctionnement des organismes parastataux, tant dans les pays en développement qu'industrialisés, il existe également des exemples de compagnies exploitées avec efficacité. Si le Gouvernement du Kenya souhaite rester propriétaire d'entreprises stratégiques, il conviendra de renforcer leur performance économique.

Une partie importante de ce secteur industriel est associée aux agro-industries, qui occupent une place stratégique dans le développement industriel du Kenya. Ces industries intéressent non seulement les Ministères de l'industrie, des finances et du développement, mais aussi le Ministère de l'agriculture. L'existence d'une infrastructure adéquate est fondamentale pour le développement agricole. L'accroissement des exportations du Kenya se fera principalement au niveau des produits de transformation agricoles. Une approche globale est nécessaire à l'égard du développement des agro-industries, ainsi que des institutions publiques complémentaires capables d'appuyer ce développement.

2.7 Amélioration de l'environnement macro-économique

2.7.1 Contrôle des finances publiques

Trois problèmes principaux émergent en matière de contrôle des finances publiques: importance du déficit budgétaire; augmentation de l'emploi dans les services publics alors que les dépenses récurrentes non salariales diminuent; possibilité de voir à un moment donné le déficit décourager les investissements privés, au Kenya.

La situation budgétaire de l'Etat s'est détériorée entre les exercices 1984 et 1987, et s'est ensuite légèrement améliorée (voir section 1.1.3). "Le déficit total des finances (y compris subventions) est passé de 3,9 % du PIB au cours de l'année budgétaire 1984 ... à 5,4 % en 1986 " et à 4,6 % en 1989 ^{28/}. Les dépenses totales de l'Etat, exprimées en pourcentage du PIB sont également passées de 34,5 % en 1984-1985 à 39,4 % en 1988-1989 ^{29/} Malgré ces difficultés, le gouvernement s'est efforcé d'augmenter ses rentes en améliorant le recouvrement des impôts et en imposant un système de répartition des coûts entre les bénéficiaires des services de santé publique et d'enseignement.

Il s'est avéré difficile de limiter les dépenses, en particulier en ce qui concerne le coût du travail. La part des coûts, dans ce domaine, incluant des transferts à la Commission des enseignants (Teachers' Service Commission) a augmenté régulièrement, passant de 60,5 % des dépenses récurrentes en 1980-1981 à 70,6 % en 1986-1987, pour retomber à 66,3 % en 1987-1988. ^{30/} En conséquence, les dépenses récurrentes réelles non salariales par employé de la fonction publique ont pratiquement diminué d'un tiers (32,5 %). Cette tendance a considérablement préoccupé le gouvernement:

A moins qu'un meilleur équilibre soit assuré entre les coûts de personnel et les dépenses complémentaires, la productivité de nombreux secteurs de la fonction publique tombera en dessous des niveaux acceptables. Il se pourrait même que certains services disparaissent, tandis que les fonctionnaires continueront de percevoir leur salaire ^{31/}.

Chaque ministère dispose maintenant d'un plafond d'effectifs qui doit permettre de limiter les dépenses en personnel. En 1988, l'emploi au sein du gouvernement central a diminué de 1,4 %, même

^{28/} République du Kenya (1989) Economic Survey 1989 Nairobi : Presses gouvernementales; Division des Opérations par pays, Département de l'Afrique de l'Est, Région Afrique, Kenya Recent Economic Developments and Selected Policy Issues, Washington D.C. : Banque Mondiale, 1988.

^{29/} République du Kenya, op. cit., 1989, p. 63.

^{30/} Banque mondiale, op. cit., 1988, p. 47.

^{31/} République du Kenya, Economic Management for Renewed Growth, Document parlementaire N° 1 de 1986; Nairobi : Presses gouvernementales, p. 32.

si l'emploi dans l'ensemble de la fonction publique, y compris l'enseignement, a augmenté de 5 % par an entre 1986 et 1988.

Des pressions considérables ont été exercées en faveur d'une expansion des possibilités d'éducation. L'introduction du système d'enseignement 8-4-4, ainsi que plusieurs doublements des admissions d'étudiants dans un nombre croissant d'universités ont fait que la part de l'enseignement dans le budget périodique est passée à 38 %^{32/}.

Le gouvernement et la Banque mondiale ont craint que les prêts considérables octroyés à l'Etat finissent par décourager les investissements privés.

Bien que cette hypothèse soit encore activement débattue, aucune preuve n'a pu être avancée pour étayer pareille conclusion. Par exemple, les avoirs portés au crédit de l'Etat sont montés en flèche et sont passés de 42,5 millions £K en 1984 à 265,9 millions £K en 1985 - année la moins bonne - tandis que les avoirs accordés au secteur privé passaient de 123,5 millions £K à 163,5 millions £K. Deux ans plus tard, alors que les prêts accordés à l'Etat diminuaient de 86,4 millions £K, les crédits offerts au secteur privé ont largement décollé, augmentant de 251,3 millions £K en 1988, contre 150,2 millions £K en 1987. Bien qu'il soit possible d'établir une corrélation entre les prêts accordés à l'Etat et au secteur privé, le rapport obtenu n'est pas obligatoire. Par exemple, un rapport récent de la Banque mondiale concernant le secteur manufacturier du Kenya mentionne "qu'en plus des prêts bancaires qui ont dû être accordés à l'Etat par le biais du coefficient de liquidités, il est prouvé que le gouvernement n'exerce qu'un faible effet de dissuasion à l'égard de l'octroi de crédits au secteur des entreprises privées (souligné par les auteurs)^{33/}. De plus, bien que les investissements fixes aient été contractés au minimum en 1985 - soit 17,4 % du PIB - ils sont remontés à 22,8 % en 1988, tandis que les investissements bruts s'élevaient à 29,8 %^{34/}. Ces niveaux ne sont pas mauvais, bien que les investissements soient de plus en plus souvent subventionnés par l'épargne extérieure (13,7 % en 1983; 31,2 % en 1988). Des preuves plus concluantes sont nécessaires pour vérifier et mesurer ce degré de dissuasion, ainsi que pour connaître l'urgence et l'adéquation des réformes politiques gouvernementales. Ces preuves ne sont pas encore disponibles, mais devraient être fournies sous peu.

Une hypothèse beaucoup moins discutable veut que le gouvernement utilise ses ressources plus efficacement et concentre sa stratégie sur la promotion de la productivité dans l'économie, notamment grâce à des dépenses affectées à la recherche et au développement, à la formation professionnelle nécessaire, à l'exploration de débouchés et aux réseaux de communication et de transport.

2.7.2 Régime des devises et du change

La Banque Centrale du Kenya maintient un taux de change entre le shilling et les autres devises, grâce aux Droits de Tirage Spéciaux du FMI, en utilisant des facteurs de pondération qui reflètent la structure des échanges entre le Kenya et les autres pays. En plus du taux de change, le gouvernement impose des procédures d'autorisation des importations qui permettent de rationner les devises en fonction de priorités fixées dans trois programmes, allant de modalités quasi automatiques à une restriction sévère des importations. Bien que la surfixation des prix des intrants importés et la sous-fixation des exportations servent de véhicule principal aux transferts illicites de fonds à l'étranger, le gouvernement se base principalement sur la General Superintendence Corporation (service de surveillance) et Veritas pour contrôler la valeur et l'état neuf de la plupart des importations, mais non des exportations. Le gouvernement n'a pas essayé de former et d'éduquer des responsables locaux chargés de contrôler ne fut-ce que des importations de haute valeur, relativement homogènes^{35/}.

^{32/} République du Kenya, Plan de Développement 1989-1993, Nairobi : Presses gouvernementales, 1989, p. 61.

^{33/} Voir Banque Mondiale, *op. cit.*, 1987, p. 143.

^{34/} Banque Mondiale, *op. cit.*, 1987, p. 101.

^{35/} P. Coughlin et G.K. Iriara, *Industrialization in Kenya: In Search of a Strategy*, Nairobi: Heinemann; London 1988, p. 133, 142, 244, 246, 274, 280, 300.

Les termes de l'échange fluctuent largement, surtout en fonction des variations considérables des cours mondiaux du café et du thé. Au lieu de recourir à des politiques monétaires et fiscales anticycliques et musclées, le gouvernement autorise le transfert aux agriculteurs de la plupart des avoirs en devises internationales, après déduction des frais de distribution. La consommation, les investissements et les importations montent en flèche pour retomber ensuite. Lorsque les recettes des exportations diminuent, les autorités resserrent les contrôles non tarifaires aux importations et n'augmentent que marginalement le taux de change.

Ces fluctuations considérables de la politique commerciale rendent difficile et risquée la planification à long terme des investissements et sont susceptibles de décourager la diversification des exportations. En particulier, compte tenu du fait que les primes accordées par la Banque centrale aux contrats de change à long terme atteignent des montants prohibitifs (environ 2 % par mois), les investisseurs ne peuvent pas se baser sur la disponibilité et le coût du change des intrants importés et, en conséquence, sur la rentabilité relative des différents secteurs économiques. ^{36/} De même, la poursuite des programmes de compensation des exportations n'est pas assurée. Par exemple, au début de 1983 le gouvernement a brusquement suspendu le programme pour une durée de trois mois. De nombreux exportateurs kényens ont perdu des sommes considérables sur des contrats conclus de longue date. Après cette expérience cuisante, nombreux sont ceux qui ont été fort réticents à l'idée de reprendre les importations. Plusieurs années se sont écoulées avant qu'ils n'osent refaire l'expérience. Ayant tiré les leçons de cette situation, le gouvernement a résisté aux pressions exercées par la Banque mondiale exigeant qu'il modifie radicalement, en 1989, son programme de compensation des exportations, pour adopter un régime à trois paliers. Mais, sous d'autres aspects, les fortes expansions et contractions résultant de l'essor périodique des exportations perturbent toujours l'économie du pays.

Bien que la Loi sur les Investissements Extérieurs (Foreign Investment Act) garantisse aux investisseurs étrangers le droit de rapatrier tous leurs bénéfices, ils ont souvent dû subir des retards considérables. Autrefois, les investisseurs devaient consigner leurs bénéfices dans des comptes bloqués à faible taux d'intérêt, et attendre parfois des années avant que des devises soient disponibles. Actuellement, ils sont autorisés à investir dans des comptes de dépôt au taux du marché. Le gouvernement s'efforce d'accélérer l'allocation des devises, pour répondre à cet objectif.

Depuis 1982, le gouvernement a progressivement, et de plus en plus, dévalué le taux de change réel du shilling. Malgré une inversion de cette tendance en 1984, le taux de change réel accusait une dévaluation de plus de 22 %, en 1987 ^{37/}. Le gouvernement semble s'être engagé à suivre cette politique dans le but de rendre le Kenya plus attrayant aux touristes et de promouvoir la substitution des importations et les exportations.

2.7.3 Politique de fixation des prix

La politique gouvernementale influence les prix de nombreuses façons: divers contrôles directs, taxes à la valeur ajoutée (anciennement taxes sur les ventes), barrières non tarifaires, compensation à l'exportation, inflation et contrôles indirects exercés sur les salaires réels.

Contrôle des prix

Le gouvernement a régulièrement diminué le nombre des articles soumis au contrôle des prix. Même le prix de la viande n'est plus contrôlé actuellement. En raison de certaines exigences politiques, le gouvernement réglemente les prix de quelques produits de première nécessité tels que riz, aliments au maïs, sucre, sodas, tôles de roofing en acier galvanisé et bière (sauf dans les bars, restaurants et clubs de haut de gamme).

^{36/} Banque Mondiale, Division du Développement Industriel et des Finances, Région de l'Afrique de l'Est et Australe, Kenya: Industrial Sector Policies for Investment and Export Growth. Rapport N° 6711-KE. Washington D.C., Banque, 1987, p. 125.

^{37/} Banque mondiale, op. cit., 1988 (Tableau 3.7). p. 87.

Le contrôle des prix est placé sous la supervision de la nouvelle Commission des monopoles et des prix du Ministère des finances (Monopolies and Price Commission). Conformément à son mandat, cette commission peut restreindre les pratiques commerciales qui limitent les échanges commerciaux et la concurrence. Toutefois, elle rencontre une opposition de la part des milieux d'affaires, susceptible de réduire son efficacité future.

Taxes sur les ventes

Autrefois, de nombreuses firmes, notamment de petite taille, pouvaient se soustraire en partie ou en totalité au paiement de la taxe de 17 % sur les ventes. Cette situation leur conférait une compétitivité accrue par rapport aux grandes firmes de leur secteur, ces dernières ne pouvant pas éviter aussi facilement l'imposition. Bien que la taxe sur les ventes ait été remplacée à partir de janvier 1990 par une taxe à la valeur ajoutée de 17 %, il n'en reste pas moins qu'il existe encore une subvention implicite en faveur de certaines firmes malhonnêtes ou de faible envergure.

Barrières tarifaires et non tarifaires

En ce qui concerne les différents programmes d'ajustement structurel, le gouvernement s'est engagé à convertir certaines barrières non tarifaires en leur équivalent tarifaire, à abaisser le niveau de protection et à rendre les tarifs plus uniformes. Bien que cette mesure ait été appliquée à de nombreux produits, la structure globale semble encore confuse. Entre 1978 et 1984, le taux tarifaire normal moyen est passé de 29,5 % à 41 % ^{38/}. Toutefois, une étude effectuée par la Banque mondiale durant le troisième trimestre de 1986 a enregistré un taux normal moyen de protection de 34 % et un taux effectif de protection de 89 %, bien qu'il existe des variations importantes entre les industries ^{39/}.

Même si le taux de protection effective du secteur industriel du Kenya n'est pas excessif par rapport aux critères de nombreux pays en développement qui ont suivi une stratégie de développement basée sur la substitution des importations, il reste néanmoins élevé et constitue le facteur de distorsion le plus important dans la structure de stimulation de l'économie ^{40/}.

Le gouvernement met actuellement en oeuvre un programme de fabrication sous obligation (Manufacturing-under-bond, MUB) destiné aux investisseurs qui souhaitent exclusivement exporter leur production. Ces firmes pourront importer des intrants hors-taxes et une autorisation leur sera accordée rapidement. Grâce au feu vert qui lui a été donné par un sous-comité interministériel (cabinet des ministres) spécialement créé pour surmonter les barrières aux investissements extérieurs, le nouveau Centre de promotion industrielle traite actuellement en moins de trente jours les demandes des investisseurs étrangers. A la fin du mois de janvier, le Centre avait déjà reçu 50 projets, dont 9 - y compris quatre contrats de fabrication sous obligation (MUB) - étaient opérationnels. Treize projets MUB ont été approuvés. Nommé vers le milieu de l'année 1989, le Directeur du Centre (ex-Directeur exécutif de la Kenya Association of Manufacturers) s'est empressé de recruter un personnel dévoué et a mis sur pied un système destiné à encourager les investisseurs. Il semble que le Centre jouisse d'un appui solide de la part des hautes sphères gouvernementales. Cette situation est de bon augure pour l'industrie manufacturière du Kenya.

La vaste contrebande notoire de biens de consommation pourrait déclencher une discrimination à l'égard de la production locale si, comme on le suppose, les intrants en matériaux utilisés pour produire localement ces biens n'arrivent plus à se soustraire aussi facilement qu'auparavant au paiement des taxes. Etant donné que les biens de consommation - textiles, chaussures, carrelages, etc. sont fournis en vrac par divers marchands, alors que les intrants physiques destinés aux fabricants sont expédiés par petits lots par de grands exportateurs étrangers, l'évasion fiscale sera peut-être plus facile dans le cas des produits de consommation finis. En conséquence, la perméabilité sélective du

^{38/} J. Sharpley et S.R. Lewis Jr., "Kenya's Industrialization 1964-84", Papier de discussion N° 242, (Tableau 9), IDS, (Sussex), 1988.

^{39/} Banque mondiale, *op. cit.*, 1987, p. 52.

^{40/} Banque mondiale, *op. cit.* 1988, p. 28.

cordon sanitaire des importations pourrait entraver la deuxième phase de substitution des importations. Toutefois, la corruption des autorités douanières pourrait rendre la protection illusoire, ou pire entraîner des effets contraires. Il convient que le gouvernement trouve de toute urgence une solution au problème de la corruption au niveau des autorités portuaires et douanières.

Compensation à l'exportation

Le gouvernement verse une compensation de 20 % de la valeur f.o.b. à l'exportation d'articles approuvés ayant une composante locale d'au moins 30 %. Néanmoins, étant donné que la plupart des exportations de produits manufacturés ont une forte composante locale en importations, la stimulation supplémentaire nette offerte aux exportateurs est faible pour de nombreux articles, déduction faite des taxes payées directement et indirectement sur les intrants utilisés pour fabriquer les produits exportés. De surcroît, la plupart des paiements ne vont qu'à deux grandes compagnies multinationales qui exportent des ananas et du ciment. Des interdictions et des retards de paiement de quatre à cinq mois ont depuis longtemps atténué l'efficacité du programme. La liste des articles éligibles a été réduite à 700 postes en 1988, afin d'aider le gouvernement à accélérer les paiements. Certains fabricants ont remarqué une amélioration, mais aucune étude systématique n'a été effectuée.

Au début de 1988, la Banque mondiale s'est efforcée d'inciter le gouvernement à passer à un programme de compensation à l'exportation à plusieurs paliers, chaque échelon ayant pour but de compenser approximativement la valeur des tarifs appliqués aux exportations. Craignant que le programme révisé ne constitue un cauchemar pour la bureaucratie - par exemple multiplication des plaintes concernant les calculs financiers - le gouvernement a rejeté cette proposition, suivi en cela par la Banque mondiale.

Inflation et salaires réels

Après avoir enregistré des taux d'inflation sans précédent au début des années 1980, le gouvernement a maintenu l'inflation en dessous de 12 % (tableau 2.6). Entre 1980 et 1988, les salaires réels ont baissé d'environ 13 %. Cette situation a renforcé la compétitivité des fabricants kényens sur les marchés mondiaux et par rapport aux importations.

Tableau 2.7: Changement des taux annuels d'inflation et évolution des salaires moyens réels, 1980-1988
(pourcentages)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Evolution des prix à la consommation	11,3	24,8	18,3	10,1	11,0	11,5	5,8	10,0	10,7
Evolution des salaires réels moyens	0,9	1,2	-12,5	-6,9	0,7	-1,5	3,0	0,1	1,9

Source: République du Kenya, Economic Survey (différentes années), Nairobi: Presses gouvernementales

2.7.4 Politiques de crédit et taux d'intérêt

En ce qui concerne l'industrie manufacturière, les aspects importants du système de crédit sont les suivants: tendance des banques commerciales à étendre principalement les financements à court et à moyen terme; absence de priorités sectorielles au niveau des institutions de financement du développement (IAF); incapacité des IAF à affecter leurs prêts au financement de nombreux investissements; incapacité de nombreuses IAF à offrir des fonds exempts de gros risques de change;

coût prohibitif des contrats futurs de la Banque Centrale en matière de change; absence d'un système de financement à long terme des crédits à l'exportation.

Les politiques de prêt appliquées par les institutions financières sont très conservatrices et biaisées à l'égard de toutes les entreprises manufacturières, à l'exception de quelques grandes compagnies.

En général, les banques commerciales du Kenya n'octroient pas de prêts à terme dépassant une période de trois ans. De plus, ces prêts doivent être appuyés par des garanties supplémentaires dont la valeur marchande dépasse d'une forte marge la valeur nominale d'un prêt (souvent 150 %)... Les banques hésitent de plus en plus à accepter des biens fonciers comme garantie supplémentaire, en raison des délais considérables nécessaires pour acquérir ces biens. A cause de ces prescriptions très strictes en matière de garantie additionnelle, les petites et moyennes entreprises qui disposent de peu d'actif sont éliminées du marché des prêts, la majorité de ceux-ci allant aux grands entrepreneurs locaux de premier rang 41/.

Les institutions de financement non bancaires exigent également des garanties supplémentaires très contraignantes, et n'accordent généralement de prêts que pour une période de deux ou trois ans 42/.

L'allocation des crédits ne semble pas être guidée par une stratégie de développement qui met l'accent sur la nécessité de combler les lacunes au niveau de la structure industrielle du pays. Mis à part l'exigence, faiblement appliquée et mal définie par la Banque centrale selon laquelle 17 % au moins des prêts de chaque banque doivent permettre d'aider l'agriculture, aucun effort n'a été fait pour diriger les investissements vers les secteurs prioritaires. Les IAF attendent passivement que des propositions de projets leur soient adressées, à des fins d'évaluation et de financement. Durant les années qui ont suivi l'indépendance, les institutions de financement du développement n'ont pas entrepris d'injecter progressivement plus de fonds dans les industries qui produisent des intrants intermédiaires ou des biens d'équipement 43/. Les IAF disposent d'un portefeuille pratiquement gelé, quelques firmes très rentables subventionnant les pertes massives enregistrées par d'autres. Les IAF n'ont pas réussi à placer leur actif en démarrant une firme et en la revendant ensuite après quelques années, afin de financer d'autres projets. Cette incapacité a limité l'impact des IAF en matière de développement.

Les IAF, en particulier la Banque pour le développement industriel, ont trop de devises à prêter, sans avoir la possibilité d'amortir le risque de l'emprunteur en matière de change. De nombreux emprunteurs ont été durement touchés par les dévaluations périodiques du shilling et sont devenus très réticents à la perspective d'emprunter des devises. Actuellement, aucune solution raisonnable n'est offerte aux emprunteurs, étant donné que les contrats à terme en devises étrangères sont vendus avec des primes dont le coût est prohibitif. Le gouvernement examine la manière dont il pourrait partiellement absorber ce risque. L'absence d'un système de financement à long terme des crédits à l'exportation constitue une impasse dans ce domaine, d'autant plus que les fournisseurs étrangers tirent souvent un avantage concurrentiel de la possibilité d'offrir un financement à long terme pour leurs éventuelles importations.

2.8 Possibilités de coopération économique et de développement

Le Kenya participe à trois grands accords commerciaux: Accord sur les Zones d'échanges préférentiels (ZEP), Convention de Lomé et Accord général sur les tarifs et le commerce (GATT).

41/ Banque mondiale, *op. cit.*, 1987, p. 141.

42/ *Ibid.*, p. 148.

43/ Cette conclusion est tirée d'une analyse statistique non publiée commandée par Barbara Goetz et mise à la disposition de l'ONUDI. Cette analyse concerne l'allocation des financements sous forme d'actif et de prêts par la Banque de développement industriel, l'Industrial and Commercial Development Corporation et Development Finance Corporation of Kenya, entre 1965 et 1983.

Accord sur les Zones d'échanges préférentiels

L'Accord, qui compte 16 membres, constitue une initiative majeure destinée à orienter et à créer des échanges commerciaux entre les pays d'Afrique de l'Est et d'Afrique australe ^{44/}. Il a pour objectif d'éliminer progressivement les barrières tarifaires et non tarifaires à l'intérieur de la région. Bien qu'ayant signé l'Accord, de nombreux pays hésitent encore à appliquer ses dispositions. A la suite de la persistance de vastes excédents commerciaux au Kenya et au Zimbabwe, les pays à économie plus faible se demandent en général si leur secteur manufacturier tirera un avantage de l'obtention d'approvisionnements à l'intérieur de la Zone préférentielle (tableau 2.7). Ces doutes ont incité certains pays à retarder la publication de leurs listes communes répertoriant les tarifs applicables aux importations éligibles en provenance de la ZTP. D'autres pays ne versent pas de compensation à leurs exportateurs locaux lorsque la Chambre de compensation (Clearing-House) de la Zone préférentielle est utilisée, car les paiements nets entre pays ne sont réglés que seulement tous les deux mois ^{45/}.

Bien que certains doutes concernant les avantages des échanges intra-Zone préférentielle assombrissent encore la coopération régionale, le Gouvernement du Kenya n'a toujours pas officiellement admis qu'il devrait ajuster ses politiques et procédures institutionnelles afin d'être plus réceptif à l'égard des importations en provenance des autres pays de la Zone. Une vision à long terme des potentialités de la région et de leur réalisation est nécessaire. Un mercantilisme mesquin qui mettrait l'accent sur les ventes et non sur les achats, ne pourrait que susciter le mécontentement et frustrer les aspirations de la région, y compris le Kenya. Le secteur manufacturier se développe lentement à l'intérieur de la région, et l'action de certaines firmes créera des obstacles bureaucratiques et chauvinistes à la réalisation des économies d'échelle qui peuvent être obtenues grâce à la spécialisation.

Certaines centrales d'achat se sont efforcées de faciliter les échanges grâce à des accords triangulaires et de compensation. Cette tâche n'a pas été aisée. En général, les banques centrales n'ont pas de normes ou de procédures simplifiées permettant d'approuver les échanges bilatéraux qui nécessitent un minimum de devises convertibles. Les autorités douanières ne disposent pas d'une structure qui leur permettrait d'autoriser les importations hors-taxe destinées à la transformation et à la réexportation, même si les rapports intrants/extrants ne permettent qu'une faible erreur de mesure. Même les matrices, les moules et les formes peuvent facilement se déplacer d'un pays à l'autre, de façon à mieux pouvoir utiliser la capacité excédentaire.

Un problème considérable résulte de l'inadéquation de l'infrastructure régionale de transport. L'Afrique orientale ne possède pas d'organisation régionale de type SADCC (Conférence de coordination pour le développement de l'Afrique australe), capable de se concentrer sur l'édification d'une infrastructure régionale. De plus, une difficulté spécifique au Kenya est créée par la détérioration constante des services du port de Mombassa. Cette situation a déjà obligé certains affréteurs à détourner leurs cargaisons vers le port de Dar es-Salaam.

Un autre problème urgent qui concerne la Zone préférentielle est que seule une majorité de firmes appartenant à des propriétaires locaux peut bénéficier des tarifs réduits ZTP. Cette restriction a été relâchée provisoirement pendant cinq ans, mais de nombreuses firmes installées au Kenya, et dont les propriétaires sont étrangers seront désavantagées si cette disposition est mise en application *stricto sensu*. Néanmoins, les pressions exercées en faveur d'une implantation du siège des entreprises sur sol kényen peuvent présenter des avantages pour le développement à long terme du pays.

^{44/} Voir section 1.3.2 pour la liste des membres.

^{45/} S. Hall, 1987 "The Preferential Trade Area (PTA) for eastern and southern African states: Strategy, progress, and problems." IDS (Nairobi), Document de travail N° 453.

Tableau 2.8: Commerce du Kenya avec la Zone d'échanges préférentiels, années sélectionnées, 1979-1987.
(1 000 £K)

	1979	1981	1983	1985	1987
Exportations					
Locales	65,5	108,5	124,7	135,7	140,3
Réexportations	10,6	9,7	8,5	9,5	16,8
Total	76,1	118,2	133,1	145,3	157,1
Importations	10,2	13,9	14,3	24,6	35,2
Rapport exportations/ importations	7,5	8,5	9,3	5,9	4,5

Source: République du Kenya. Résumé statistique 1988. Nairobi, presses gouvernementales, 1988, p. 52.

Convention de Lomé

Tout comme d'autres pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, le Kenya est membre de la Convention de Lomé en matière d'aide, de coopération et d'échanges avec la Communauté économique européenne (CEE). Ces pays bénéficient d'un accès préférentiel aux marchés de la CEE et presque tous les produits industriels sont exemptés de taxes. Bien que les exportations de ces pays ne soient pas en principe soumises à des restrictions quantitatives, certaines limitations sont appliquées, notamment dans le cadre de l'Accord Multifibres. Les firmes des pays qui ont épuisé leur quota de matières textiles commencent à installer au Kenya des manufactures de couture sous obligation, de façon à vendre plus de tissus à la CEE. Jusqu'à présent, aucun quota n'a été imposé au Kenya, et ce pays bénéficie d'un accès privilégié sur les marchés de la CEE.

Accord général sur les tarifs et le commerce

Tout comme les autres pays moins développés (LDC), le Kenya profite du système généralisé de préférences (SGP) appliqué à différentes nations et zones économiques. Ces programmes accordent aux LDC - y compris au Kenya - des tarifs plus faibles et un accès préférentiel aux marchés pour la plupart des produits manufacturés. Les SGP diminuent la marge préférentielle que certains pays accordent à des sous-groupes de LDC, de façon à préserver des liens historiques et économiques spécifiques. Néanmoins, les SGP se limitent souvent à exclure certains produits, par exemple, textiles et chaussures. Ces restrictions et le véritable sous-développement de la plupart des LDC signifient que, dans la pratique, ce sont les LDC les plus avancés qui retirent un avantage maximum du système. Par exemple, le SGP de la CEE "a sapé les avantages tarifaires dont auraient pu bénéficier les ACP par rapport à d'autres pays en développement." 46/ Le Kenya exerce généralement peu d'influence dans la discussion sur les SGP, hormis peut-être le fait qu'il est au nombre des nombreux LDC qui adoptent une position commune.

2.9 Evaluation de l'environnement pour la réhabilitation

Le secteur manufacturier du Kenya s'est développé d'une manière stable, même si cette évolution est actuellement ralentie. Les liens qui existent entre les industries deviennent progressivement plus solides et plus complémentaires, réduisant de ce fait les déséconomies imposées à des firmes qui doivent fonctionner dans un environnement où de nombreux intrants et services sont de mauvaise qualité, voire introuvables localement. Malgré les obstacles bureaucratiques et les frais qui en résultent, les firmes arrivent généralement à s'approvisionner auprès de grossistes locaux ou à

46/ J. Moss et J. Ravenhill, "Trade between the ACP and EEC during Lomé I." in: C. Stevens, ed., EEC and the Third World: A Survey 3: The Atlantic Rift, Londres, Hodder et Stoughton, en association avec Overseas Development Institute et IDS (Sussex), p. 150.

recourir à des importations. Les entreprises sont rarement obligées de fermer leurs portes par manque de matières premières et lorsque des firmes, à l'exception des organismes parastataux, sont mises en faillite, les mécanismes du marché jouent généralement dans l'année qui suit et permettent à la production de redémarrer, en transférant l'actif entre d'autres mains.

Le gouvernement est de plus en plus conscient du fait que les obstacles bureaucratiques découragent l'initiative et court-circuitent la productivité. Durant la deuxième moitié des années 80, le gouvernement a entrepris de libéraliser le secteur des affaires grâce aux mesures suivantes:

- simplification des tarifs et du système d'octroi de licences à l'importation, dans le but de libéraliser les importations;
- dévaluation du shilling pour prévenir l'incroyable inefficacité et la mauvaise répartition des ressources, considérant que les hommes d'affaires sont parfois obligés de s'adresser au marché noir pour obtenir des devises;
- réduction et centralisation des procédures en matière de création de nouvelles activités commerciales;
- réduction du nombre des produits soumis au contrôle des prix;
- facilitation du rapatriement des fonds par les investisseurs étrangers;
- aide aux exportateurs potentiels afin de leur permettre de voyager pour promouvoir leurs nouveaux produits, et
- atténuation du harcèlement du secteur informel.

Le gouvernement comprend qu'en réglementant l'industrie, il a parfois engendré la stagnation, voire le déclin, notamment au niveau de la chaîne de production coton - ginneries - filatures. Bien que certaines entreprises manufacturières parastatales aient enregistré des succès considérables, d'autres firmes constituent des exemples navrants de mauvaise gestion et de pertes financières. Conscient de cette situation, le gouvernement s'est engagé à privatiser un grand nombre d'entreprises parastatales, même si des préoccupations relatives à leur régime de propriété futur et à leur productivité suscitent certains retards. Motivé par un réalisme positif, le gouvernement crée actuellement un environnement attractif et favorable à l'initiative économique et, par conséquent, à la réhabilitation.

CHAPITRE 3

LE SECTEUR MANUFACTURIER ET SA REHABILITATION

3.1 Aperçu général

Peu après l'accession du Kenya à l'indépendance en 1969, les objectifs des plans nationaux de développement ont été exposés dans African Socialism and its Application to Planning in Kenya, titre du Rapport parlementaire N° 10 de 1965. Ce document expliquait que le gouvernement entreprendrait de développer l'infrastructure sur une grande échelle. Le gouvernement avait également l'intention de participer aux activités des entreprises de production. Cependant, le document en question indique clairement que les forces du marché qui caractérisent toute économie basée sur le secteur privé sont prédominantes.

Depuis lors, le gouvernement a élaboré cinq plans de développement basés sur les objectifs énoncés dans le rapport parlementaire n° 10. Ces plans étaient ciblés sur les différents aspects du progrès, du soulagement de la misère et de la garantie d'une répartition équitable. Le thème du sixième Plan de développement (1989-1993) est la "Participation pour le progrès". Il demande une mobilisation générale dans le cadre d'activités de développement en faveur d'un ajustement structurel. Il s'agit du premier des trois plans basés sur les objectifs pour 1988-2000 contenus dans le Rapport parlementaire N° 1 de 1986 consacré à la Gestion économique pour une croissance renouvelée.

Dans le premier plan, le gouvernement était convaincu que la capacité du secteur agricole de l'économie constituait la base de la croissance économique et des recettes en devises étrangères. Les devises étaient indispensables pour pouvoir acheter des engrais et autres intrants agricoles essentiels pour accroître la productivité de l'agriculture. Des devises étaient également nécessaires pour acheter des biens d'équipement et des intrants matériels, en vue du développement de l'industrie.

Alors que l'agriculture était principalement, mais non exclusivement, tournée vers la production de cultures commerciales destinées à l'exportation, le secteur manufacturier était largement orienté vers la production pour usage local, en particulier dans le but de remplacer les importations. Les objectifs étaient de développer la capacité de production nationale, d'accroître l'emploi et, à long terme, de réduire les dépenses consacrées à l'achat de devises.

Le gouvernement a entrepris de créer la base d'une expansion simultanée de l'agriculture et du secteur manufacturier en investissant des fonds publics dans l'infrastructure physique (routes, chemins de fer et équipements, télécommunications, ports, production et distribution d'énergie, etc.). Des offices de régularisation des ventes ont été créés pour encourager la production et développer l'économie monétaire. La plupart de ces mesures ont été prises afin de sensibiliser les entrepreneurs africains aux techniques agricoles et industrielles. Dans le même temps, le gouvernement a déployé des efforts soutenus pour des investissements de grande envergure dans le secteur manufacturier, en assurant aux investisseurs un environnement fiable et rentable, associé à des garanties de propriété, de rapatriement des capitaux et de versement de bénéfices. Cette politique a été exposée dans la loi sur la protection des investissements étrangers (Foreign Investment Protection Act) et incorporée dans la Constitution du Kenya.

Le secteur manufacturier s'est considérablement développé entre l'indépendance et le début des années 70. Durant la période 1963-1973, la valeur ajoutée du secteur manufacturier a augmenté en moyenne de 9,1 % par an. Ce taux de croissance a dépassé le taux de croissance du PIB qui était de 6,2 %. Vers la fin des années 70 et au début des années 80, le taux de croissance de la valeur manufacturière ajoutée (VMA) est tombé à 4,6 %. Les modifications du taux de croissance sont indiquées au tableau 1.2.

La croissance rapide de l'industrie manufacturière, enregistrée durant la première décennie, résulte d'une stratégie de développement industriel basée sur le remplacement des

importations. Cette stratégie nécessitait un certain nombre de politiques qui, si elles ont au début produit les effets désirés ont, par la suite, parfois réveillé des forces antagonistes qui constituent aujourd'hui des causes d'inefficacité et de ralentissement de la croissance industrielle. Par exemple, les politiques de substitution des importations nécessitent un haut degré de protection des entreprises. Il en résulte que le marché est approvisionné par des fabricants relativement onéreux. Le coût du change est parfois élevé en ce qui concerne les machines, les pièces de rechange et les intrants de production qui sont nécessaires pour maintenir en exploitation des entreprises de remplacement des importations et garder leurs employés.

Entre 1984 et 1988, la plupart des sous-secteurs de l'industrie manufacturière ont enregistré des augmentations de la VMA. La production réelle du secteur manufacturier a augmenté de 5,7 % en 1987 et de 6 % en 1988. Les branches alimentaires qui ont enregistré les augmentations les plus fortes sont la boucherie, les produits laitiers et les produits de minoteries. Des augmentations importantes ont été enregistrées dans les secteurs suivants: produits métalliques, pétrole et autres produits chimiques, papier et produits connexes. Quelques branches indiquent un léger degré de croissance négative. Le seul déclin majeur se situe dans la branche des produits en caoutchouc. Les autres produits alimentaires et produits manufacturés ont augmenté respectivement de 18,5 % et de 20,6 %. Les textiles ont enregistré un accroissement de 2,4 %, l'argile et les produits en verre un accroissement de 5,1 %.

L'industrie manufacturière n'a connu que peu de changements de structure. Les branches principales sont, comme par le passé: produits alimentaires, tabac, textiles, machines électriques, fabrications métalliques, produits chimiques, papier et produits en papier. Les branches des produits de consommation continuent de représenter plus de 50 % de la VMA, celles qui fabriquent des produits intermédiaires ne représentent qu'un segment relativement mineur de l'industrie manufacturière du Kenya.

Au cours des dernières années, les aliments, boissons et tabacs ont représenté plus de 40 % de la valeur manufacturière ajoutée du Kenya. Les autres branches agro-industrielles ont encore ajouté 15 % à cette valeur (textile et vêtements, produits en cuir, bois et papier). Les 45 % restants de VMA proviennent des autres branches, y compris pétrole, caoutchouc, plastique et produits chimiques, verre et céramique, ciment et produits métalliques. Les valeurs de production des différentes branches sont indiquées au tableau 3.1.

L'activité manufacturière représente 13,1 % du PIB total et les trois-quarts du PIB industriel total. La part de l'industrie manufacturière dans la formation du PIB n'a que faiblement augmenté par rapport au chiffre de 12,9 % du PIB enregistré en 1984. La contribution globale de l'industrie nationale au PIB a enregistré le même pourcentage d'accroissement. L'emploi salarié, dans le secteur manufacturier, représente 13 % de l'emploi total. Considérée dans son ensemble, l'industrie manufacturière occupe 14,8 % de la population active et 6,4 % des effectifs féminins.

Tableau 3.1: Valeur de la production manufacturière par sous-secteur, 1980-1987
(milliers de £K courantes)

	1983	1984	1985	1986	1987
Sous-secteur/branche					
Viande et produits laitiers	97,2	123,8	154,2	189,7	233,3
Conserves de légumes, poisson, huiles et graisses	79,5	87,9	129,3	147,3	158,6
Produits de meunerie	148,7	193,4	218,9	280,0	311,7
Boulangerie	43,6	53,1	60,4	83,4	85,0
Sucre et confiserie	80,5	93,7	94,2	105,7	125,6
Aliments divers	413,6	556,2	653,9	813,5	1 028,7
<u>Boissons et tabacs</u>	<u>128,4</u>	<u>144,1</u>	<u>216,0</u>	<u>277,4</u>	<u>298,7</u>
Agro-alimentaire (y compris aliments pour animaux)	991,5	1 252,2	1 526,9	1 897,7	2 241,6
Textiles	99,5	112,5	145,0	182,1	186,6
<u>Vêtements</u>	<u>63,0</u>	<u>59,8</u>	<u>68,8</u>	<u>87,9</u>	<u>103,9</u>
Textiles et vêtements	162,5	172,3	213,8	270,0	290,5
Produits en cuir et chaussures	22,1	28,9	39,6	42,0	54,8
Bois et liège	37,2	43,4	43,5	44,8	57,6
Mobilier et accessoires	18,6	18,8	21,5	21,2	15,7
Papier et produits en papier	74,6	92,7	93,6	97,4	109,6
<u>Imprimerie et édition</u>	<u>51,1</u>	<u>57,6</u>	<u>54,7</u>	<u>56,4</u>	<u>60,7</u>
Bois et papier	181,5	212,3	213,3	219,8	243,6
Produits chimiques industriels	81,9	86,6	91,9	97,9	134,8
<u>Pétrole et autres produits chimiques</u>	<u>392,0</u>	<u>506,0</u>	<u>617,6</u>	<u>797,2</u>	<u>912,5</u>
Pétrole et produits chimiques	473,9	692,6	709,5	895,1	1 047,3
Produits en caoutchouc	50,9	64,7	64,2	71,2	98,7
Produits en plastique	32,8	38,5	42,6	45,1	68,6
Poterie et produits en verre	8,1	8,4	8,6	8,7	7,6
<u>Produits minéraux non métalliques</u>	<u>74,9</u>	<u>88,3</u>	<u>96,4</u>	<u>102,1</u>	<u>140,3</u>
Matériaux de construction et céramique	166,7	199,9	211,8	222,1	315,2
Produits métalliques	167,7	198,2	242,0	298,9	337,4
Machines électriques	13,7	16,2	20,0	21,7	20,3
Machines non électriques	87,1	97,5	119,6	143,9	179,0
<u>Matériel de transport</u>	<u>142,9</u>	<u>166,1</u>	<u>208,4</u>	<u>243,4</u>	<u>315,1</u>
Métaux et produits métalliques	411,4	478,0	590,0	707,9	851,8
Produits manufacturés divers	13,7	21,6	30,6	37,5	44,8
Total des produits manufacturés	2 425,6	2 956,7	3 535,6	4 296,7	5 089,7

Source: Bureau Central de Statistique, résumé statistique 1989, p. 126.

Ressources humaines: emploi dans le secteur manufacturier

Les statistiques d'emploi publiées par le gouvernement couvrent les salariés et les employés du secteur moderne et de petites entreprises urbaines et rurales. Dans ces secteurs, le nombre total des effectifs était de 1,6 million en 1987, soit moins de 20 % de la force totale de travail du Kenya. Durant la période 1983-1987, l'emploi a augmenté de 3,7 % dans le secteur moderne, et de 9 % dans le secteur des petites entreprises.

En 1987, l'emploi dans le secteur manufacturier privé et public, ainsi que dans l'ensemble du secteur moderne, atteignait respectivement 20,5 %, 5,9 % et 13,3 %. Durant la période 1983-1987, l'emploi dans les manufactures a augmenté à un taux annuel de 3,4 %. En 1988, l'emploi dans ce secteur a enregistré un accroissement marginal de 0,3 %, c'est-à-dire le taux d'emploi le plus faible depuis 1982. Cette mauvaise performance au niveau de la création d'emploi résulte en partie du fait que deux sucreries et deux filatures textiles ont été non opérationnelles en 1988. De plus, certaines filatures ont dû fonctionner avec moins d'ouvriers, en l'absence de débouchés adéquats pour leurs produits.

Les sous-secteurs des aliments et des boissons, des textiles et des vêtements occupent la plus grande part des effectifs et représentent ensemble 50 % de la force de travail totale du secteur manufacturier. Les sous-secteurs des métaux de base et des biens d'équipement contribuent eux aussi largement (20 % en 1987) à l'emploi total de l'industrie manufacturière. En particulier en 1987, la construction de matériel ferroviaire, qui appartient au secteur public, occupait 7,7 % des effectifs totaux de l'industrie manufacturière.

Cependant, l'emploi dans le secteur manufacturier est assez faible en comparaison de la force de travail totale, qui se compose de travailleurs indépendants non enregistrés et de ménagères non rétribuées. Ceci implique qu'il existe, dans les régions urbaines et rurales, une main-d'oeuvre potentielle considérable pour le secteur manufacturier.

3.2 Principaux problèmes et contraintes

Au Kenya, les fabricants doivent faire face à relativement peu de contraintes matérielles et à un nombre limité de problèmes, comparés à de nombreux pays situés en Afrique et dans d'autres régions. Le Kenya possède un littoral très étendu. Des installations adéquates ont été construites dans l'excellent port de Mombassa. Nairobi constitue une escale technique très appréciée par les lignes aériennes internationales et accueille un nombre considérable de passagers. Le climat est agréable.

L'environnement économique est également favorable. Les dépenses affectées par le gouvernement à l'éducation et la présence d'une population moyennement importante, font que les entreprises manufacturières disposent de ressources humaines adéquates. Outre ses installations portuaires, le Kenya dispose d'une importante infrastructure matérielle. Par exemple, le réseau routier est bon, même s'il n'est pas toujours bien entretenu sur la grand-route qui relie Mombassa à Nairobi. De l'énergie électrique est produite en quantité suffisante par la centrale hydroélectrique de la rivière Tana. Sa production est complétée par les usines thermiques situées dans la vallée du Rift. L'aménagement des villes principales et de la plupart des zones urbaines est moderne et convient relativement à la population. Il existe peu de problèmes au niveau des routes, de l'éclairage public, de l'approvisionnement en électricité et de l'adduction d'eau, des services médicaux, des facilités culturelles, etc.

Néanmoins, les fabricants doivent encore faire face à une série de problèmes et de contraintes. De nombreux contrôles sont imposés aux entreprises, dont les plus importants sont les licences d'importation et les taxes. Tout dernièrement, les contrôles exercés sur les prix sont devenus moins contraignants. Les licences d'importation ont toujours entraîné de considérables limitations. Par exemple, les fabricants n'ont qu'une vague idée de la proportion du quota qui leur sera accordé lorsque l'autorisation sera émise, ainsi que des fluctuations éventuelles du taux de change. Cette procédure est responsable d'un gaspillage élevé. Les autorités considèrent que

les fabricants surestiment leurs besoins en importations. Les stocks coûtent cher si un fabricant commet une erreur en préjugant de l'action qui sera prise sur une autorisation d'importation qui est accordée trop tôt ou pour une quantité supérieure au volume nécessaire. Une approbation lente ou inefficace peut entraîner une sous-utilisation de la capacité, une réduction de la production et d'autres pertes de rendement.

En plus des contraintes résultant des modalités d'application et du processus d'octroi de licences à l'importation, les fabricants kényens doivent faire face à des limitations supplémentaires dues à l'éloignement de leurs fournisseurs, notamment: délais de livraison prolongés, prix défavorables pour les petites commandes, conditions peu intéressantes pour les fabricants qui ne sont pas connus du fournisseur.

Les limitations au niveau de l'économie globale sont les suivantes: insuffisance des devises, politiques d'importation des pays partenaires commerciaux actuels et futurs, détérioration des termes de l'échange.

La propriété étrangère constitue une restriction au volume des exportations vers les pays de la Zone préférentielle (PTA), lorsque la firme n'est pas éligible à l'égard des préférences établies pour cette zone et qui ne s'appliquent qu'aux firmes gérées par les Africains.

3.3 Liens

Les échanges inter-industriels sont faibles dans l'économie du Kenya, mais ils sont en expansion. Des liens se développent dans la grande agro-industrie alimentaire, entre producteurs agricoles, transporteurs et fournisseurs d'emballages. Les usines de montage de voitures automobiles et les constructeurs d'autobus ont établi certains liens avec des plus petits ateliers pour certaines pièces. Les liens sont plus faibles dans la plupart des autres industries.

L'examen ciblé des secteurs repris dans la présente étude, principalement le textile basé sur le coton, la production de légumes et la céramique, indique la présence de nombreux liens. Toutefois, les connections potentielles sont probablement encore plus nombreuses.

L'industrie textile basée sur le coton est reliée en amont avec la production primaire de coton, par l'intermédiaire des ginneries, des fournisseurs de teinture, de matériaux d'impression et de produits chimiques de finition, ainsi qu'aux producteurs de fibres synthétiques destinées aux mélanges de textiles. Les principaux liens d'aval concernent les tailleurs et les consommateurs finaux par le biais des magasins de détail. Des possibilités considérables existent d'établir d'autres liens avec les ateliers mécaniques, pour les pièces de machines, les ateliers spécialisés dans la fabrication de rideaux, de tapisserie d'ameublement et autres produits textiles, ainsi qu'avec l'hôtellerie et le secteur des services, sans oublier les marchés extérieurs.

L'agro-industrie maraîchère est tout naturellement reliée aux agriculteurs et aux producteurs de denrées alimentaires situés en amont. Ce secteur est associé aux fabricants de boîtes et de matériaux d'emballage, aux producteurs de palettes et aux transporteurs. Des liens pourraient être établis avec les constructeurs de machines, et il devrait être possible d'étendre les liens d'aval déjà existants à des marchés plus vastes.

L'industrie de la céramique est naturellement reliée au secteur local des minéraux non métalliques pour la fourniture d'argile, de feldspath, de kaolin et autres composites. En aval, elle est reliée au secteur hôtelier et à celui du bâtiment, pour les tables, tuiles et appareils sanitaires. Comme dans les autres industries, il est possible d'élargir les liens à l'ingénierie, en ce qui concerne les matrices, les machines et les pièces. Des liens supplémentaires pourraient être établis, par exemple avec les fournisseurs de matériaux d'isolation et les laboratoires chimiques qui utilisent des articles en porcelaine.

3.4 Structures de propriété

Les entrepreneurs africains ne possèdent que peu de grandes et moyennes entreprises. Unga Limited, la plus grosse minoterie du pays, est une des rares exceptions à cette règle. Les moyennes et grandes entreprises sont presque entièrement entre les mains des compagnies multinationales, de Kényens d'origine asiatique ou du gouvernement, dans la plupart des cas, sous forme d'organismes parastataux.

La structure de propriété constitue, dans une certaine mesure, une limitation à l'expansion des investissements. Les pressions politiques qui sont exercées en faveur d'une africanisation de la propriété représentent une contrainte supplémentaire pour la gestion et met parfois en danger l'existence à long terme d'une entreprise.

La propriété de biens situés dans les zones urbaines en développement rapide du Kenya, en particulier à Nairobi, a toujours entraîné des plus-values en capital, et ne rencontre que peu de difficultés bureaucratiques en matière de licences d'importation, de taxes pour la formation, etc. En conséquence, de nombreux investisseurs préfèrent acquérir des biens dans la région de Nairobi. L'acquisition et la propriété de biens est peut-être plus facile pour quelqu'un qui n'a pas d'expérience dans l'industrie ou de formation technique. La structure de propriété indique principalement que les bâtiments appartiennent à des africains et que les activités manufacturières sont entre les mains de non africains.

3.5 Distribution spatiale

Dans l'un des premiers plans de développement, les planificateurs ont identifié huit villes relativement grandes comme centres de croissance afin d'atténuer les pressions exercées par l'urbanisation rapide de Nairobi et de Mombassa. En 1986, le gouvernement a annoncé une politique de décentralisation dans le but de créer un environnement favorable à l'emploi industriel dans les régions rurales.

Des stimulants ont été fournis en vue du développement du secteur de faible échelle. Il s'agit notamment de rabattements fiscaux et de l'exemption des impôts sur les revenus et des taxes sur les ventes. Le budget de 1989 prévoyait une réduction de 45 à 42,5 % de l'impôt sur les sociétés étrangères. En ce qui concerne les investissements, le budget prévoyait une déduction pour dépenses en capital de 35 % à Nairobi et Mombassa et de 85 % pour les autres régions. Ces stimulants ne représentent que des incitations marginales, permettant d'installer des unités de production à l'écart des deux grandes villes, Nairobi et Mombassa. Il est probable que l'industrie restera concentrée à Nairobi, Mombassa et Kisumu. Rien ne permet de supposer que d'autres centres se développeront, bien que Thika, près de Nairobi, et Nakuru soient devenues plus attractives, à la suite d'une amélioration considérable du réseau routier.

3.6 Echanges de produits manufacturés

Le Kenya exporte principalement des produits agricoles, surtout du café et du thé. Les produits pétroliers de la raffinerie de Mombassa occupent également une place importante dans les statistiques d'exportation. Les exportations de produits industriels se sont développées au cours des dernières années, notamment depuis 1986. Les livraisons des produits industriels suivants ont également considérablement augmenté: peaux et cuirs, fibres textiles, sisal, minéraux tels que chlorure de sodium et fluorine.

Tableau 3.6.1: Exportations totales a/ par principale catégorie économique. 1984-1988
(millions de £K)

	1984	1985	1986	1987	1988**
1. Aliments et boissons	467,06	492,71	646,77	451,85	546,36
Primaires	420,70	446,17	598,61	402,81	492,57
Pour l'industrie	208,58	233,25	391,88	196,97	248,00
Pour la consommation privée	212,12	212,92	206,73	205,84	244,58
Transformation	46,37	46,54	48,16	49,04	53,78
Pour l'industrie	3,79	1,66	2,11	3,03	5,49
Pour la consommation privée	42,58	44,88	46,05	46,01	48,30
2. Fournitures industrielles (non alimentaires)	113,21	128,14	146,71	147,20	194,38
Primaires	58,68	64,05	78,01	85,04	113,71
Transformation	54,53	64,08	68,70	62,16	80,66
3. Combustible et lubrifiant	142,19	126,51	106,85	101,20	118,34
Primaires	0,01	0,01	0,02	0,03	-
Transformation	142,18	126,50	106,82	101,18	118,34
Essence	31,91	27,05	24,39	24,56	25,45
Autres	110,26	99,45	82,43	76,62	92,89
4. Machines et autres biens d'équipement	2,16	2,63	4,17	4,06	5,61
Machines et autres biens d'équipement	1,85	2,16	3,16	3,36	4,55
Pièces et accessoires	0,30	0,48	1,01	0,70	1,06
5. Matériel de transport	1,24	1,57	3,23	4,14	5,34
Véhicules pour passagers	-	-	0,27	0,38	0,09
Autres	0,14	0,37	0,72	0,89	1,63
Industriels	0,14	0,34	0,68	0,78	1,61
Non industriels	-	0,03	0,04	0,11	0,02
Pièces et accessoires	1,10	1,19	2,24	2,87	3,63
6. Biens de consommation non autrement spécifiés	28,42	33,37	49,95	44,72	47,52
Durables	0,53	0,64	5,13	1,30	1,36
Semi-durables	7,11	10,37	12,40	9,13	12,71
Non durables	20,78	22,36	32,42	34,29	33,45
7. Biens non autrement spécifiés	0,54	0,17	0,29	0,24	0,18
TOTAL	754,81	785,10	957,97	753,41	917,72
En pourcentage:					
1. Aliments et boissons	61,9	62,8	67,5	60,0	59,5
2. Fournitures industrielles (non alimentaires)	15,0	16,3	15,3	19,5	21,2
3. Combustible et lubrifiant	18,8	16,1	11,2	13,4	12,9
4. Machines et autres biens d'équipement	0,3	0,3	0,5	0,6	0,6
5. Matériel de transport	0,1	0,2	0,3	0,6	0,6
6. Biens de consommation non autrement spécifiés	3,8	4,3	5,2	5,9	5,2
7. Biens non autrement spécifiés	0,1	-	-	-	-
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Source: République du Kenya, Enquête économique 1989, Bureau central de statistique, Ministère de la planification et du développement national, Nairobi, mai 1989.

Notes: a/ Réexportation de change.
b/ Provisoire.

La valeur des exportations de produits manufacturés n'est pas considérable. La valeur et la proportion relative des exportations sont indiquées au tableau 3.6.1. La valeur des produits alimentaires et des boissons, des fournitures industrielles (non alimentaires) et des combustibles et lubrifiants s'élevait à 93,6 % du total des exportations de marchandises. Les 6,4 % restants se composent de biens qui sont répertoriés dans les rubriques machines et autres biens d'équipement (0,6 %), matériel de transport (0,6 %), biens de consommation non autrement spécifiés (5,2 %) et une quantité négligeable d'autres articles.

Tableau 3.6.2: Importations totales par principale catégorie économique, 1984-1988
(million £K)

	1984	1985	1986	1987	1988**
1. Aliments et boissons	127,58	109,00	116,21	98,10	100,97
Primaires	83,41	50,74	37,01	35,34	28,82
Pour l'industrie	77,06	34,49	21,50	21,63	13,95
Pour la consommation privée	6,35	16,25	15,51	13,71	14,87
Transformation	44,18	58,26	79,20	62,76	72,14
Pour l'industrie	37,89	45,13	42,02	40,68	60,21
Pour la consommation privée	6,29	13,13	37,18	22,07	11,93
2. Fournitures industrielles (non alimentaires)	289,14	353,33	407,97	468,97	641,60
Primaires	15,30	273,84	13,59	16,51	21,86
Transformation		339,73	393,27	452,46	619,74
3. Combustible et lubrifiant	332,43	376,19	238,55	282,42	245,91
Primaires	295,78	347,96	210,48	248,27	215,75
Transformation	36,65	28,23	28,07	34,15	30,17
Essence	4,05	4,69	5,81	3,15	5,93
Autres	32,59	23,55	22,27	31,00	24,24
4. Machines et autres biens d'équipement	184,89	180,19	254,46	319,67	414,27
Machines et autres biens d'équipement	129,14	124,44	181,00	214,76	259,57
Pièces et accessoires	55,75	55,76	73,46	104,91	154,70
5. Matériel de transport	113,46	122,16	259,61	190,72	267,19
Véhicules pour passagers	13,21	19,35	28,94	34,61	43,24
Autres	59,52	56,60	164,84	90,84	137,98
Industriels	58,40	55,39	162,50	87,98	132,44
Non industriels	1,13	1,21	2,35	2,86	5,54
Pièces et accessoires	40,73	46,20	65,83	65,27	85,98
6. Biens de consommation non autrement spécifiés	47,40	53,96	59,79	70,60	93,91
Durables	9,90	10,60	10,03	12,22	20,96
Semi-durables	8,77	10,61	9,44	11,76	16,66
Non durables	28,74	32,76	40,32	46,63	56,29
7. Biens non autrement spécifiés	2,30	1,18	1,30	0,41	1,30
TOTAL	097,21	196,00	337,89	430,88	765,14
En pourcentage:					
1. Aliments et boissons	11,6	9,1	8,7	6,9	5,7
2. Fournitures industrielles (non alimentaires)	26,4	29,5	30,5	32,8	36,4
3. Combustible et lubrifiant	30,3	31,5	17,8	19,7	13,9
4. Machines et autres biens d'équipement	16,9	15,1	19,0	22,4	23,5
5. Matériel de transport	10,3	10,2	19,4	13,3	15,1
6. Biens de consommation non autrement spécifiés	4,3	4,5	4,5	4,9	5,3
7. Biens non autrement spécifiés	0,2	0,1	0,1	-	0,1
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Source: République du Kenya, Enquête Economique 1989, Bureau central de statistique, Ministère de la planification et du développement national, Nairobi, mai 1989.

Note: a/ Provisoire.

Les importations (indiquées au tableau 3.6.2) sont dominées par les fournitures industrielles (non alimentaires). La tendance décroissante des importations alimentaires reflète l'augmentation de la production du Kenya dans ce secteur. La valeur des produits pétroliers importés varie en fonction des fluctuations du prix du pétrole. L'évolution de l'importance des importations de machines et autres biens d'équipement, ainsi que des fournitures industrielles, témoigne de l'accroissement de la formation brute de capital fixe dans l'économie depuis 1985.

Un des objectifs principaux du plan actuel de développement est d'élargir la "capacité du secteur industriel afin de le diversifier et de l'orienter vers les exportations, dans le but de soutenir les exportations traditionnelles de l'agriculture et du tourisme" 47/. Le gouvernement a l'intention d'encourager les exportations, en particulier pour les produits non traditionnels. Les politiques adoptées par le gouvernement du Kenya sont de plus en plus orientées vers cet objectif, car il est apparu que les mesures précédentes, axées sur la substitution des importations, n'étaient plus appropriées. Différentes mesures de libéralisation des échanges, relatives aux licences d'importation, au taux de change, et aux programmes de droits de douane, ont pour objet de rendre les produits kényens plus compétitifs sur les marchés internationaux.

Un Programme de compensation des exportations (Export Compensation Scheme) est développé depuis 1974 pour permettre de déduire les droits de douane sur les intrants importés et de rembourser aux firmes exportatrices les recettes provenant de la taxation indirecte. En 1986, 700 produits étaient éligibles dans le cadre du programme de compensation. Les entreprises manufacturières se plaignent fréquemment de ce programme et indiquent que la procédure administrative relative à la demande des déductions et des remboursements prend un temps considérable. De plus, il n'est pas sûr que les remboursements seront effectués, même après un très long délai. La structure du programme est telle qu'elle avantage d'une manière disproportionnée les exportateurs de produits manufacturés à destination des pays développés, en particulier de l'ananas en conserve. Il en résulte que les grandes compagnies sont les principales bénéficiaires du système.

3.7 Politiques et institutions destinées au secteur manufacturier

Les institutions gouvernementales, centralisées et décentralisées, sont particulièrement chargées du secteur manufacturier, dans les domaines suivants: planification, réglementation, formation, recherche et achats. Des institutions de normalisation ont été mises en place à cet effet. Une récente étude du rôle des institutions gouvernementales du Kenya a conclu que:

"Le Kenya dispose d'un nombre impressionnant d'institutions destinées à faciliter le développement industriel. Certaines institutions ont été créées afin de financer les petites, moyennes et grandes entreprises, et d'autres organismes ont été chargés du contrôle et de la recherche. Bien que la plupart de ces institutions poursuivent des objectifs nationaux valables, la mise en application est souvent défailante. Les objectifs sont souvent ignorés dans le fonctionnement de ces institutions ...

Il convient de noter un manque considérable de coordination entre les différentes institutions gouvernementales, même lorsqu'elles s'occupent de problèmes industriels connexes. Cette lacune, associée à une pénurie de ressources, a réduit l'impact global de ces institutions. Les décideurs politiques, au niveau des différents organes de l'Etat, ne disposent pas d'une connaissance approfondie de la structure de l'industrie du Kenya, de ses ressources et limitations. Cette situation a atténué le rôle de catalyseur du gouvernement dans le secteur manufacturier et a contribué à l'impossibilité d'identifier clairement et d'encourager les industries qui disposent du potentiel le plus élevé. Une image globale se dégage ... à savoir que bien que différentes institutions aient été créées, elles n'ont pas été utilisées efficacement afin d'accélérer la croissance industrielle".48/

En conclusion, même si les institutions requises sont en place, il convient de renforcer leur motivation et leur performance, et de mieux cibler leurs activités.

Afin d'illustrer les problèmes de performance et d'accent, le reste de la présente section discute de quatre institutions gouvernementales qui sont particulièrement critiquées pour

47/ Plan de développement 1989-1993, p. xx

48/ G.K. Ikiara, "The Role of Government Institutions in Kenya's industrialization", 1987. In: P. Coughlin et Heinemann; G.K. Ikiara, eds. Industrialization in Kenya: In Search of a Strategy. Nairobi: London, p. 247.

l'industrialisation: Ministère de la planification et du développement national, les grands organismes parastataux de financement du développement, le Centre de promotion industrielle, et l'Office central d'adjudication (Central Tender Board). D'autres institutions jouent également un rôle important, mais ne peuvent pas être reprises en détail dans le présent rapport: Administration des douanes et accises, Office de contrôle des prix, Institut du Kenya pour la recherche et le développement et Office de normalisation du Kenya.

Le Ministère de la planification et du développement national, en association avec le Ministère de l'industrie, planifie le développement du secteur manufacturier en examinant les études de faisabilité, en particulier en matière d'infrastructure économique, et détermine les politiques et les stimulants nécessaires pour orienter les industriels. Par exemple, le gouvernement accorde des incitants fiscaux considérables aux entrepreneurs qui installent leurs usines à l'extérieur de Nairobi et de Mombassa. Il offre également une compensation de 20 % à l'exportation et a mis sur pied un programme de production sous obligation destiné aux exportateurs.

Durant les années 60 et 70, le gouvernement a entrepris de promouvoir directement l'industrialisation dans le cadre de nombreuses entreprises mixtes, créées avec des compagnies multinationales. Toutefois, cette politique a virtuellement cessé durant les années 80, mais le gouvernement continue d'appuyer les entreprises manufacturières parastatales qui sont en mauvaise posture. En 1985, le gouvernement a dissout le Comité ministériel ad hoc pour les nouveaux projets, qui était censé étudier les projets industriels. Ce comité a rencontré de nombreuses difficultés résultant de certaines interférences politiques, de la rotation rapide de ses membres et d'un appui professionnel inadéquat. Cependant, il constituait la seule plate-forme centrale permettant d'approuver ou de rejeter les projets. En supprimant ce comité, au lieu de restreindre son mandat et de renforcer son statut et ses effectifs, le gouvernement a abandonné un instrument efficace en matière de planification du développement de l'économie. En effet, ce comité pouvait, à lui seul, retirer les fonds accordés à des projets faiblement prioritaires, et les affecter à des activités plus utiles. Au lieu de cela, le gouvernement s'est de plus en plus fondé sur des politiques macro-économiques et sectorielles, pour orienter le secteur manufacturier.

Les grandes institutions parastatales de financement du développement - IDB, DFCK, ICDC et, dans une moindre mesure, KIE - ont joué autrefois un rôle dynamique dans l'industrialisation du Kenya, en particulier durant les années 60 et 70. Au cours des années 80, elles sont devenues de plus en plus passives et se sont surtout préoccupées de soigner les entreprises malades, faisant partie de leur portefeuille, au lieu de promouvoir dynamiquement les nouvelles activités industrielles et de désinvestir afin d'obtenir des fonds pour des nouvelles actions, contribuant de la sorte à combler les lacunes de la structure industrielle du Kenya. Elles ont manqué à la fois de dynamisme, de clairvoyance et d'une capacité à fixer des priorités. Conscient de certains de ces problèmes, le gouvernement a commandité une étude qui est toujours en cours, concernant le développement des banques, afin de voir si leur restructuration pourrait être utile.

Avec la nomination d'un nouveau directeur, au milieu de l'année 1989, le Centre de promotion industrielle a finalement commencé à obtenir l'appui de haut niveau et l'aide extérieure nécessaires à la rationalisation des procédures permettant d'approuver les nouveaux projets au Kenya. Précédemment, jusqu'à 30 approbations - le plus souvent une douzaine - étaient requises pour qu'un investisseur puisse démarrer un projet. Actuellement, un Comité interministériel (niveau des Cabinets) se réunit une fois par mois pour autoriser automatiquement les approbations concernant les projets qui ont rencontré initialement des obstacles bureaucratiques. Ce comité dispose de pouvoirs qui lui permettent de passer au travers de toutes les procédures normales de la bureaucratie. En conséquence, le centre est sur le point de devenir une plaque tournante qui permettra aux entrepreneurs d'obtenir immédiatement toutes les autorisations nécessaires, en moins de trente jours. Le Centre traite les cas les plus simples sans être obligé de se référer au Comité interministériel. Cette nouvelle procédure dynamique devrait, en tout état de cause, inverser la tendance préoccupante vis-à-vis des faibles flux de capitaux, parfois négatifs.

Le gouvernement continue de négliger de nombreuses occasions d'utiliser son Office central d'adjudication (Central Tender Board - CTB) afin de promouvoir l'industrialisation. Cet Office examine principalement le prix et la qualité des produits, ainsi que la fiabilité des fournisseurs.

Le volume en devises, les effets de lien, la création d'emplois, etc. ne sont que rarement pris en considération pour l'octroi des adjudications. La plupart des responsables du CTB ne sont pas conscients du rôle que le système d'adjudication pourrait jouer dans l'économie... La décentralisation du système d'adjudication ne laisse à l'Office que 40 % seulement des adjudications. Cette situation ne fait qu'affaiblir un peu plus le CTB. 49/

La décentralisation a augmenté les frais de voyage et de commercialisation, ainsi que les possibilités de corruption, autant de frais que de nombreux petits producteurs ne peuvent pas se permettre. Cette situation confère souvent aux importateurs et aux grands fabricants un avantage superflu. La présence d'offices d'adjudication dans 40 districts du pays plus Nairobi, entraîne la perte de nombreuses chances d'obtenir des ristournes sur des achats en vrac, et des possibilités d'encourager la production locale. Le système d'adjudication aurait pu faciliter la promotion de la production rurale, grâce à une liste plus courte des articles éligibles.

3.7.1 Institutions de développement des ressources humaines, dans le secteur manufacturier 50/

La présente section passe en revue les institutions officielles de formation technique, en mettant l'accent sur la formation industrielle au Kenya.

Le Kenya dispose de multiples institutions officielles de formation: centres de formation de jeunes, écoles professionnelles, écoles techniques secondaires, service national de la jeunesse, Institut de technologie Harambee, facultés polytechniques et universités. Le programme officiel de ces institutions comprend non seulement une formation en industrie, mais aussi une formation sur le tas et des cours généraux.

Les écoles professionnelles pour jeunes constituent de loin le groupe d'institutions de formation le plus important. Elles comprennent environ un tiers des écoles techniques et assurent la formation du tiers des candidats. Les écoles professionnelles avaient pour objectif initial de préparer les élèves à la sortie de l'enseignement primaire à travailler comme indépendants dans les régions rurales. Toutefois, le but actuel est de donner aux élèves qui sortent des écoles primaires et secondaires des aptitudes leur permettant d'augmenter leurs possibilités d'emploi comme indépendants ou salariés, au niveau local.

En 1984, le parlement du Kenya a adopté une motion demandant instamment au gouvernement de créer une école professionnelle pour jeunes dans toutes les régions du pays, pour un total de 876 endroits en 1984. En 1985, le nombre des écoles professionnelles subventionnées est passé à 321, avec un effectif total de 21 500 stagiaires.

En 1983, les écoles techniques secondaires regroupaient 9 200 élèves, répartis dans 18 établissements et offrant les cours suivants: mécanique, électricité, mécanique automobile, mécanique agricole, soudure, maçonnerie, plomberie, levés de plans, menuiserie et coupe et couture industrielle.

Le National Youth Service (NYS) (Service national de la jeunesse), qui avait été initialement créé sous forme de programme de formation postprimaire, a récemment augmenté ses effectifs pour accueillir les élèves qui quittent l'enseignement secondaire. En 1985, le NYS avait immatriculé 7 000 étudiants. Les cours dispensés par le NYS couvrent les domaines suivants:

49/ G.K. Ikiara, 1988, op. cit., p. 239.

50/ La présente section est basée sur des informations contenues dans l'ouvrage du Dr Mauri Yambo, Technical Training and Work-Experience in Kenya: A National Tracer Study of the Leavers of Harambee Institutes of Technology and Youth Polytechnics, décembre 1986.

mécanique automobile, battage des panneaux, soudure, ajustage, menuiserie/charpenterie, maçonnerie, plomberie, peinture/signalisation, coupe et couture, confection, ameublement et autres services tels que dactylographie et sténographie.

Les Instituts Harambee de technologie (HIT) ont été créés grâce aux efforts personnels de groupes locaux, avec une large participation de la part des politiciens et des fonctionnaires gouvernementaux. Le but du programme de HIT est de former les élèves qui quittent le secondaire, dans différentes disciplines, généralement au niveau artisanal, afin de leur permettre d'exercer un travail indépendant ou salarié. En 1984, 15 HIT étaient opérationnels, regroupant une population de 3 900 étudiants. Les cours dispensés par les HIT recourent largement la formation offerte par d'autres institutions.

Sur l'ensemble des institutions de formation industrielle, les écoles polytechniques nationales jouent un rôle prédominant, en assurant la formation d'une main-d'œuvre spécialisée destinée en particulier au secteur privé. Trois écoles polytechniques nationales ont été créées dans les centres urbains du Kenya - Nairobi, Mombassa et Eldoret. Le Kenya Polytechnic (Nairobi) et le Mombassa Polytechnic avaient une population totale de 5 036 étudiants en 1987-1988. Le Polytechnic à Eldoret ne s'est ouvert que récemment, et il est difficile de préciser le nombre exact de ses étudiants.

L'Institut polytechnique du Kenya (Kenya Polytechnic) organise des cours de formation en aptitudes liées au secteur manufacturier. Ces cours se donnent dans le département "génie mécanique" (mécanique, électricité, automobile, formation générale, aéronautique et télécommunications). En 1987-1988, les 976 étudiants inscrits aux cours du Kenya Polytechnic mentionnés ci-dessus représentaient 28 % des effectifs totaux. En incluant également les autres cours liés aux autres secteurs industriels - construction, génie civil, formation des laborantins et autres techniciens - la formation industrielle représente 54 % des effectifs totaux.

De son côté, le Mombassa Polytechnic insiste beaucoup plus sur une formation technique distincte à l'industrie manufacturière que le Kenya Polytechnic, bien que le nombre de stagiaires n'ait atteint que de 1 547 personnes en 1987-1988. Le département "génie mécanique" compte 724 étudiants, soit 47 % des effectifs totaux. Si l'on ajoute les cours intéressant d'autres secteurs industriels, le nombre des stagiaires en industrie s'élève à 62 % des effectifs totaux.

Bien que le nombre total des inscriptions soit resté au même niveau - environ 5 000 - depuis 1984-1985, dans les deux écoles polytechniques nationales; les écoles polytechniques nationales, y compris le nouvel établissement situé à Eldoret - conserveront vraisemblablement une partie importante de la capacité totale de formation technique du Kenya.

L'enseignement universitaire se trouve au sommet du réseau de formation. L'Université de Nairobi a toujours enregistré le plus grand nombre d'étudiants au niveau du Kenya. En 1987-1988, le nombre total des étudiants dépassait 10 000 unités, avec 8 500 inscrits en candidature, dont 817 étudiants en ingénierie. Les autres universités - Moi University et Kenyatta University - n'offrent pas de cours polytechniques. En 1987-1988, le nombre total des étudiants inscrits dans les universités kényennes s'élevait à 17 000, dont 15 000 inscrits en licence. Parmi les étudiants de licence, le pourcentage des polytechniciens dépassait à peine 5 %. Il convient toutefois de noter que de nombreux Kényens suivent des études universitaires à l'étranger, en particulier en Amérique du Nord, en Europe occidentale et en Inde, et que les étudiants qui obtiennent un diplôme à l'étranger occupent des postes importants dans l'industrie du Kenya.

Enfin, bien que le Kenya semble augmenter régulièrement le nombre de ses institutions de formation, en particulier celles qui dispensent des aptitudes techniques à tous les niveaux, il apparaît que le pays ne produit pas encore un nombre adéquat de professionnels qualifiés, susceptibles de travailler dans le secteur manufacturier.

PARTIE II

ANALYSE DE DIAGNOSTIC DE REHABILITATION

La Partie II contient l'analyse concrète de réhabilitation du présent rapport et comporte six chapitres - Chapitres 4 à 11. Les différents chapitres examinant la sélection d'usines candidates clefs présentent une analyse précise des branches auxquelles elles appartiennent ainsi qu'une analyse approfondie de trois entreprises industrielles spécialement choisies - céramique, textile et agro-industrie maraîchère, disposant de liens effectifs avec des secteurs primaires, tels que l'agriculture et les autres secteurs basés sur les ressources naturelles. L'analyse détaillée des besoins de réhabilitation de ces trois entreprises clefs est centrée sur la gestion et l'organisation, la structure financière, le développement des ressources humaines, la commercialisation, la performance de l'usine et son rendement, l'état des équipements physiques, l'utilisation de capacité, la maintenance et les pièces de rechange, ainsi que sur des problèmes liés à la politique macro-économique et industrielle et le cadre institutionnel.

Enfin, la Partie II présente un résumé général et des conclusions au niveau des usines, ainsi que des recommandations et des concepts de projets à la fois à court et à long terme.

CHAPITRE 4

INDUSTRIES SELECTIONNEES ET LEUR REHABILITATION

4.1 Textiles basés sur le coton

4.1.1 Généralités

L'industrie textile - filature, tissage, tricotage et finissage des tissus - est le deuxième principal employeur de l'industrie manufacturière du Kenya. En 1987, elle comptait 20 123 employés, soit 12 % de l'emploi manufacturier. En 1987, sur le total de la force de travail employée dans l'industrie textile, 5 665 personnes travaillaient dans des usines de tricotage. A partir de 1983, l'emploi dans ce secteur industriel a augmenté plus rapidement (8,7 %) que la moyenne enregistrée dans l'ensemble de l'industrie manufacturière (3,3 %), de même qu'au niveau de son indice quantitatif de production (7 % contre 5,1 %).

L'industrie textile bénéficie de liens solides en amont et en aval avec d'autres industries manufacturières, telles que ginneries, usine d'extension de filaments, génie mécanique, fabricants de vêtements et d'ameublement. En 1987, les ginneries comptaient 1 180 employés, et les usines de vêtement, 8 253. Jusqu'à présent, les colorants et la plupart des substances chimiques utilisés par cette industrie ne sont pas produits localement.

Bien que l'industrie textile du Kenya ait été traditionnellement basée sur le coton, une évolution profonde à long terme s'est manifestée depuis le début des années 70 en faveur d'une plus large utilisation de fibres synthétiques: polyester, viscose, nylon. La majorité des filatures, y compris celles qui fabriquaient exclusivement des cotonnades, développent actuellement leur production de tissus mélangés coton/fibres synthétiques. Cette nouvelle orientation a été partiellement stimulée par la diminution de la production locale de coton, et parce que le gouvernement a, avec beaucoup de réticence, autorisé l'importation de quantités insuffisantes de coton, par le biais du Conseil de commercialisation des graines de coton et des peluches (Cotton Lint and Seed Marketing Board, CLSMB).

L'industrie textile fonctionne à un degré élevé d'utilisation de capacité: 81 % en 1986. Elle est diversifiée, robuste et mature. ^{51/} En 1986, 14 grandes cotonneries étaient complètement intégrées, depuis le soufflage des fibres jusqu'à la finition du tissu. Cinq usines importent des pelotes de polyester afin de produire et de tordre un fil à filament continu. Une de ces filatures produit également un fil de nylon à filament continu. Durant les années 80, l'industrie a entrepris de réduire le volume de laine brute et les exportations de toupies en laine. Plus récemment, elle a commencé à filer du fil de laine destiné à la consommation locale. Une usine située à Nakuru installe actuellement des machines destinées à filer du fil de laine pour tapis, principalement pour l'exportation. La Kenya Threads, importante société africaine, exporte la majorité de sa production de fil de coton chaque fois que le prix local du coton est égal ou inférieur aux prix internationaux.

Tant dans le domaine du filage que du tissage, "les firmes kényennes font preuve d'une grande maîtrise technologique, avec des rendements qui atteignent les meilleurs niveaux de pratique mondiale. ^{52/} L'industrie est également fortement protégée. En 1986, son taux effectif de protection pour le fil de polyester et différents tissus se situait entre 72 % et 93 % ^{53/}.

^{51/} P. Coughlin (1986) : "The gradual maturation of an import-substitution industry: The textile industry in Kenya", projet de recherche industrielle, Faculté des sciences économiques, Université de Nairobi, photocopie; Banque mondiale, Division du développement industriel et des finances, région d'Afrique orientale et australe (1987) Kenya : Politiques du secteur industriel en matière d'investissements et de croissance des exportations, Washington D.C., Banque mondiale, p. 275 - 87.

^{52/} Banque mondiale, op. cit., 1987, p. 283.

^{53/} P. Coughlin, op. cit., 1986, p. 39.

Bien que, de 1980 à 1987, l'industrie textile ait abaissé ses importations de tissus de 40,7 millions à 14 millions dollars EU, ses exportations tombent de 6,1 millions à 3,3 millions dollars EU 54/.

Le Kenya n'est pas parvenu à exporter de grandes quantités de fil, de tissu et de vêtements. En ce qui concerne certains produits, les producteurs kényens sont inefficaces, par exemple: chemises, serviettes et lingerie. Pour d'autres articles, ils parviennent à pénétrer le marché régional restreint et à évincer les importations, par exemple pour la plupart des couvertures et des chandails. Pour d'autres produits, certaines firmes ont entrepris de vendre sur les marchés européens, par exemple, T-shirts, slips pour hommes, pantalons de travail, certains costumes de prêt-à-porter, aussi que des toupies de laine 55/.

Toutefois, le Kenya pourrait bientôt exporter en de beaucoup plus grandes quantités. Suite à l'appui inconditionnel apporté par les hautes sphères gouvernementales au nouveau Centre de promotion industrielle nationalisé, quatre investisseurs étrangers fabriquant des vêtements sous obligations destinés exclusivement à l'exportation, ont démarré leur production. Treize autres projets de production sous obligation - principalement pour la confection de vêtements - avaient été définitivement approuvés en janvier 1990, et attendent que les entrepreneurs commencent leur investissement. Le Centre fait également état de nombreuses demandes de renseignements émanant d'investisseurs potentiels.

Etant donné que les vêtements confectionnés au Kenya ont facilement accès aux marchés de la Communauté économique européenne, les investisseurs asiatiques, qui sont bloqués par l'Accord multifibre, envisagent de coudre des vêtements au Kenya en utilisant des tissus provenant de leurs pays respectifs. Les usines textiles locales devraient être progressivement en mesure de vendre des tissus et des filés à ces nouvelles entreprises. Ces nouveaux investisseurs, s'ils se poursuivent, modifieront considérablement l'orientation et la compétitivité de l'industrie textile du Kenya.

4.1.2 Principaux problèmes et contraintes

Bien que d'autres problèmes moins importants existent, trois limitations majeures freinent l'industrie textile du Kenya: la pénurie de quantités suffisantes de coton à un prix raisonnable et de bonne qualité; le manque de spécification et d'économies d'échelle dans les filatures; la faiblesse fréquente des capacités de gestion.

Manque de coton et qualité défectueuse

La production locale de coton s'est contractée, malgré la forte croissance de l'industrie textile (tableau 4.1). Outre les variations climatiques, les principales raisons de cette diminution sont les suivantes:

- Chute marquée des prix réels payés aux planteurs (tableau 4.1);
- Rendements très faibles, d'où rentabilité insuffisante des cultures, au niveau des agriculteurs 56/;
- Retards de plus d'un an dans les paiements accordés aux agriculteurs.

Ces raisons ont entraîné de nombreux agriculteurs à arrêter la production de coton. Par exemple, dans le district de Busia, plus les agriculteurs devaient attendre d'être payés, plus ils

54/ Ces statistiques englobent tous les SITC 65 à l'exception des vêtements, SITC 658.

55/ P. Coughlin, *op. cit.*, 1986, p. 40.

56/ "Les rendements obtenus par les planteurs de coton sont très faibles, atteignant en moyenne environ 100 kilos de peluche à l'hectare. Cependant, les résultats des recherches expérimentales entreprises dans différentes régions du pays montrent qu'il est possible, avec des variétés améliorées et des nouvelles technologies plus performantes, d'atteindre des rendements se situant entre 450 et 900 kg de peluche à l'hectare"; Centre national des fibres (Mwea Tebere (1988)). Projet national de recherche de l'agriculture du Kenya, p. 2.

rechignaient à cultiver du coton pendant la saison suivante 57/. Les délais de paiement résultent à la fois de la situation financière précaire du CLSMB et des retards apportés par les coopératives cotonnières au transfert des paiements aux agriculteurs 58/.

Afin de remédier partiellement à ces retards, le CLSMB a entrepris durant l'année 1988 de payer directement les agriculteurs, sans passer par les entreprises coopératives. Les responsables du CLSMB indiquent, qu'en janvier 1990, les agriculteurs avaient été totalement payés pour la récolte de 1988-1989. Grâce à la réduction des délais et à un paiement plus substantiel au kilo, le CLSMB espère que la récolte de coton de 1990-1991 sera nettement meilleure.

En dépit de ces pénuries, le CLSMB a récemment, non sans réticences, importé du coton, toutefois en quantités nettement insuffisantes (tableau 4.1). Suite aux réclamations des fabricants de textile, le gouvernement a décidé, au début de 1989, de demander aux entreprises de formuler une demande conjointe d'importation, par l'intermédiaire de l'Association des fabricants de textiles (Textile Manufacturing Association). Néanmoins, les demandes sont ralenties, à la fois par l'association, le CLSMB, qui doit délivrer une lettre de non-objection, et les autorités chargées de l'octroi de licences à l'importation et d'autorisation de devises. En conséquence, les usines ne reçoivent pas assez de coton.

Tableau 4.1: Prix à la sortie des fermes et ventes de coton au CLSMB, 1980-1988

	Prix sortie plantations (Ksh/kg)	Prix de détail	Prix réel sortie plantation (ShK/kg) a/	Production (milliers de tonnes)	Importations nettes (milliers de tonnes)
1980	3,41	1,00	3,41	38,1	n.d.
1981	3,41	1,18	2,89	25,5	n.d.
1982	3,52	1,44	2,44	24,3	n.d.
1983	3,69	1,64	2,25	25,8	n.d.
1984	4,48	1,82	2,46	22,8	1,1
1985	4,80	2,02	2,38	38,0	-1,7
1986	4,70	2,16	2,17	25,4	-0,4
1987	4,82	2,34	2,06	23,8	-0,9
1988	5,86	2,62	2,24	10,9 b/	1,9
1989	6,00	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1990	10,00	--	--	--	--

Sources: Gouvernement du Kenya (1986 et 1989). Enquête économique pour 1986 et 1989. Nairobi: Presses gouvernementales; Gouvernement du Kenya (1984). Résumé statistique, 1984. Nairobi: Gouvernement. Ed.; et pour les prix de 1989 et 1990, entrevue avec F. Kebeney, responsable de la production, CLSMB, 30 janvier 1990. Ces statistiques concernant les importations réelles ont été fournies par le gouvernement du Kenya (1986 et 1988). Rapports commerciaux annuels pour 1985 et 1987, Nairobi: Presses gouvernementales.

a/ Cet indice a été construit à partir des indices officiels des prix moyens de revenu et recalculé pour l'année de base 1980.

b/ Estimation provisoire.

57/ M. Etyang (1979) "Price elasticity of cotton supply in Busia District." M.A. Document de recherche, Faculté des sciences économiques, Université de Nairobi, p. 60-101.

58/ J. Routsis (1989) "Cotton ginning industry in Kenya: The case of the co-operative ownership and management mode." IDS (Nairobi). Document de travail N° 470, p. 4; T. Dijkstra (1988) "Cotton lint and cotton seed for the domestic market in Kenya". Rapport élaboré pour le Ministère de la planification et du développement national, Nairobi, photocopié, p. 12.

De plus, la qualité est insuffisante. Le Kenya produit un coton à soie moyenne et de résistance intermédiaire qui abaisse la qualité et la résistance du fil, tout en diminuant l'efficacité du tissage. Le coton de faible qualité est également difficile à exporter. En partie pour cette raison, les usines qui produisent sous obligation ne veulent pas utiliser les tissus locaux. Le CLSMB n'a pas encouragé les filatures à importer du coton à plus longue soie et plus résistant, susceptible d'être mélangé à des fibres locales, afin d'améliorer le produit final. Cette réticence a freiné les effets déployés par l'industrie pour protéger le marché interne contre les nombreux tissus importés, souvent, par la contrebande.

Spécialisation et économies d'échelle

La perte d'économies de spécialisation est la cause majeure du déclin de productivité des entreprises textiles du Kenya par rapport aux firmes technologiquement identiques et performantes, au Royaume-Uni 59/.

Les usines kényennes sont sous-optimales du point de vue du gabarit et offrent trop de types de produits pour parvenir à des économies d'échelle 60/. Etant donné que les usines ne sont le plus souvent étroitement associées qu'à quelques grossistes, elles sont obligées de satisfaire aux multiples demandes de ces derniers 61/.

Faiblesse des aptitudes de gestion

Mis à part quelques rares liens multinationaux, la plupart des firmes textiles du Kenya éprouvent des faiblesses au niveau de la commercialisation et de la conception des produits, en partie à cause de l'orientation égocentrique de l'industrie et de la concurrence limitée dans certains produits 62/. Par exemple, Mountex est le seul fabricant local de linge de lit de 48 pouces, et Kenya Taitex Mills, de tissu en nylon. De nombreuses firmes, en particulier parastatales, disposent d'une faible gestion de niveau supérieur et laissent passer de côté des possibilités aisées et immédiates de réduire leurs coûts ou d'augmenter leur production et leurs ventes. La plupart des administrateurs - publics ou privés - ne parviennent ni à comprendre ni à utiliser la notion de coût marginal. En conséquence, ils n'arrivent pas à recourir à la compartimentalisation, en matière de fixation des prix, afin de conquérir de nouveaux marchés intérieurs ou extérieurs 63/.

Autres problèmes

L'industrie doit faire face à d'autres difficultés de moindre importance. La plupart des équipements sont obsolètes, et de nombreuses usines enregistrent des déséquilibres importants entre départements. La maintenance des machines est souvent déficiente, et peu de firmes disposent d'un programme de maintenance préventive. Les difficultés au niveau de l'ingénierie sont aggravées du fait qu'au Kenya, les aptitudes en génie mécanique dépassent rarement un degré moyen de précision, leur fiabilité étant fortement aléatoire 64/. Cette situation augmente, bien entendu, les coûts d'exploitation des usines.

Malgré l'existence d'un Institut de formation textile et d'écoles d'apprentissage situées sur le site de nombreuses usines, toutes les firmes se plaignent d'une pénurie généralisée de

59/ H. Pack (1987) "Productivity, technology choice, and project design, with an application to the cotton textile sector". In: Banque mondiale, technologie industrielle appropriée, phase II. Rapport N° 671 - 77 de la Banque mondiale, Washington D.C.

60/ Banque mondiale, op. cit., 1987, p. 283.

61/ P. Coughlin, op. cit., 1986, p. 33 à 37.

62/ Banque mondiale, op. cit., 1987, p. 285.

63/ P. Coughlin, op. cit., 1986, p. 23.

64/ P. Coughlin, "Converting crisis to boom for Kenyan foundries and metal engineering industries: Technical possibilities versus political and bureaucratic obstacles." Africa Development, Vol. 10, N° 4, 1985.

main-d'oeuvre spécialisée. Il est donc nécessaire, à long terme, d'élaborer des programmes de formation adéquats, au niveau national ^{65/}.

Les facilités offertes aux ouvriers, sur les sites de production, sont souvent inexistantes ou fortement déficientes. De plus, l'hygiène est souvent mauvaise, voire épouvantable, en particulier dans les cotonneries, une peluche épaisse flotte dans les ateliers et se dépose sur les sourcils, les casquettes et les survêtements des ouvriers, qui ne sont même pas protégés par un masque ^{66/}. Les maladies respiratoires sont fréquentes et, dans certaines usines, constituent une cause majeure d'absentéisme.

De nombreuses usines appliquent une discrimination totale à l'égard des effectifs féminins et n'emploient que des femmes d'ouvrage et des secrétaires, mais aucune ouvrière à la production. D'autres entreprises occupent principalement les effectifs féminins dans certains départements et seulement des hommes dans d'autres sections. Il n'existe aucune étude systématique concernant la différence de productivité en fonction du sexe, ainsi que les expériences et opinions des administrateurs des différentes usines textiles du Kenya.

4.1.3 Liens

L'industrie cotonnière du Kenya dispose de nombreux liens d'aval et d'amont (figure 4.1). Par exemple, les ginneries fournissent le coton et l'industrie mécanique - les pièces de rechange. L'industrie chimique locale fournit certaines substances chimiques, bien que la plupart des produits soient importés. L'industrie cotonnière produit le principal intrant destiné aux fabricants de vêtements et d'ameublement - c'est-à-dire du drap. Elle fournit également du drap aux grossistes qui alimentent les détaillants et les petits ateliers de confection de vêtements.

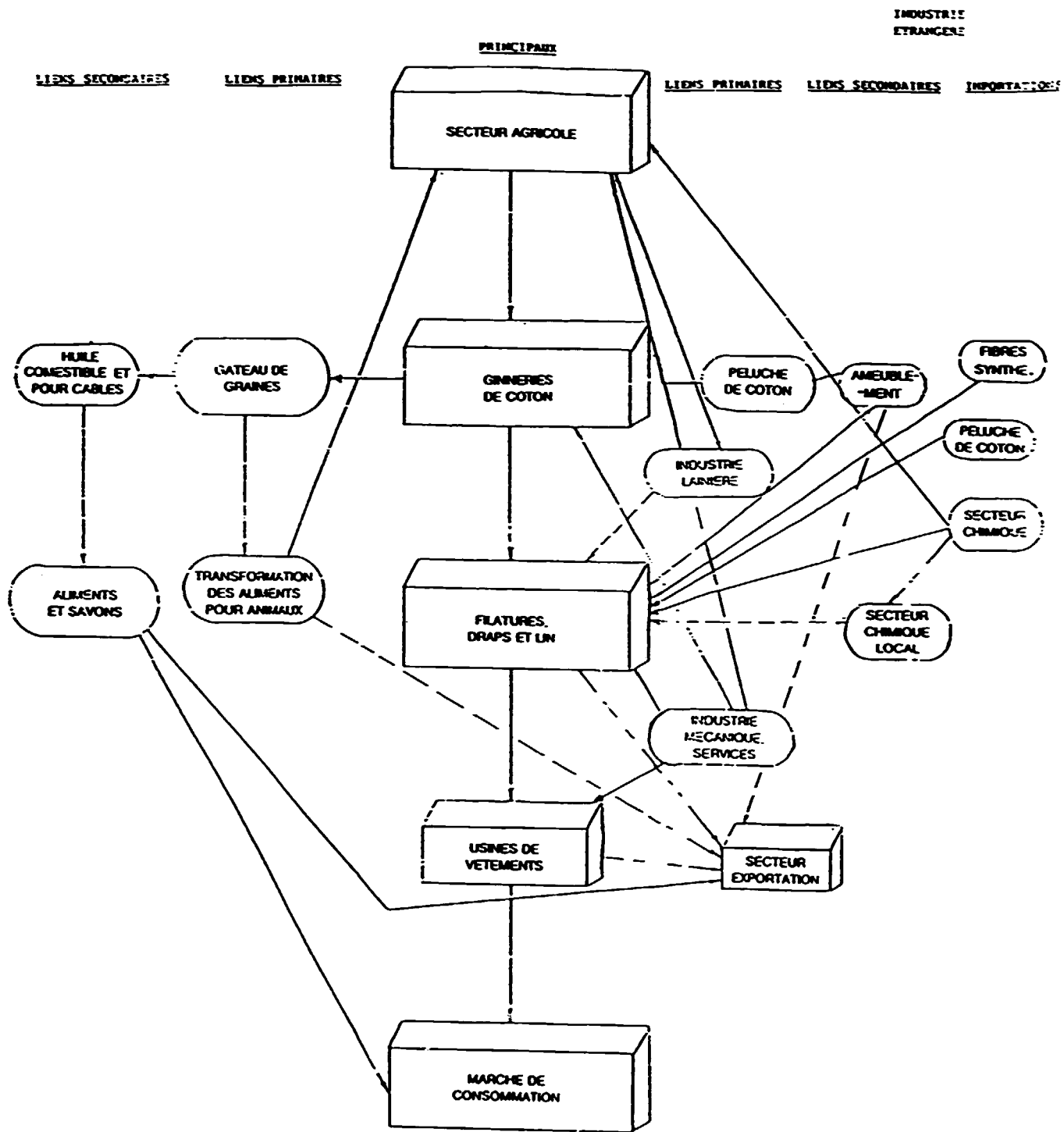
En raison de la chute des prix réels du coton et des longs délais de paiement, les agriculteurs locaux ont cultivé de moins en moins de coton. En réaction, les filatures de coton sont passées progressivement à l'utilisation de fibres synthétiques et de coton importé, affaiblissant les liens internes.

La croissance de l'industrie cotonnière locale devrait permettre de stimuler de nombreuses agro-industries, par exemple, la transformation des huiles comestibles, la production d'aliments pour animaux, et la production de peluche de coton destinée à la fabrication de gaze pour hôpitaux et de bandes hygiéniques.

^{65/} World Bank, *op. cit.*, 1987, p. 285.

^{66/} P. Coughlin, *op. cit.*, 1986, p. 32 à 33.

Figure 4.1: Liens potentiels actuels de l'industrie cotonnière



—> Lien actuel
 - - - - -> Lien potentiel

Note : Les reportations par les secteurs secondaires et les liens mineurs entre secteurs secondaires ne sont pas indiqués

4.1.4 Structure de propriété

La plupart des firmes et des usines d'extension de filaments du Kenya sont détenues soit par de grandes institutions de financement du développement - comme la BID ou l'ICDC - ou par des intérêts kényens.

Le secteur non gouvernemental de l'industrie textile est presque entièrement entre les mains de Kényens d'origine asiatique (bien qu'il existe plusieurs cas de partage d'actions avec des asiatiques d'outre-mer). Il n'existe qu'une seule firme de taille moyenne à majorité africaine, mais elle est également dirigée par des asiatiques. Les entreprises textiles parastatales comptent des Africains dans leurs cadres supérieurs, tout en se basant en partie sur certains directeurs techniques expatriés (Indiens et/ou Européens).

Les firmes privées ont généralement concentré le contrôle de gestion entre les mains d'Asiatiques locaux et ont largement profité de l'expérience des ingénieurs textiles indiens en matière de savoir-faire et d'ingénierie. Toutefois, on note une nette tendance à l'africanisation des postes techniques, en fonction de la disponibilité d'effectifs adéquatement formés.

Grâce à ses offices d'investissement, l'Etat possède six compagnies employant 3 755 ouvriers. La distribution relative entre entreprises publiques et privées n'a pas été communiquée à la mission.

4.1.5 Distribution spatiale

Le marché de l'industrie textile se compose de 53 compagnies identifiées ^{67/}, s'occupant de tissage, tricotage ou extension de filament, réparties comme suit:

Nairobi	17
Mombassa	16
Thika	5
Nakuru	5
Eldoret	3
Nanyuki	2
Athi River	1
Ruiru	168/
Total	<u>51</u>

Les compagnies mentionnées ci-dessus n'incluent pas les usines de confection de vêtements, à moins qu'elles aient également la capacité de fabriquer leur propre tissu. Sur l'ensemble de ces compagnies, neuf participent, dans une certaine mesure, à la confection de vêtements. Quatorze de ces firmes intègrent le filage avec le tricotage ou le tissage.

La distribution est tout naturellement concentrée, dans une large proportion, à Nairobi et Mombassa, les deux grands centres urbains du pays, qui sont également les principaux marchés pour la majeure partie de la production des filatures. Les producteurs de textiles synthétiques, qui se basaient sur des intrants importés, préfèrent également ces deux grands centres.

4.1.6 Ressources humaines

En 1987, l'industrie textile cotonnière, y compris les vêtements, occupait 20 % des effectifs totaux du secteur manufacturier. Durant la période 1983-1987, l'emploi dans l'industrie textile a augmenté à un taux annuel de 5 %. Au cours de cette même période, l'emploi dans les branches

^{67/} P. Coughlin, The Gradual Maturation of an Import Substitution Industry: The Textile Industry in Kenya, 1986.

^{68/} Bien que 53 compagnies soient connues, l'emplacement de deux d'entre elles est inconnu.

du filage, du tissage et de la finition a augmenté à raison de 9,7 % par an. Bien que l'industrie textile ait connu un développement rapide jusqu'au milieu des années 80, le nombre des effectifs a culminé en 1986, et n'a pas cessé de diminuer par la suite. La diminution des effectifs de l'industrie textile reflète probablement la fermeture récente de deux filatures, et le fait que de nombreuses usines tournent actuellement avec un nombre d'ouvriers restreint.

Le gouvernement a créé une école professionnelle pour l'industrie textile, le "Kenya Textile Training Institute" (KTTI) à Nairobi, afin d'accroître le nombre des spécialistes du secteur textile. Cet institut est actuellement dirigé par le Ministère de l'enseignement technique et de la technologie appliquée. Le KTTI est la seule école professionnelle du Kenya spécialisée en textile, où les entreprises textiles peuvent envoyer leurs employés en vue d'obtenir une formation technique. Bien que certaines critiques aient été formulées au sujet de ses programmes d'enseignement et de la vétusté de ses équipements et installations, le KTTI constitue le principal centre technologique et pédagogique destiné à l'industrie textile du Kenya.

Les points faibles en matière de formation industrielle, se situent au niveau de la conception, du tissage et du contrôle de la qualité. Les effectifs féminins contribuent d'habitude largement au développement de l'industrie textile. Toutefois, certaines usines du Kenya n'utilisent pas au maximum la main-d'oeuvre féminine. Dans certaines filatures, il semble bien qu'il existe un préjugé très net à l'égard des femmes.

4.1.7 Politiques et institutions liées aux activités textiles basées sur le coton

Au Kenya, les principales politiques et institutions qui touchent l'industrie basée sur le coton sont des politiques générales relatives aux exportations, à l'offre d'intrants locaux et importés, à la gestion des entreprises textiles parastatales et à la formation professionnelle.

Outre le nouveau programme de fabrication sous obligation destiné aux usines qui ne produisent qu'à l'exportation, le gouvernement offre aux autres fabricants une prime de promotion des exportations représentant 20 % de la valeur f.o.b. des exportations. Déduction faite de la valeur des tarifs inclus dans les intrants, ce paiement offre encore un stimulant de 9 à 12 % aux exportateurs qui se situent en dehors du programme de production sous obligation 69/.

Le coton non cardé d'importation bénéficie d'un tarif de 30 % et est exempté de la taxe sur les ventes. Les fibres importées de polyester non cardé jouissent d'un tarif de 25 % et ne paient pas de taxe sur les ventes. Ces tarifs douaniers ont considérablement désavantagé l'industrie textile: en effet, les interdictions et les tarifs imposés aux tissus et aux vêtements importés ont été fortement perméables, et donc partiellement illusoire. En conséquence, les importations non officielles sont considérables et limitent la croissance de ce secteur industriel.

Le choix des administrateurs généraux de la majorité des six entreprises textiles parastatales fait l'objet de critiques considérables. Souvent, les administrateurs délégués et les directeurs généraux n'ont pas d'expérience en affaires ou reçu de formation adéquate, encore qu'il y ait des exceptions. Par exemple, le Directeur général de Rivatex est un expert comptable. Il n'est pas étonnant par conséquent, qu'il ait réussi à transformer sa compagnie, autrefois largement déficitaire, en une entreprise très rentable. Cet exemple n'est malheureusement pas la norme. Les cadres supérieurs de la plupart des firmes parastatales n'ont pas le sens des affaires, d'initiative et de discipline et surchargent généralement leurs entreprises d'effectifs superflus, pour répondre à des exigences politiques 70/.

La bureaucratie gouvernementale est souvent timide et temporise parfois durant de longues années avant de prendre les décisions financières qui auraient dû intervenir de toute urgence

69/ P. Coughlin, op. cit., 1986, p. 39.

70/ P. Coughlin, op. cit., 1986, p. 24 à 25.

pour réhabiliter certaines usines parastatales. Ces attermolements coûtent des millions de shillings, dépassant parfois le coût de la réhabilitation ^{71/}. Entre-temps, des pénuries de fonds de roulement, en particulier au niveau des pièces de rechange, aggravent les problèmes des usines. Les dirigeants doivent faire face à des aides quotidiennes qui les empêchent de concentrer leur attention sur des améliorations stratégiques, par exemple, grâce à des études de marché, une formation des effectifs, de meilleurs stimulants de travail et des systèmes d'information de gestion, ainsi que des investissements clefs destinés à rationaliser les équipements.

4.2 Transformation des légumes

4.2.1 Généralités

Bien que la transformation des légumes ait une longue tradition au Kenya, son développement a surtout pris de l'importance après l'indépendance. Selon le "Document parlementaire sur le développement des cultures jusqu'à l'an 2000", du 18 décembre 1988, le Kenya n'exportait aucune denrée maraîchère de transformation au début des années 60. Environ 25 ans plus tard, en 1987, le Kenya exportait des légumes préparés pour une valeur totale de 700 millions ShK. Il convient de comparer ce chiffre avec les exportations de légumes frais qui approchaient 1 500 tonnes en 1963, pour une valeur de 3,1 million ShK. En 1987, les exportations de légumes sont passées à 36 000 tonnes, correspondant à une valeur totale de 1,1 milliard ShK.

Au début des années 60, l'exportation de légumes ne comportait pas d'opérations de triage, de calibrage et d'emballage semblables à celles qui sont exigées actuellement. Aujourd'hui, le commerce international des légumes est très concurrentiel. Une industrie s'est développée qui, en termes conventionnels, ne peut plus être classée comme étant une simple transformation. Cependant, la préparation des légumes est une composante importante de la branche qui contribue le plus aux recettes à l'exportation.

Il n'existe que quelques grandes entreprises de transformation, dont trois disposent de conserveries pour les légumes préparés destinés au marché intérieur et à l'exportation. Quelques firmes seulement s'occupent de haricots verts, uniquement pour l'exportation (voir tableau 4.2.1). Une unité de déshydratation travaille également à l'exportation. De plus, quelques usines de plus petite taille utilisent des légumes comme matières premières de transformation: par exemple, préparation de chips et de sauce tomate.

Etant donné que le climat du Kenya permet la culture de légumes frais pratiquement toute l'année, l'accroissement de la demande locale de légumes préparés ne sera pas particulièrement rapide. Pour cette raison, une grande partie de la production de légumes préparés doit être exportée. Les marchés mondiaux de légumes transformés sont fortement concurrentiels, et de nombreux pays, notamment situés dans le Tiers Monde, s'efforcent actuellement d'augmenter leurs exportations. Le coût des matériaux d'emballage est considérable par rapport aux coûts totaux de production. En conséquence, l'offre d'intrants intermédiaires, tels que boîtes en fer blanc, est une condition préalable à l'augmentation des exportations. Les consommateurs des pays industrialisés sont de plus en plus préoccupés par la teneur élevée en substances chimiques des aliments préparés et frais. Cependant, le Kenya n'est pas encore suffisamment conscient de cette évolution des préférences, au niveau des consommateurs.

^{71/} Par exemple, la Nzoia Sugar Company a enregistré des pertes d'environ 100 millions ShK par an, bien que la réhabilitation n'ait exigé qu'approximativement 80 millions, y compris une injection de 30 millions ShK pour le fonds de roulement. Ces pertes ont continué pendant plus de cinq ans avant que le gouvernement décide à la fois de réhabiliter et d'élargir l'usine. Voir : P. Coughlin, "Decisions and their Financial Implications at Nzoia Sugar Company". Rapport présenté à un séminaire sur l'industrie sucrière et les associations de planteurs de canne à sucre, Webuye, 7 - 10 septembre 1986.

4.2.2 Principaux problèmes et contraintes

La branche comporte toute une série d'industries variées de transformation et les problèmes techniques qui la caractérisent dans son ensemble n'ont pas été identifiés. Lorsque la situation financière d'une compagnie est satisfaisante, l'acquisition de pièces de rechange ne pose en principe pas de difficultés. Ces pièces peuvent être généralement obtenues en s'adressant aux ateliers locaux, et il est possible de les commander par l'intermédiaire de ces mêmes firmes. Les usines peuvent également s'adresser directement aux fabricants étrangers.

Le manque de capacité de fret aérien a constitué un frein majeur à l'exportation des légumes frais. Etant donné que les importateurs, situés sur les marchés mondiaux, exigent généralement des livraisons correspondant à des quantités et à des qualités spécifiques à des dates préétablies, les contraintes en matière de fret gêneront considérablement les exportations de légumes frais.

4.2.3 Liens

La figure 4.2 illustre les liens de la branche de la transformation des légumes. La structure des liens n'est pas très marquée et cette figure indique que le nombre des compagnies enregistrées auprès du Ministère de l'industrie, ou autrement relevé par la mission, est relativement restreint. Il convient de mentionner que les firmes qui s'occupent du tri, du calibrage et de l'emballage, ne sont pas répertoriées dans le secteur agro-industriel car, selon toute évidence, la valeur ajoutée est considérée comme marginale, et ces actions n'impliquent pas de transformation, en termes conventionnels. Des opérations modernes de triage, calibrage et emballage nécessitent des investissements importants en matériel, ainsi qu'une main-d'oeuvre assez intensive. Les firmes qui effectuent ces opérations pourraient combiner l'approvisionnement des marchés en légumes frais et la préparation de produits déshydratés ou en conserve. La mission n'a pas été en mesure d'identifier une seule firme, au Kenya, correspondant à ce profil. Un développement futur pourrait porter sur la préparation de potages en poudre, etc. faisant appel à des extraits de viandes locaux provenant du secteur de la boucherie, et des légumes déshydratés.

La transformation des légumes est parfois combinée à celle de fruits et/ou de baies. Cette possibilité existe au Kenya, mais dans une mesure assez limitée.

Figure 4.2: Liens de la branche de transformation des légumes

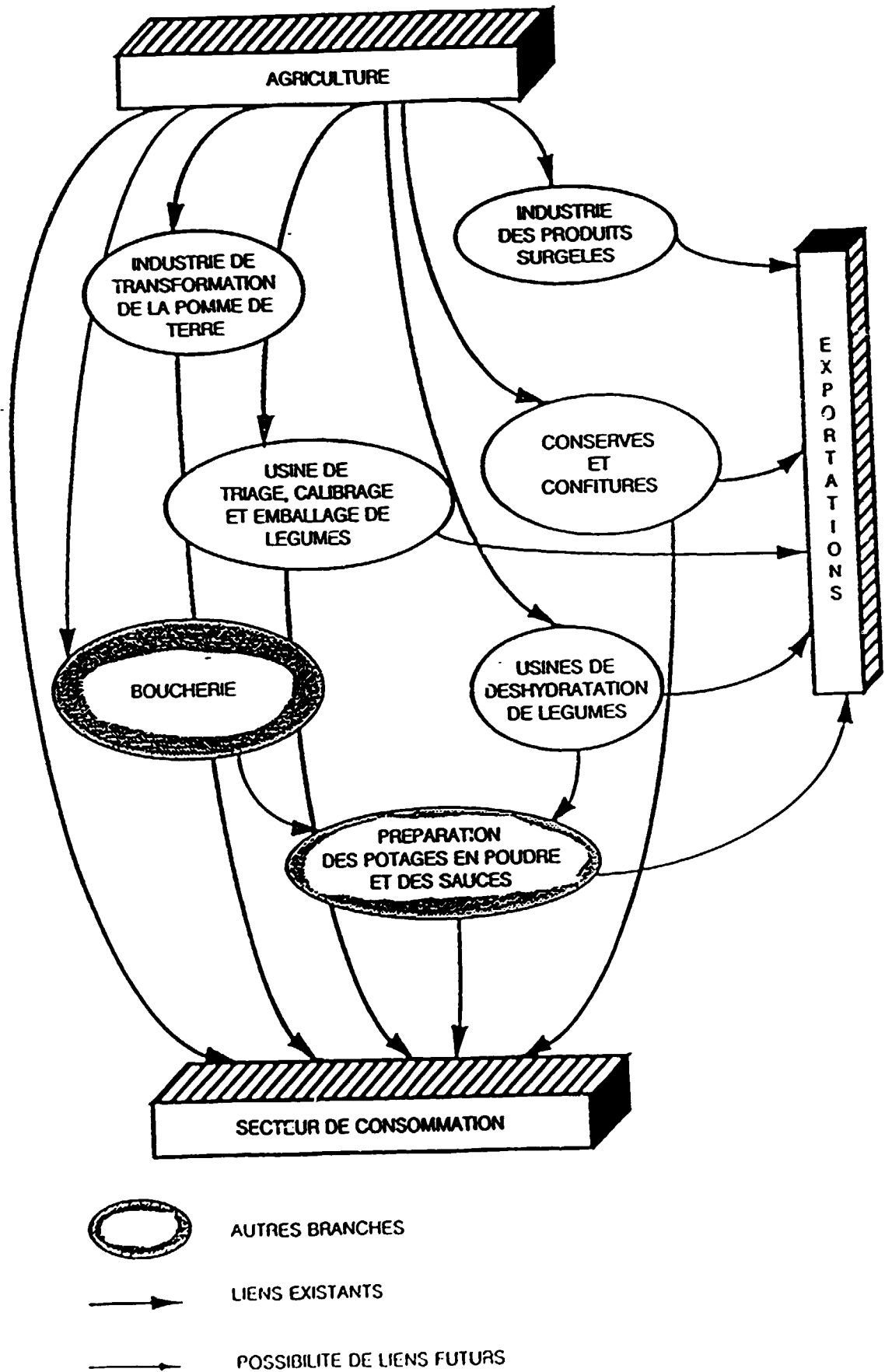


Tableau 4.2.1: Firmes faisant partie de la branche maraîchère du sous-secteur agro-industriel

Firme	Lieu	Produit(s)
1. Ngoro Canning Factory Ltd.	Nakuru	Haricots verts en conserve
2. Trig-O-Ken	n.d.	Haricots verts surgelés
3. Go-Tresh Agrapha Ltd.	Nairobi	Chips, noix grillées
4. Fine Foods Ltd.	Nairobi	Chips, etc.
5. Ambica Foods Ltd.	Nairobi	Chips, etc.
6. Premier Foods Industries Ltd.	Nairobi	Conserves et produits cuits à l'eau
7. Truefoods Ltd.	Nairobi	Pâte de tomate
8. Kabazi Cannery Ltd.	Nakuru	Conserves de carottes, haricots, légumes mixtes
9. One Shop Enterprises	Nairobi	Chips, noix grillées, etc.
10. Mount Kenia Agro Industries	Kiganjo	Oignons séchés et poivre

Source: Enquête de la mission sur le terrain

Note: n.d. = non disponible

4.2.4 Structures de propriété

La branche de l'industrie de transformation compte 584 compagnies enregistrées. Elle appartient presque entièrement à des intérêts privés. Les compagnies les plus importantes sont: 1/

Compagnie	Lieu	Produit	Nombre d'employés
- Delmonte	Thika	Conserves de fruits	--
- Njoro Canning Factory	Nakuru	Haricots en conserve	--
- Premier Foods Ltd.	Ruaraka	Prod. en conserve, en bouteille	--
- Kabazi Canning Ltd.	Nakuru	Carottes en conserve, haricots, légumes mixtes	
- Tru Foods	Nairobi	Pâte de tomate, sauce	340
- Tropical Food Processors	Mombassa	-----	300
- Frig-O-Ken	Nairobi	Haricots verts surgelés	40
- Kenya Orchards Ltd.	Machakos	Confitures de fruits	--
- Go-Fresh Agrapha Ltd.	Nairobi	Chips, noix grillées	--
- Mount Kenya Agro Industries	Kiganjo	Oignons séchés et poivre	75

L'Etat est actionnaire minoritaire dans Kenya Food Products Ltd. et détient, par le biais de ICDC, 100 % des actions du Pan Vegetable Processors, située à Naivasha.

La participation de l'Etat, mentionnée ci-dessus, représente moins de 5 % de la production totale de l'industrie 22/.

22/ L'information donnée ci-dessus a été obtenue auprès des autorités suivantes : Autorité de développement de l'horticulture, Ministère de la planification, Chambre nationale de commerce et d'industrie du Kenya, Bureau de statistique. Les statistiques et autres informations sont très difficiles à obtenir, si elles existent; de plus, elles sont généralement dépassées.

4.2.5 Distribution spatiale

L'industrie de transformation maraîchère compte 16 grandes compagnies, enregistrées auprès du Ministère de l'agriculture et de l'autorité pour le développement de l'horticulture. Leur distribution est indiquée au tableau 4.2.2.

Tableau 4.2.2: Nombre d'entreprises de transformation maraîchère, par localisation

Lieu	Nombre	Lieu	Nombre
Nairobi	8	Nakuru	1
Mombassa	1	Machaka	1
Thika	1	Kigango	1
Njoro	1	Naivasha	1
Ruaraka	1		

Sources: Ministère de l'Industrie, registre des agro-industries, 7 septembre 1989. Autorité pour le développement de l'horticulture, réunion avec les membres de la mission, 1er février 1990.

Note: Il convient de noter que les deux sources ne donnent pas les mêmes compagnies. Certaines sont reprises dans les deux listes, d'autres dans une liste seulement. Les totaux indiqués ci-dessus correspondent à une combinaison des différentes compagnies figurant dans les deux listes.

Le système de distribution des fruits et des légumes comprend 32 principaux grossistes et détaillants et une multitude de petites entreprises familiales. Parmi les grossistes/détaillants importants, 29 sont situés à Nairobi et 3 à Mombassa.

A ce sous-secteur sont également associées six usines de préparation/conserves de jus de fruits, toutes situées à Nairobi.

4.2.6 Ressources humaines

Il existe peu d'informations concernant le développement des ressources humaines dans les agro-industries du Kenya. Les maigres éléments disponibles semblent indiquer que les ingénieurs et les spécialistes du contrôle de la qualité, dans les industries de transformation alimentaire, ont généralement un diplôme en science alimentaire décerné par les universités locales. Toutefois, compte tenu du développement des agro-industries alimentaires au Kenya, il sera peut-être nécessaire de bénéficier d'un nombre plus considérable de techniciens alimentaires ayant des qualifications plus approfondies, notamment en ce qui concerne les techniques de surgélation et de séchage.

4.2.7 Politiques et institutions liées à la branche de la transformation des légumes

De nombreuses politiques gouvernementales globales influencent considérablement la branche de la transformation maraîchère, le plus souvent d'une manière positive. La production de légumes bénéficie d'une priorité dans la stratégie de développement du Kenya, en raison de sa forte valeur ajoutée. De plus, la production maraîchère peut être entreprise aussi bien par de petites et grandes exploitations. La technologie de production peut être basée sur une forte intensité de main-d'oeuvre, et l'augmentation de la production maraîchère pourrait également être porteuse de nombreux emplois fortement nécessaires.

L'agro-industrie maraîchère utilise principalement des matières premières locales et assure aussi des effets significatifs de liaison en amont. Une grande partie des légumes préparés est exportée et rentre par conséquent dans la politique prioritaire du gouvernement.

L'agro-industrie maraîchère est particulièrement sensible aux instruments politiques employés par le gouvernement. Afin d'exporter des légumes préparés, le prix d'un produit doit être compétitif sur les marchés mondiaux. Pour cette raison, le prix est vulnérable à l'égaré des cours du change et, en cas de surévaluation du shilling, les exportateurs éprouvent des difficultés à commercialiser leur production. De plus, la transformation des légumes nécessite des intrants importants en matières premières localement ou importées, par exemple, produits pétroliers et matériaux d'emballage. Les prix de ces commodités dépendent à leur tour des taux de change, ainsi que des politiques en matière de tarifs douaniers et d'importation. La branche industrielle de la préparation maraîchère pourrait à coup sûr bénéficier d'une libéralisation du marché, y compris au niveau des débouchés.

Le système fiscal, notamment la TVA et les tarifs à l'exportation et à l'importation, est en cours de révision. Les changements proposés devraient être bénéfiques, pour cette branche industrielle.

4.3 Industrie de la céramique

4.3.1 Généralités

Au Kenya, l'industrie de la céramique se caractérise par sa petite taille et produit actuellement une gamme d'articles très limitée. Trois compagnies ont été identifiées qui fabriquent régulièrement de la céramique émaillée. Ceramic Industries (Afrique orientale) fabrique des faïences, des appareils sanitaires et des articles de table. Les articles pour cadeaux - pour la plupart des figurines, par exemple, chiens et chats - sont fabriqués par Atlantis Ceramic Industry. Porcelain Products Limited produit des articles de table, mais sur une échelle limitée comparée à Ceramic Industries. Ces fabricants sont les seuls producteurs d'articles en céramique glacée faisant partie du sous-secteur manufacturier des minéraux non métalliques. Ils sont tous situés à Nairobi.

Ceramic Industries est la firme la plus importante, dans ce secteur. Les autres entreprises sont de très petite taille. Ceramic Industries and Porcelain Products sont exploitées sous forme de receveur. Ceramic Industries est le seul fabricant d'articles de base: vaisselle de table et appareils sanitaires. Sous l'angle pratique, ces firmes représentent l'ensemble de l'industrie céramique du Kenya.

Quelques industriels fabriquent des carrelages, des tuiles, des briques, y compris des produits réfractaires. Outre ces fabricants de matériaux de construction en argile, un nombre indéterminé de petits potiers faisant partie du secteur informel, produisent des articles en argile cuite. La plupart de ces fabricants sont situés dans les régions occidentales du pays.

L'industrie de la céramique est de petite taille, comparée à l'ensemble du secteur manufacturier. Le sous-secteur des produits minéraux non métalliques recouvre la céramique et la faïence, le verre, les matériaux de construction en argile, le ciment et le plâtre, ainsi que la production de béton. Il représente environ 3 % de la production manufacturière totale, et 3,2 % du total valeur manufacturière ajoutée.

Le sous-secteur non métallique est ventilé en un échelon supplémentaire dans la comptabilité nationale: argile (ou poterie) et produits verriers, d'une part, et produits minéraux non métalliques (ciment, béton et tous les autres produits minéraux non métalliques), d'autre part. La production d'argile et d'articles en verre représente 8,2 % de la production totale du sous-secteur non métallique et 9,1 % de la valeur manufacturière ajoutée du sous-secteur.

De 1983 à 1987, le taux annuel moyen de croissance de la production d'argile (poterie, céramique émaillée et matériaux de construction en terre cuite) et de la vaisselle a été de 7,7 %. La production a encore augmenté de 5,1 %, entre 1987 et 1988. Il convient de noter que les taux de croissance aux 5,1 % et 6 % enregistrés respectivement entre 1983 et 1987 et entre 1987 et 1988, pour l'ensemble de l'industrie manufacturière.

Par rapport à 1987, la production de carrelage de sol et mural a enregistré une diminution marginale en 1988. Durant la même période, la production de bouteilles en verre et de pare-brise pour automobiles - les deux principaux produits verriers - a augmenté respectivement de 6 % et de 37 %. Il semble que la croissance de 5,1 % observée dans la production d'articles en argile (y compris céramique) et en verre résulte d'une forte augmentation de la production verrière, laquelle compense la croissance limitée ou en déclin de la production de céramique et de matériaux de construction en argile.

Il importe de noter que l'industrie céramique est une branche manufacturière à forte intensité de main-d'oeuvre et qu'elle génère, en conséquence des possibilités d'emploi, en fonction du développement de l'industrie. Elle utilise également des matières premières locales pour une grande partie de ses intrants physiques. Cette proportion a augmenté récemment, car le principal producteur de cette branche a déployé des efforts en se concentrant sur l'utilisation d'un plus grand volume d'argile locale, remplaçant les importations d'argile, bien que cela ait entraîné certaines difficultés au niveau de la production. Malgré l'utilisation importante d'argile locale, cette branche industrielle dépend entièrement des importations, en ce qui concerne ses besoins en glaçure, qui représentent environ 60 % des matériaux destinés à la production.

4.3.2 Principaux problèmes et contraintes

Les problèmes principaux de cette branche sont semblables à ceux qui sont observés dans le reste du secteur manufacturier, par exemple, pénurie de savoir-faire technique, gestion financière, matières premières ou intrants intermédiaires. Presque tous les autres problèmes sont secondaires, même s'ils ont des conséquences considérables.

Dans certaines entreprises et branches industrielles, la commercialisation et la dépendance à l'égard des importations constituent des contraintes supplémentaires. Actuellement, la commercialisation ne pose pas de problème majeur dans l'industrie céramique, mais la dépendance par rapport aux importations est un facteur critique. L'apparence et la qualité du produit final en céramique dépendent aussi bien de la surface glacée obtenue grâce à de la glaçure importée que du corps de l'article, fabriqué en argile locale ou autres minéraux.

La dépendance à l'égard des importations peut être la cause profonde des arrêts de production qui résultent de retards dans la fourniture de matériaux d'importation, du coût financier considérable du blocage prolongé de fonds de roulement, et de la mauvaise qualité des produits. Ce dernier problème a été récemment illustré par des difficultés rencontrées par Ceramic Industries. Des excédents ou déchets de glaçure ont été récupérés et recyclés après épuisement des stocks. La dépendance à l'égard des importations a été provisoirement supprimée, mais la solution apportée a engendré elle-même un problème à la suite de l'obtention d'une surface glacée de mauvaise qualité.

D'autres difficultés rencontrées par cette branche sont liées aux facteurs suivants: vétusté des équipements, pénurie de pièces de rechange, manque de sources locales d'approvisionnement fiable, mauvaise qualité des pièces de rechange et des services de réparation. Un problème majeur, en ce qui concerne cette branche industrielle, est l'insuffisance de l'expérience des qualifications techniques en matière de production de céramique aux échelons de gestion supérieur et moyen, ainsi qu'un manque de connaissances techniques et d'aptitudes, parmi les contremaîtres et les ouvriers.

Une limitation majeure résulte du faible développement des sources locales de matières premières. En conséquence, les approvisionnements sont irréguliers et comportent des variétés variables et inconnues. Certaines matières premières sont introuvables, par exemple, glaçures et plâtre de Paris, qui sont utilisés pour la fabrication de moules. Ces contraintes proviennent en partie du faible gabarit de l'industrie et, par conséquent, de la faible demande de matières premières. D'autres raisons sont vraisemblablement liées à l'inadéquation des études géologiques, et également à l'impossibilité de rechercher et d'obtenir une assistance technique auprès des différentes sources potentielles.

La mauvaise qualité des produits constitue un autre problème grave et limite l'expansion du marché. La qualité inférieure des produits est due à des difficultés liées aux matériaux et aux techniques de fabrication, ainsi qu'à une conception démodée. En conséquence, les produits ne sont pas concurrentiels par rapport aux importations. Ils ne bénéficient pas d'une forte protection douanière, les recettes provenant des ventes sont faibles, et le potentiel restant en matière de distribution à l'exportation est pratiquement éliminé.

La branche est limitée par l'absence d'un système détaillé de comptabilité de prix de revient, s'insérant dans la contrainte globale qui résulte d'une gestion financière inadéquate. Cette situation entraîne parfois des dépenses excessives, par rapport aux frais généraux. Ces dépenses ont été élevées en comparaison des coûts totaux de production, dans le cas du principal producteur de la branche, durant une période de six mois, jusqu'à ce que ce dernier soit mis en fonction du receveur.

Ne disposant pas d'une comptabilité détaillée de prix de revient, les administrateurs des entreprises de cette branche ne connaissent pas les taux relatifs de rentabilité des différents produits, et sont incapables d'identifier les causes et l'apparition de coûts excessifs ou de dépenses superflues. Etant donné que deux compagnies sur trois sont en faillite pour non-remboursement de leurs prêts, il semble que les gestionnaires aient été incapables de contrôler adéquatement la situation financière de leur entreprise. Ils ont probablement effectué des investissements, sans avoir procédé à une évaluation correcte.

En résumé, la plupart des problèmes et contraintes rencontrés par cette branche découlent de difficultés primaires dues à un manque de savoir-faire technique, à une analyse inadéquate et à une mauvaise gestion financière, ainsi qu'à différentes défaillances au niveau des matières premières ou intrants intermédiaires.

4.3.3 Liens

L'industrie céramique dispose de liens d'amont très puissants avec l'industrie de l'extraction des minéraux non métalliques qui est généralement située dans les régions rurales, entraînant de ce fait un effet générateur de revenus intéressants, pour ces zones à faible niveau de rémunération. Certains emplois temporaires sont également créés durant les campagnes d'extraction.

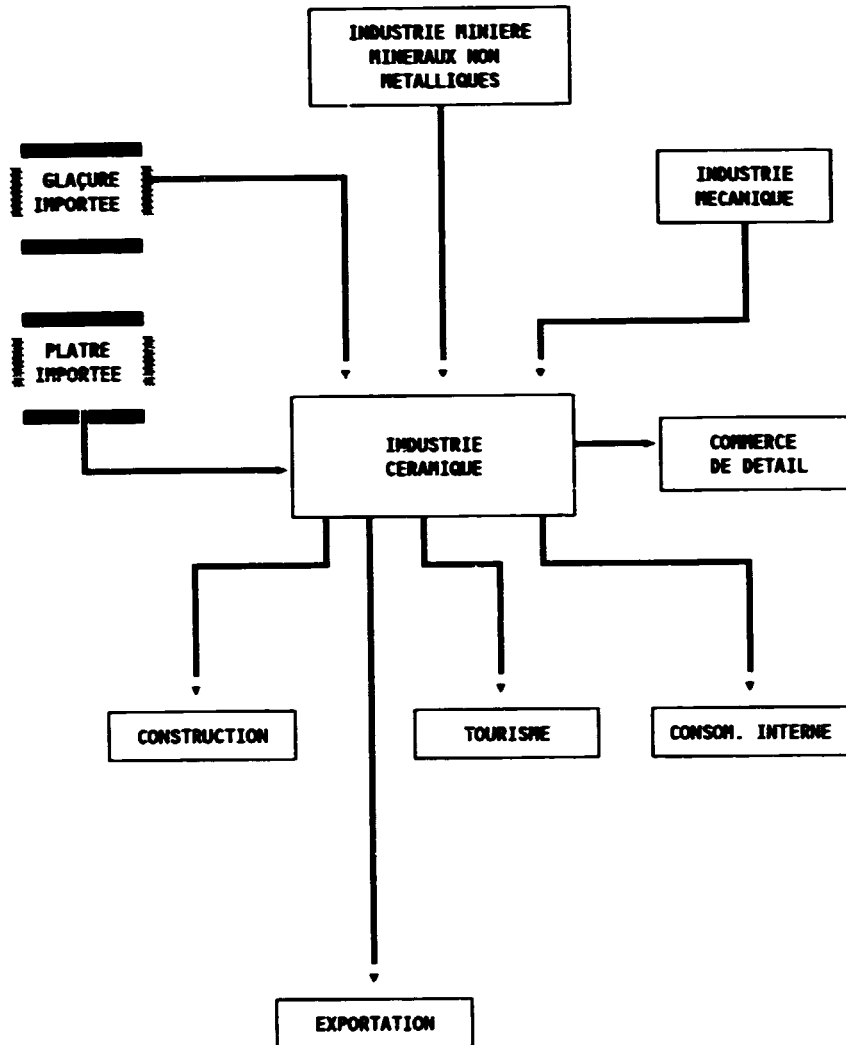
Des liens d'amont existent aussi avec l'industrie mécanique, concernant la fourniture de pièces de rechange et de produits de consommation. Malheureusement, certains ateliers mécaniques ne parviennent pas à livrer les produits demandés, en une qualité adéquate. Une amélioration de la formation des mécaniciens dans ce secteur, devrait permettre de renforcer les liens existant avec l'industrie céramique.

Des liens d'aval sont établis avec le secteur de la construction, qui utilise de grandes quantités d'appareils sanitaires et de tuiles et faïences. Au Kenya, la valeur des appareils sanitaires atteint parfois 15 % du total des contrats normaux de construction. Il s'agit en majorité de produits importés. Le développement du secteur céramique devrait renforcer considérablement ce lien, et permettre de réaliser des économies importantes de devises.

Des liens d'aval existent également avec le marché de consommation interne et l'industrie hôtelière, car les articles de table sont à la fois vendus aux ménages, supermarchés, hôtels et restaurants. Dans tous les cas, ces produits sont destinés à remplacer les importations.

Il devrait être possible d'exporter une petite partie de cette production sur les marchés régionaux, une fois que le volume de production aura augmenté, et lorsque les normes de qualité auront été améliorées.

Figure 4.3: Industrie de la céramique - Liens



4.3.4 Structure de propriété

Mis à part Ceramic Industries (EA), Ltd. et Porcelain Products Ltd., une petite entreprise privée appelée Atlantis Ltd fabrique de faibles quantités d'articles pour cadeaux.

Porcelain Products Ltd., créée par l'ancien administrateur délégué de Ceramic Industries, a été mise en faillite en 1987, et produit actuellement une gamme restreinte d'articles de table. Ceramic Industries a appartenu à des intérêts privés jusqu'au début des années 70, date à laquelle ICDC a racheté 20 % de ses actions. En 1980, ICDC, associée à ICDC Investment et à la Development Financing Company of Kenya (DFCK), a racheté les actions restantes, à l'exception de 8 % qui sont restés entre les mains d'actionnaires privés. ICDC et ICDC Investment détiennent 75 % des actions, et DFCK - 17 %. Par conséquent, ICDC contrôle totalement cette société. Ceramic Industries a été mise en faillite en 1988. La nouvelle structure de propriété n'avait pas encore été décidée au moment de la visite de la mission (février 1990).

4.3.5 Distribution spatiale

Le secteur formel ne comprend que trois compagnies principales s'occupant de la fabrication de céramique blanche, toutes situées dans la région de Nairobi, à savoir:

- a) Ceramic Industries (EA) Ltd., située sur la route de Kitui, dans la zone industrielle. Cette compagnie est la plus importante du secteur et fabrique des articles de table, appareils sanitaires, faïences, ainsi que de petites quantités d'articles pour cadeaux. Elle est actuellement en faillite, mais fabrique encore sa gamme complète de produits.
- b) Porcelaine Products Ltd., située sur la route de Shima-La-Tewa, à Nairobi. Cette compagnie a été créée par l'ancien Directeur général de Ceramic Industries (E.A.) Ltd. et est actuellement en faillite. Elle fabrique encore un volume limité d'articles de table. Toutefois, la plupart de ses employés ont été jugés redondants par le curateur, et l'entreprise fonctionne nettement en dessous de sa capacité.
- c) Atlantis Ceramics Ltd., située à Factory Street, Nairobi, ne fabrique pas une gamme complète d'articles de table, et produit uniquement des articles de cadeaux, tels que vases, coupes à fruits et plateaux.
- d) Ageca (Kenya) Ltd., située à Kijabe Street, fabrique des perles en céramique.

La concentration des entreprises de la céramique, à Nairobi, est la conséquence naturelle de la présence dans cette région, des principaux débouchés offerts à ce genre de production. Un deuxième facteur est la disponibilité, à une distance raisonnable de Nairobi, des sources de matières premières indispensables à la fabrication d'articles en céramique, et de gisements facilement accessibles par les grandes routes principales.

4.3.6 Ressources humaines

En 1987, l'industrie céramique du Kenya comptait moins de 1 000 salariés. Toutefois, de nombreuses personnes travaillent dans le secteur artisanal. En raison du sous-développement de ce secteur, aucune institution n'a été mise en place afin d'assurer la formation des effectifs. La formation professionnelle existante est inadéquate et assurée sur le tas. Néanmoins, de petits groupes de Kényens sont envoyés à l'étranger pour se spécialiser. Malheureusement, les moyens financiers sont limités en matière de formation. En bref, le développement des ressources humaines nécessaires à l'industrie de la céramique est tout à fait insuffisant et inapproprié, et est responsable des difficultés que ce secteur rencontre actuellement.

4.3.7 Politiques et institutions liées à l'industrie de la céramique

La performance de l'économie du Kenya a commencé à s'améliorer à partir de 1985, après quelques années négatives dues à la sécheresse et à d'autres conditions externes. En 1986, le taux de croissance annuel du PIB est passé à 5,5 %. L'inflation est tombée à 5,7 %, le gouvernement ayant réduit ses dépenses et amélioré son système de gestion économique. L'année 1985 a été bonne, pour l'économie du Kenya. Les planificateurs venaient d'entamer l'élaboration du plan de développement 1989-1993, et le gouvernement a préparé le Document parlementaire N° 1 de 1986 sur "La gestion économique pour une croissance renouvelée". De nouvelles orientations politiques étaient en préparation afin de libéraliser l'économie.

Au seuil de la deuxième moitié des années 80, le gouvernement a entrepris de réviser la structure des droits de douane à l'importation, ainsi que les procédures relatives à l'octroi de licences. Des changements politiques sont apportés actuellement afin de rationaliser les droits de douane et d'abaisser les tarifs.

La procédure relative à l'octroi de licences se traduit par des délais supplémentaires pour l'industrie de la céramique, dont la production dépend de l'importation de glaçures. Une fois la licence obtenue, et que la glaçure a franchi la douane, une taxe de 40 % est exigée. Les glaçures sont exemptes de la taxe de 17 % sur les ventes. La plupart des équipements sont soumis à un droit d'entrée de 20 % et exonérés de la taxe sur les ventes.

Le gouvernement ne dispose pas d'une politique spécifique à l'industrie de la céramique. Cette industrie dépend, comme les autres secteurs, d'institutions de type Centre de promotion des investissements, ainsi que des politiques gouvernementales en matière de promotion des exportations.

Cette branche est petite, et ne possède pas d'institutions particulières à l'industrie de la céramique. Le Kenya Industrial Research and Development Institute (KIRDI) et le Kenya Institute of Management (KIM) sont deux institutions susceptibles d'offrir une assistance, afin de résoudre les problèmes qui se posent à cette branche industrielle.

CHAPITRE 5

CHOIX DES USINES

5.1 Processus de sélection

Le choix des usines a été effectué par la mission au terme de consultations avec le Ministère de l'industrie et d'autres départements d'Etat, y compris le Ministère des finances, le Ministère de la planification et du développement national (MPND), le Centre de promotion des investissements (IPC) et des représentants des milieux d'affaires kényens et des principaux partenaires du Kenya en matière de coopération unilatérale et multilatérale.

Au cours d'une mission préparatoire, organisée en octobre 1989, il avait été convenu que le Ministère de l'industrie, en consultation avec le MPND et d'autres autorités kényennes compétentes, transmettrait au gouvernement des suggestions concernant les sous-secteurs et les industries devant être ciblées dans le cadre d'une enquête de diagnostic. Comme convenu, le ministère a envoyé une liste de 23 candidats à la réhabilitation. Les firmes candidates représentaient un vaste éventail de sous-secteurs, structures de propriété et distribution géographique. Sur un total de 23 firmes, 10 étaient des entreprises privées, le reste étant des entreprises parastatales.

Lorsque la mission de l'ONUDI est arrivée au Kenya en janvier 1990, le Centre de promotion des investissements (IPC) lui a présenté une liste complémentaire de 11 compagnies, aux fins d'examen.

Les critères suivants ont été appliqués lors de la sélection définitive:

- a) Les usines doivent être choisies à l'intérieur de sous-secteurs industriels stratégiques, tels que l'agro-industrie;
- b) Les usines doivent offrir de bonnes possibilités de développement, et constituer des projets de réhabilitation viables;
- c) Les usines doivent être capables d'attirer des fonds au niveau des donateurs, banques et/ou entreprises commerciales, et être "bancables";
- d) Les usines doivent disposer d'une capacité économique permettant de réduire les importations et/ou d'augmenter les exportations;
- e) Les usines doivent faire la preuve d'un maximum de liens en aval et en amont, afin de renforcer l'impact des éventuels efforts de réhabilitation;
- f) Les usines doivent être en mesure de mobiliser les ressources internes et d'utiliser des matières premières disponibles localement;
- g) Les usines doivent disposer d'un potentiel considérable en matière de génération d'emploi;
- h) Les usines doivent être choisies à la fois dans le secteur public et privé;
- i) Les usines doivent améliorer le bien-être socio-économique des femmes;
- j) Les usines doivent assurer une meilleure participation des entrepreneurs kényens;
- k) Du point de vue de leur réhabilitation, les usines devraient être en mesure de renforcer le rôle du secteur privé;

- l) Les usines choisies doivent contribuer à une amélioration de l'équilibre régional, à l'intérieur du pays.

Les critères relatifs au choix des usines ont tenu compte, dans la mesure du possible, des priorités annoncées par le gouvernement du Kenya (GOK), en particulier dans le document parlementaire N° 1 de 1986 sur la gestion économique pour une croissance renouvelée, dans le Plan de développement 1989-1993, ainsi que dans le quatrième Programme par pays du PNUD relatif au Kenya 1988-1991.

5.2 Entreprises sélectionnées

Aux termes d'une autre consultation avec les autorités kényennes, la mission a décidé d'inclure les quatre compagnies suivantes dans son enquête:

- a) Mount Kenya Textiles Ltd. (Mountex);
- b) East African Bag and Cordage Ltd.;
- c) Pan Vegetables Processors Ltd. (PVP);
- d) Ceramic Industries (East Africa) Ltd.

Après avoir visité les usines, il a été décidé d'exclure East African Bag and Cordage de la liste. En effet, cette compagnie était en cours de rachat par une société privée et il a été considéré qu'une étude de réhabilitation était prématurée.

5.3 Justification

Bien que parastatales, ces trois usines ont été choisies comme candidates, car l'enveloppe de réhabilitation prévue pour les firmes examinées et considérées comme viables, prévoyait des voies et des moyens en vue de leur privatisation ultérieure.

Cette politique est en conformité avec les intentions déclarées par le GOK d'évaluer la privatisation, si nécessaire, en tant qu'instrument politique. Dans ce contexte, la mission estime qu'il est nécessaire d'étudier d'une manière exhaustive la possibilité de renforcer le rôle des entrepreneurs kényens dans ces compagnies, en tant que financiers et gestionnaires.

Mount Kenya Textiles (Mountex)

Cette compagnie a été créée en 1973-1974 par Lonrho avec le financement de banques de développement. Elle est devenue opérationnelle en 1976, mais a bientôt été mise en faillite. En 1978, le gouvernement a repris l'entreprise. Les machines installées n'étaient pas appropriées et, après des efforts de réhabilitation, l'usine a repris ses activités en janvier 1989.

La compagnie a hérité d'une dette d'environ 60 millions de shillings. Une mauvaise performance économique et plusieurs dévaluations successives du shilling ont fait que l'actif de la compagnie n'aurait permis que de couvrir une petite partie de sa dette, en cas de mise en faillite. Les autres possibilités d'utilisation de l'usine étaient, par ailleurs, fort limitées. Du point de vue économique, la question fondamentale est de savoir si l'usine pourra réaliser des bénéfices suffisants pour couvrir ses frais de gestion, coûts d'intérêts et amortissements grâce à un prêt équivalant à la valeur de l'usine, sur base de sa meilleure utilisation possible. La mission estime que la réhabilitation est justifiée, du point de vue économique.

Pan Vegetable Processors Ltd. (PVP)

L'histoire de cette compagnie remonte aux années 60. Sa structure actuelle de production a été établie à la fin des années 70, lors de la formation d'une entreprise mixte. Cette compagnie a été rachetée par l'Industry and Commerce Development Corporation (ICDC) au début des

années 80. Après certaines opérations de réhabilitation, la compagnie a repris la production en 1987. Depuis lors, elle tourne à perte.

L'entreprise produit des légumes déshydratés, destinés principalement à l'exportation. Des matières premières sont obtenues auprès de deux firmes exploitées par la compagnie, ainsi que d'autres agriculteurs de la région.

Une série de mesures a été prise afin d'assurer la rentabilité de l'entreprise. Compte tenu des expériences passées et de la situation actuelle, certains doutes existent quant à la nécessité d'une réhabilitation. En conséquence, sur base de considérations strictement commerciales, une mise en liquidation semble être assez justifiée.

Toutefois, certains facteurs importants doivent être pris en considération dans le contexte global du développement économique du Kenya. Les activités de l'usine répondent à la plupart des objectifs de développement nationaux. L'usine produit à l'exportation et utilise des matières premières locales. Des effectifs féminins travaillent dans les deux firmes et à l'usine. L'augmentation de la production maraîchère dans la région permettrait de créer des emplois supplémentaires, car la production de légumes est une activité à forte intensité de main-d'oeuvre. L'usine est située à Naivasha et répond, par conséquent, au critère de développement des districts. Pour ces raisons, il est tout à fait justifié d'inclure Pan Vegetable Processors Ltd. dans une étude détaillée.

Ceramic Industries (East Africa) Ltd.

Ceramic Industries (EA) Ltd. est la seule compagnie du Kenya fabriquant de la céramique sur une échelle industrielle. L'entreprise possède trois chaînes de production pour appareils sanitaires, tuiles et carrelage et coutellerie. La compagnie est en faillite et les obligations courantes dépassent de loin son actif.

De nombreux autres pays africains disposent d'usines de céramique rentables, et le Kenya devrait au moins posséder une entreprise, dans cette catégorie.

CHAPITRE 6

PROFIL DE L'USINE MOUNT KENYA TEXTILE MILLS LTD. (MOUNTEX)

6.1 Historique

Mount Kenya Textile Mills Ltd. (Mountex) a démarré ses activités en 1974 sous le nom de Nanyuki Textiles Mills Ltd., située à 208 km bien au nord de Nairobi. Dès le début de son fonctionnement, la filature a rencontré de nombreux problèmes: équipements démodés, manque de structure financière adéquate, absence d'une demande pour ses produits finis.

La compagnie a été constituée le 15 juillet 1974 avec un capital social nominal de 2 millions de shillings (soit 100 000 actions de 20 ShK). La répartition initiale des actions est indiquée au tableau 6.1.

Tableau 6.1: Répartition des actions de Mountex

Actionnaires	Pourcentage a/
Kenya Industrial Development Investments Ltd.	26,0
East African Development Extract Co.	25,2
David Whitehead and Sons	12,5
German Development Bank	7,5
Industrial Development Bank	102,5
Motor Mart Holding	16,0

Source: Mountex

Note: a/ Les pourcentages d'actions ne totalisent pas 100 %, en raison d'une erreur d'arrondissement.

La plupart des actions étaient complètement ou partiellement détenue par des filiales du groupe Lonrho. En conséquence, le groupe Lonrho était actionnaire majoritaire, avec quelque 75 % des parts.

Au moment de sa création, la capacité de l'entreprise était de 10 millions m² de drap par an, soit approximativement 830 000 m² de toile de coton finie par mois.

Arrivé à son terme en décembre 1976, le projet avait rencontré des difficultés de croissance, notamment: mauvaise gestion, prix élevé du coton, toile de qualité médiocre invendable. Lors de la conception de l'usine, les ingénieurs avaient mal évalué le flux de produits, au niveau des différents ateliers. Cette situation a entraîné la formation de goulots d'étranglement qui ont empêché d'atteindre l'objectif projeté, équivalent à 10 millions m² de toile de coton. De plus, les machines installées dans tous les ateliers de production avaient été achetées d'occasion, sans possibilité de trouver facilement des pièces de rechange, et la plupart des opérations nécessitaient une main-d'oeuvre considérable.

Assaillie de problèmes et enregistrant de faibles ventes, la compagnie n'a pas pu rembourser son prêt. Elle a donc été mise en faillite en 1977.

La Banque de développement industriel et le gouvernement du Kenya ont créé la Mount Kenya Textile Mills Ltd., le 26 juin 1978.

La nouvelle compagnie a repris l'ensemble de l'actif et du passif de Nanyuki Textiles Mills Ltd. et le capital social a été porté à 68 millions ShK. Cependant, cette reprise a fait que les acquéreurs ont hérité de toutes les difficultés rencontrées par les anciens propriétaires.

Depuis 1978, le gouvernement du Kenya attache un intérêt contraignant aux activités de la compagnie, en raison de la structure de propriété suivante:

Gouvernement du Kenya	87,5 %
Banque de développement industriel	12,5 %

Les problèmes hérités lors de la reprise se font encore sentir actuellement. Bien que des tentatives aient été faites pour améliorer la situation, par exemple, réhabilitation, acquisition de nouvelles machines, extension des ateliers de production et introduction de nouvelles chaînes de fabrication de films synthétiques, la compagnie n'a pas encore été redressée.

6.2 Situation actuelle

a) Résumé des problèmes

Les difficultés rencontrées par la compagnie comprennent à la fois les problèmes hérités de Nanyuki Textile Mills Ltd., et de nouveaux déboires qui sont apparus au cours des dernières années. Ces difficultés constituent un obstacle majeur à la rentabilité de l'entreprise.

Les principaux problèmes se situent aux niveaux suivants:

- Faiblesse de la structure financière;
- Mauvaise gestion et insuffisance du développement des ressources humaines;
- Vétusté et retard technologique des équipements et machines;
- Pénurie de pièces de rechange;
- Goulots d'étranglement à la production, en particulier au niveau du tissage;
- Coût énergétique élevé, en raison du vieillissement des machines;
- Coût élevé des services;
- Manque de fiabilité des approvisionnements en coton; et
- Risques professionnels, en particulier dans les ateliers de tissage.

b) Gestion et organisation

Mount Kenya Textiles Ltd. (Mountex) est située à Nanyuki, à environ 200 km au nord de Nairobi.

Mountex a été créé en 1973-1974 par Lonrho en tant que société privée. Ses activités se sont effondrées au bout d'un an, et la compagnie a été mise en faillite. Différentes institutions sont venues au secours de l'entreprise au fil des ans: par exemple, Banque de développement pour l'Afrique, Banque de développement industriel, Development Finance Company of Kenya et DEG - Deutsche Finanzierungsgesellschaft für Beteiligung in Entwicklungsändern GmbH.

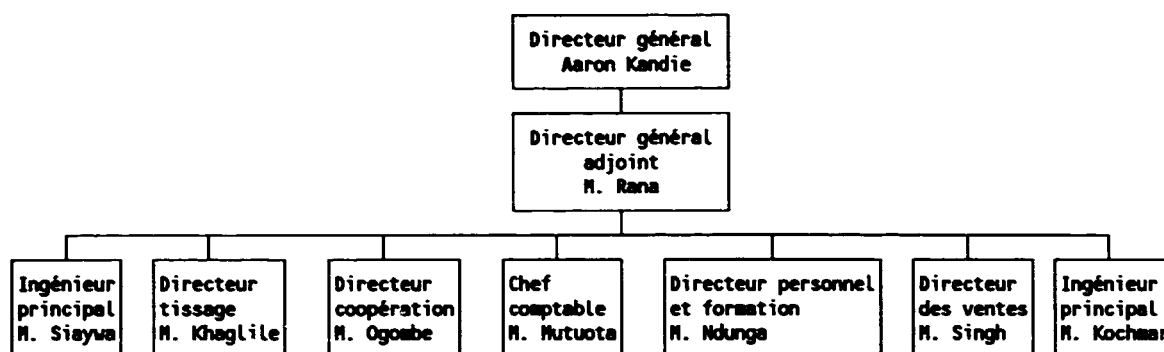
Actuellement, Mountex est entièrement entre les mains de l'Etat. Le Conseil d'administration est composé de la manière suivante:

Président: M. M. Akifhulle	Administrateur délégué de la Banque de développement pour l'Afrique de l'Est
M. Reginald Ogee	Administrateur délégué de la Banque de développement industriel
M. Wilfred Koinange	Secrétaire permanent auprès du Ministère de l'industrie
M. C. Mbindio	Secrétaire permanent auprès du Ministère des finances
M. John V. Bosse	Administrateur délégué de la Development Financing Company of Kenya
M. Hansmann	Deutsche Finanzierungsgesellschaft für Beteiligung in Entwicklungsändern GmbH (DEG).

L'administrateur général participe aux réunions du conseil d'administration, sans en être membre permanent. Une réunion du conseil d'administration est prévue tous les trois mois mais, en pratique, le conseil ne siège qu'une fois par an pour approuver le rapport d'activité annuel.

La structure du conseil d'administration est très lourde, car elle comprend des représentants des différents ministères et institutions. Ces personnes ne participent pratiquement jamais aux réunions du conseil et désignent des représentants qui n'ont généralement pas le pouvoir de prendre des décisions. Il est donc extrêmement difficile de mettre les décisions en application, vu le délai considérable inhérent à leur adoption.

Figure 6.1: Structure de la direction de Mount Kenya Textiles Ltd.



Le Directeur général, M. Aaron Kandie, est Kényen et est à la tête de la compagnie depuis 15 mois. Il a commencé à étudier à l'Université de Makerere. Il a obtenu une bourse afin de poursuivre ses études à l'Université du Michigan, où il a obtenu une licence et une maîtrise en géographie économique (statistiques économiques, mathématiques et géographie économique).

Le Directeur général a rempli toute une série de responsabilités en tant que haut fonctionnaire gouvernemental, culminant par l'exercice des fonctions de Secrétaire permanent du département du personnel auprès du Bureau de la présidence du Kenya.

Le Directeur général, dont la nomination est politique, semble être un homme intelligent et capable. Cependant, ses qualifications ne sont peut-être pas bien adaptées au poste qu'il occupe, et qui nécessite une expérience spécialisée. Ces lacunes ne font pas de lui un candidat idéal pour la viabilité à long terme de la compagnie. La mission recommande de trouver un Directeur général plus expérimenté, susceptible de résoudre à long terme les difficultés de la compagnie.

Les cadres moyens de Mountex constituent une équipe vaste, mais mal équilibrée, composée d'éléments excellents, et parfois moins compétents. La plupart des gestionnaires travaillent pour la compagnie depuis de nombreuses années. La mission présente ci-dessous une évaluation des différents administrateurs, sur base des informations disponibles:

- M. Rana, directeur général adjoint, 10 années de service, bon travail.
- M. Kochmar, ingénieur principal, semble être un excellent ingénieur. Il a créé un atelier où 70 % des pièces de rechange nécessaires peuvent être fabriquées. Cet atelier s'occupe également de la remise en état des machines. Toutefois, la mission note l'absence d'un programme systématique de maintenance préventive.
- M. Singh, directeur des ventes, fait également une bonne impression et semble bien contrôler les activités de commercialisation.
- M. Khaguli dirige l'atelier de tissage, qui est le point faible de la chaîne de production. La mission estime que de nombreux goulots d'étranglement sont attribuables à la mauvaise gestion de ce département. M. Khaguli semble éprouver certaines difficultés avec les membres de son équipe. A la fin de 1989, 40 ouvriers ont quitté en même temps l'atelier de tissage. La raison de ce départ est inconnue.
- M. Ogombe, directeur des opérations, est un administrateur très compétent qui gère bien ses effectifs. Il est très qualifié du point de vue technique et dirige bien sa section.

- M. Mutuota, chef comptable, ne travaille pas depuis longtemps pour la compagnie, mais il produit une excellente impression en tant que collaborateur dévoué. Il ne connaît pas l'utilisation des systèmes informatisés de comptabilité.
- M. Siaywa, directeur de l'atelier de tissage, fait partie de la compagnie depuis 1986. Il donne entière satisfaction au Directeur général. Toutefois, la mission n'a pas reçu assez d'informations pour pouvoir se forger une idée.

La compagnie ne tourne pas à pleine capacité, ou même à un niveau s'y rapprochant. En conséquence, en cas d'augmentation de la production, il conviendra de renforcer le département des ventes.

c) Ressources humaines

1. Equipe de gestion

Il existe fort peu d'informations sur la formation de l'équipe de gestion actuelle, exception faite du Directeur général qui semble avoir une expérience considérable en administration et en gestion du personnel. Toutefois, sa formation et son expérience indiquent clairement qu'il connaît très peu la fabrication des textiles et leur commercialisation.

La mission n'a pas été en mesure d'obtenir des informations détaillées sur le profit des différents cadres moyens de la compagnie.

2. Départements de production

Il existe trois différents départements de production: filage, tissage et transformation. Chacun de ces départements comprend un directeur, un directeur adjoint, et plusieurs cadres, inspecteurs et ouvriers. En octobre 1989, outre le directeur et le directeur adjoint, le département "filage" comptait deux cadres d'administration, quatre inspecteurs et 289 ouvriers; le département "tissage" présentait la répartition suivante: 2,6 et 372, et le département "transformation": 3,3 et 170. Parmi les ouvriers qualifiés, des chefs d'équipe sont affectés à chaque chaîne de production. L'usine ne compte pas d'effectifs féminins.

La plupart des ouvriers sont non qualifiés ou semi-qualifiés. Les ouvriers qualifiés ne représentent que 5 % des effectifs. La firme offre de nombreuses possibilités de formation en atelier ou de formation extérieure, à tous les niveaux de responsabilité. Outre son système de formation sur le tas, elle organise un atelier de formation en tissage. Les nouveaux venus dans l'entreprise doivent d'abord transiter par cet atelier et y recevoir une formation théorique d'une semaine. Ils reçoivent ensuite une formation technique. Au terme de trois mois de formation de base en atelier, ils sont tout d'abord mis au travail sur deux métiers à tisser. Après une formation de six mois, un ouvrier moyen est généralement capable de s'occuper de six métiers à tisser. Grâce à six mois supplémentaires de formation, il peut prendre en charge six métiers. La capacité à s'occuper de 12 métiers est considérée comme le degré de qualification nécessaire, au niveau du département "tissage".

En tant que tel, le système de formation est bien organisé et coordonné avec efficacité dans le département "tissage". L'élément majeur est le cycle de formation de base de trois mois en atelier destiné aux nouvelles recrues.

Les départements de filage et de transformation n'assurent pas de formation théorique particulière pour les nouveaux venus. Ceux-ci acquièrent essentiellement leurs aptitudes grâce à une formation sur le tas. La plupart des ouvriers savent lire et écrire et ont suivi au moins sept à huit ans de scolarité. Ils obtiennent les connaissances et aptitudes nécessaires rapidement. En moyenne, après quatre années d'expérience, ils sont promus au poste de chef d'équipe. Au terme de trois années d'expérience en tant que chefs d'équipe, ils peuvent être désignés aux fonctions d'inspecteur.

En ce qui concerne la formation extérieure, la firme encourage certains de ses employés à profiter des facilités d'enseignement offertes par le Directeur de la formation industrielle (DIT) auprès du Ministère de la formation technique et de la technologie appliquée. De nombreux cadres de gestion et inspecteurs ont reçu une formation dispensée par le DIT ou ont été envoyés en Inde, pour y recevoir un enseignement et une formation technique.

Une école technique - le Kenya Textile Training Institute (KTTI) - a été spécialement créée à Nairobi pour la formation textile, sous les auspices du Directeur de la formation industrielle. Actuellement, six employés de Mountex suivent une formation au KTTI. Les cours de formation sont basés sur un système en "sandwich": six mois de formation théorique et pratique au KTTI et six mois de travail en usine. Les candidats retournent ensuite au KTTI pour y poursuivre leurs études. De cette façon, les étudiants peuvent acquérir des connaissances et aptitudes directement utilisables pour leur travail en usine.

Malgré l'effort déployé par Mountex pour encourager ses employés à poursuivre leur formation, la majorité des effectifs de l'entreprise sont non qualifiés ou semi-qualifiés. Ils se contentent de répéter les mêmes gestes non qualifiés sur la chaîne de production, connaissant mal les machines et équipements qu'ils emploient, et sont peu intéressés par la qualité des produits qu'ils fabriquent. Ils semblent manquer d'une atmosphère stimulante et sont peu motivés.

Les conditions de travail dans l'usine sont assez dures. Les ouvriers travaillent pratiquement 8 heures sans pause, en trois équipes. L'équipe de nuit, qui commence à 23 heures et se termine à 7 heures du matin, est particulièrement éprouvante. Malgré un conditionnement d'air permanent, l'atmosphère des ateliers est chaude et étouffante. De plus, la poussière de coton est fortement malsaine et entraîne des maladies respiratoires, en particulier au niveau des ateliers de tissage et de filage.

Le responsable médical indique que de nombreux ouvriers, faisant partie de ces départements, souffrent de troubles respiratoires et sont vulnérables à la grippe. L'absentéisme est fréquent. Bien qu'ayant été encouragés à porter un masque spécial, peu d'ouvriers en possèdent, considérant qu'il constitue une gêne. Les troubles auditifs constituent un autre risque professionnel dont se plaignent principalement les ouvriers affectés au tissage. Il leur est également recommandé de porter des bouchons auditifs, mais pour les raisons évoquées ci-dessus, la plupart des ouvriers travaillent sans protection.

Les rotations de personnel sont importantes, dans les ateliers de production. A la fin de 1989, 40 employés du département "tissage" ont quitté l'usine, sans y revenir. Afin de combler leur départ, la firme a été obligée de recruter 70 stagiaires. Ce taux élevé de rotation coûte extrêmement cher à l'entreprise et influence également la qualité des matériaux tissés.

3. Département "maintenance"

En octobre 1989, le département "maintenance" comptait les effectifs suivants: un ingénieur principal, un contrôleur en chef, un ingénieur mécanicien, quatre techniciens, trois inspecteurs et 56 ouvriers. Environ 60 % des effectifs du département "maintenance" ont été dans les écoles professionnelles de Nairobi, Mombassa et Maseno, ou dans les Instituts technologiques Harambee. Les autres effectifs ont reçu une formation sur le tas.

Le nombre des ouvriers qualifiés employés dans le département "maintenance" est relativement supérieur à celui des ateliers de production, mais les qualifications obtenues dans les écoles professionnelles concernent certains domaines spécialisés, par exemple, automobiles et électricité. D'autre part, les connaissances et aptitudes requises par l'industrie textile sont rarement enseignées. En fait, il existe au Kenya peu d'écoles techniques assurant la formation de mécaniciens textiles, responsables d'entretien et ajusteurs, tourneurs et chauffagistes. Jusqu'à présent, tous ces métiers sont enseignés dans les ateliers par la firme Mountex.

La performance globale du département "maintenance" est satisfaisante et la plupart des ouvriers sont très compétents. Afin de réaliser des économies sur les coûts d'entretien, une unité

de remontage de moteurs a été installée dans l'usine, et la création d'une petite fonderie a été proposée en tant qu'investissement futur destiné à réduire les frais de maintenance. Toutes les extensions récentes de l'usine ont été effectuées d'une manière compétente sous la supervision de l'ingénieur principal.

Le cadre de travail, dans les ateliers, est propre et sûr, et il ne semble pas exister de risque professionnel. La nature des opérations nécessite une performance mécanique très élevée, ainsi que des conditions de travail bien protégées et favorables. Etant donné que les équipements des ateliers tournent 24 heures/24, une équipe de nuit est nécessaire dans le département "maintenance", pour surveiller les machines et autres équipements.

La rotation des effectifs est également élevée dans le département "maintenance". Toutefois, les raisons des départs semblent être différentes de ce qui a été observé à la production. En général, les employés du département "maintenance" quittent Mountex pour obtenir une promotion et des salaires plus élevés. Récemment, trois employés sur quatre, qui avaient été envoyés dans une école professionnelle de Nairobi afin d'y recevoir une formation technique, n'ont pas réintégré l'usine.

En conclusion, les conditions de travail sur les chaînes de production de Mountex ont connu de nombreuses difficultés. Le nombre élevé de travailleurs souffrant de troubles respiratoires, le degré d'absentéisme et la rotation de personnel ont affecté la productivité et la qualité des produits. De plus, le manque de stimulant et de motivation ont entraîné une stagnation au niveau de la performance de l'usine.

d) Structure financière

Tableau 6.2.1: Bilan résumé de Mount Kenya Textiles Ltd.
(millions ShK)

	Exercice financier		
	1987	1988	1989
Immobilisations	113,5	200,7	195,9
Inventaires et travaux en cours	30,8	31,4	43,7
Dettes actives	24,4	37,2	40,8
Avoirs monétaires	12,1	5,4	1,5
Total de l'actif	180,8	274,7	281,8 a/
Passif:			
Passif exigible	45,5	78,5	97,1
Passif à long terme	301,7	431,0	516,1
Total du passif	347,2	509,5	613,2
Actif net	(166,4)	(234,8)	(331,4)

Source: Comptes certifiés de Mountex.

Note: L'exercice financier de la compagnie se termine le 30 juin.

a/ Ne se totalise pas à la suite d'une erreur d'arrondissement

Mountex appartient à 87,5 % au gouvernement du Kenya et à 12,5 % à la Banque de développement industriel. Durant de nombreuses années, le passif de la compagnie a largement dépassé son actif (tableau 6.2.1). Grâce à l'appui accordé par le gouvernement, l'usine n'a pas été saisie par ses créanciers. Bien qu'ayant récupéré le montant des taxes sur les ventes, Mountex ne les a jamais versées au Trésor (72,5 million ShK). Ce montant, auquel s'est ajouté un prêt de 50 millions de roupies (65,2 millions ShK) accordé en 1988 par le gouvernement du Kenya (par le biais de la Banque de développement industriel, comme agent de l'Etat), a permis à Mountex de construire de nouveaux bâtiments et d'acheter de nouvelles machines ainsi que des pièces de rechange destinées à réhabiliter les machines en panne, principalement dans les ateliers de filage et de tissage.

Exception faite de 90,5 millions ShK, les dettes à long terme de la compagnie sont toutes en devises convertibles (tableau 6.2.2). Les taux d'intérêt ne sont pas faibles, et s'échelonnent entre 8,5 % et 10 % par an, plus 1 % ou 2 % de pénalité pour paiement tardif. En raison de la dévaluation progressive enregistrée par le shilling, entre 1978 et 1989, Mountex a dû faire face à un triplement de la valeur en shillings kényens du principal original (57,1 millions ShK) dû en 1978 ^{73/}. Etant donné que Mountex n'a pas été en mesure d'effectuer un seul de ses versements pour rembourser ses dettes à long terme, des intérêts et des pénalisations se sont accumulés chaque année, ce qui signifie qu'un intérêt vient s'ajouter aux intérêts impayés. Bien que l'exigibilité d'un intérêt sur les intérêts constitue, dans certains pays, une violation des règlements contre l'usure, cette pratique semble être courante au Kenya et ajoute encore un peu plus de 100 millions ShK à la dette totale de Mountex.

Mountex applique des taux annuels standard raisonnables pour l'amortissement de ses immobilisations: bâtiments, 2,5 %; usines, machines, accessoires, meubles et matériel de bureau, 12,5 %; véhicules motorisés, 25 %; terrains, 0 %.

Tableau 6.2.2: Distribution des dettes à long terme, Mount Kenya Textiles Ltd.

Créancier	Taux d'intérêt	Année du prêt initial	Montant initial du prêt (millions)	Equivalent en ShK (millions)	Bilan au 30 juin 1989 (millions)
Banque de développement de l'Afrique de l'Est	10	1978	3,1 \$EU	23,7	241,4
Banque de développement de l'Afrique de l'Est	10	1978	1,1 ShK	1,1	3,7
Banque de développement industriel	10	1978	1,3 DM	4,9	36,5
Development Finance Corporation of Kenya	10	1978	1,6 DM	6,2	21,5 a/
Deutsche Entwicklung Gesellschaft	8,5	1978	3,9 DM	14,8	104,4
Gouvernement du Kenya	9	1978	1,8 fl.	6,4	43,2
Gouvernement du Kenya	b/	1988	65,2 ShK	65,2	65,2
Total					516,1

Source: Comptes certifiés et contrats de prêt.

Notes: a/ D'après le rapport présenté aux administrateurs en 1989, il semble que ce prêt soit actuellement remboursable en shillings kényens, bien qu'il ait été initialement effectué en Deutschmarks.

b/ Non disponible.

e) Bâtiments et installations

i) Bâtiments

Les bâtiments sont situés sur une superficie de 6,8 hectares et comprennent les installations suivantes:

Bâtiment administratif central: 480 m²

Usine: 13 186,5 m²

Chaufferie: 202,6 m²

Atelier mécanique: 876,12 m²

Magasins pour produits chimiques et teintures: 876,12 m²

^{73/} Du milieu de l'année 1978 à celui de 1989, Mountex estime la perte subie à 166 millions ShK, à la suite des dévaluations successives, à pratiquement un tiers de son passif à long terme, à la fin du premier semestre de 1989.

Il existe également un bâtiment en bois, utilisé actuellement pour la formation du personnel, en particulier pour le tissage. Une partie de ce bâtiment sert de dispensaire.

Le site de l'usine est fermé par une clôture métallique. Une grille est située à l'entrée. Le bâtiment administratif a été construit en béton, et le toit est en tôle ondulée. L'intérieur du bâtiment est divisé en plusieurs salles et comprend la salle de réunion du conseil d'administration. Le bâtiment administratif est entièrement sous toit.

Les bâtiments du complexe de l'usine comportent tous les départements, ainsi qu'un entrepôt pour matières premières capable d'accueillir 1 500 balles de coton ou de matières synthétiques. Les autres bâtiments sont divisés en ateliers de filage et de tissage. Le département "opérations", le département "mécanique", un entrepôt et un dépôt de produits chimiques et de teintures sont situés dans des bâtiments séparés.

Les bâtiments de l'usine ont des portails en béton, construits en blocs de béton pleins. Le toit est en tôle ondulée. La finition des planchers est en cueillie. En général, les bâtiments semblent résistants dans la zone des opérations, mais les planchers sont attaqués par la corrosion chimique.

L'usine a été construite en prévoyant des extensions futures. Toutefois, il ne semble pas y avoir d'espace pour des machines supplémentaires, à moins d'enlever les vieux équipements pour faire de la place. Actuellement, certains plans d'expansion ont été faits au niveau de différents bâtiments, à condition que des fonds suffisants soient disponibles.

Certains bâtiments ne sont pas protégés contre l'incendie. Quelques apprentis ont des lances mobiles, d'autres sont équipés uniquement d'extincteurs. En cas d'incendie majeur, des dégâts importants résulteraient de l'absence d'une protection adéquate. La compagnie a déclaré qu'elle projetait d'installer des pompes d'incendie, en utilisant sa cuve actuelle d'eau brute de 1 000 m³.

La mission estime qu'il faut examiner de toute urgence et améliorer les équipements de lutte contre l'incendie.

ii) Installations

Les différents équipements des ateliers et procédés ont été examinés du point de vue de leur fonctionnement, capacité et état. Des goulots d'étranglement ont été identifiés, de même que leur origine.

Les installations de l'usine comprennent cinq activités principales associées aux différents départements: acquisition des matières premières (département des ventes), filage, tissage, transformation, entreposage et mécanique.

Matières premières

L'aire destinée aux matières premières est le magasin central placé sous le contrôle du département des ventes. Il peut stocker jusqu'à 1 500 balles de matières premières. Bien qu'il ne reçoive actuellement en moyenne que 200 balles par mois, il ne contient de stocks que pour une durée de deux semaines. Le département des ventes indique le nombre de balles à acheter. Les balles réquisitionnées par le département "filage" dépendent du volume de fil requis par le tissage. Le département "matières premières" ne semble pas avoir de problèmes autres que la pénurie de matières premières à stocker.

Département "filage"

La filature a pour but de préparer le fil destiné au tissage du drap. Des machines ayant des capacités diverses assurent tous les stades de fabrication du fil. M. Joseph Siyaywa, directeur de la filature, a indiqué à la mission que la capacité installée de la filature était de 7 000 kg de fil par jour, en trois équipes de 22,5 heures par jour, pour toutes les fibres, en différentes combinaisons.

Toutefois, dans plusieurs sections du département "filage", les capacités sont supérieures à ce qui a été notifié.

Département "soufflage"

Le soufflage est la première phase du procédé et assure la préparation du coton, du polyester et de la viscose sur deux chaînes séparées. Une ligne est destinée à 100 % au coton; l'autre est utilisée pour un mélange de 67/33 % de polyester/viscose.

A l'origine, l'atelier n'avait été prévu que pour de la fibre de coton. La chaîne de coton installée a été construite en 1960. La qualité du guipage de coton sortant de l'atelier de soufflage était très mauvaise, en raison de l'inadéquation de la chaîne de soufflage. Cette situation a affecté le tissage, et il a été impossible de vendre les produits finis. Afin d'améliorer la chaîne, certaines machines ont été remplacées par des équipements neufs. La chaîne a gardé son ancien mélangeur. Elle est équipée d'un nouveau monocylindre et d'une autre machine appelée E.R.M. Ces machines aident à ouvrir le coton afin de le préparer pour les gratteuses. Les anciennes gratteuses ont été conservées. Ce dispositif améliore la guipure finie mais, étant donné la vétusté des mixeurs et des gratteuses, la guipure manque d'uniformité et les pertes sont considérables.

Le département n'est pas en mesure d'évaluer la qualité de la guipure, car il n'existe pas de laboratoire.

La chaîne de mélange polyester/viscose est neuve, et n'a pas beaucoup de difficultés. La chaîne comporte un mélangeur qui alimente les trémies et les gratteuses qui produisent de la guipure.

Les deux chaînes tournent 22 h 5 par jour, six jours par semaine, du lundi au samedi. Le dimanche est un jour de congé.

Compte tenu de tous les problèmes résultant de la mauvaise qualité de la guipure et du volume de perte élevé, la chaîne de coton n'arrive à produire que 3 500 kg de guipure par équipe, lorsque l'équipement est utilisé à 100 %. Cependant, la chaîne tourne à 75 % de sa capacité, en raison d'arrêts fréquents des machines et produit 2 625 kg par équipe, soit 7 875 kg par jour. Bien qu'elle soit capable de produire 1 500 kg par équipe à pleine capacité, la chaîne polyester/viscose n'utilise que 75 % de sa capacité, pour les raisons indiquées ci-dessus, et fabrique 1 125 kg par équipe, correspondant à 3 300 kg par jour. En conséquence, la production totale de guipure de cette section est d'environ 11 175 kg par jour. Ce chiffre est supérieur de 3 300 kg à la capacité prévue pour le reste de l'usine. Cette surcapacité est apparue lorsque la chaîne polyester/viscose a été installée, dans une phase ultérieure.

Section cardage

La guipure passe dans 24 cardes, dont 15 ont été construites entre 1950 et 1955. Les neuf autres machines ont été fabriquées en 1987. Jusqu'à présent, les nouvelles machines disposent d'un nombre suffisant de pièces de rechange. Les anciennes cardes tombent fréquemment en panne, et il est difficile de trouver des pièces de rechange.

Ces machines transforment la guipure en ruban. Chaque nouvelle cardes produit 40 kg de ruban par heure, contre 8 kg par ancienne machine. En raison du manque de matières premières et des pannes fréquentes, les anciennes et nouvelles machines fonctionnent à un taux de capacité de 50 %. En conséquence, les neuf nouvelles cardes produisent 4 050 kg de ruban par jour, et les anciennes machines, seulement 1 350 kg/jour. Par conséquent, la capacité combinée correspondant à 50 % d'utilisation est de 5 400 kg par jour, entraînant des goulots d'étranglement.

Néanmoins, la section pourrait produire jusqu'à 10 800 kg par jour, si l'entretien des machines était amélioré et si les approvisionnements en matière première étaient assurés.

Section des bancs d'étirage

Le ruban provenant du cardage est transformé sur un banc d'étirage, conformément à un coefficient de 1:6. Cette opération permet d'améliorer la mise en parallèle et la régularité de la fibre et réduit le poids en fonction de la longueur.

La section comprend huit machines, neuves pour la moitié. Les anciennes machines ont été construites en 1969 et les nouvelles, en 1987. Les anciens bancs posent un problème car ils ne peuvent étirer qu'avec un rapport de 1:5. Au-delà de cette valeur, le ruban se brise. Le manque de pièces de rechange renforce les difficultés. Lorsque la mission a visité l'usine, seuls un couple d'anciennes machines et deux nouveaux couples étaient en exploitation. L'ancien couple peut produire 500 kg de ruban/équipe, mais ne fabrique que 425 kg/équipe, soit 1 500 kg par jour, à cause des pannes et du manque de matières premières. Les quatre nouvelles machines fonctionnent également en tandem. Un tandem est destiné au ruban de coton, l'autre au mélange polyester/viscose. La chaîne de mixage du coton tourne rapidement. Lorsque toutes les anciennes machines sont en marche, la capacité est de 3 000 kg/jour.

La chaîne de mixage du polyester peut produire 424 kg/équipe, et la nouvelle ligne de coton 915 kg/équipe. Ces deux lignes fonctionnent à 80 % d'utilisation, et produisent chacune 3 660 kg/jour, soit en combinaison 4 128 kg/jour.

La section des bancs d'étirage constitue un goulot d'étranglement, car les anciens bancs sont hors service, par manque de pièces de rechange.

Banc à broches

Le banc à broches (connu également sous le nom de simplex) utilise le ruban provenant des bancs d'étirage pour produire des broches.

L'usine possède quatre nouveaux bancs à broches et trois anciens systèmes. Une des anciennes machines est hors service, en raison du manque de pièces de rechange. Les nouvelles machines peuvent produire 600 kg/équipe à 85 % d'utilisation. Au total, ces quatre bancs produisent 7 200 kg/jour. Les anciens bancs produisent, pour leur part, 325 kg/jour. Actuellement, avec deux anciennes machines, la production est de 1 950 kg/jour. La production totale des bancs à broches est de 9 150 kg/jour.

La production des nouveaux métiers continus à anneaux basée sur un compte moyen de 20 Ne, est de 70 kg/équipe/machine, soit 3 990 kg de fil/jour. La production totale des vieilles machines est de 5 500 kg/jour. La section des bancs à anneaux produit au total 9 449 kg/jour à 80 % d'utilisation. Elle fabrique également 7 559 kg de fil/jour, sur base d'un compte de 20 Ne.

La section des bancs à broches à anneaux est capable de fournir à la section tissage 7 559 kg de fil/jour.

Le contrôle de la qualité est mauvais au niveau du filage, en raison de l'absence de tests de laboratoire adéquats. L'usine pourrait disposer d'un laboratoire de contrôle de la qualité bien équipé, afin de vérifier le fil du point de vue uniformité, poids, compte, impuretés, solidité et stabilité en fonction de la longueur. De nombreux problèmes apparus au niveau du tissage ont pu être identifiés à ce stade de fabrication et des remèdes adoptés avant d'envoyer le fil à l'atelier de tissage.

La section dispose d'un bobinoir qui produit uniquement du fil pour les ventes extérieures. Cette machine comprend 120 fuseaux, qui bobinent de cône à fromage et impriment une torsion au fil. En raison de la pénurie de fil, la machine n'est employée qu'à 10 % seulement de sa capacité.

Les deux anciens bancs à broches, encore utilisés, ne disposent pas de pièces de rechange et tombent facilement en panne. Cependant, l'atelier est capable de traiter tout ce qui lui est

transmis par les bancs d'étirage. Un goulot d'étranglement pourrait survenir si, comme cela est déjà arrivé, les deux anciennes machines Simser tombaient en panne. Dans ce cas, la production tomberait à 7 200 kg/jour.

Métier continu à anneaux

La mèche est envoyée aux métiers à anneaux qui produisent du fil. Le nouvel atelier comporte 19 machines Lakshmi Reiter de type nouveau G5/1, chacune étant munie de 120 fuseaux. Ces nouvelles machines ont été construites et installées en 1987. L'usine possède également 29 métiers à anneaux, correspondant à des degrés divers de vieillissement, notamment:

- 15 métiers Simser 8-Rm (construits en 1936)
- 7 métiers Simser 720 (construits en 1970)
- 7 métiers Simser Hartman (construits en 1958).

Un Simser 720 est hors service, par manque de pièces de rechange.

Les comptes produits sont 8, 14, 20 et 28 Ne pour le coton, et 28 Ne pour les mélanges en polyester. Lorsque des comptes plus fins sont nécessaires, un peignage est indispensable après cardage. Les peigneuses permettent également d'améliorer la qualité du fil.

Département tissage

Le fil provenant du filage est envoyé au département tissage en comptes divers. Le département est divisé en deux sections: préparation du fil et métiers à tisser.

Préparation du fil

La section de préparation du fil comprend les opérations suivantes: bobinage sur cônes, ourdissage, triage, enroulage des bobines (préparation de la trame).

Bobinage sur cônes

Durant le bobinage sur cônes, le fil est amélioré grâce à l'élimination de ses parties épaisses et minces. Etant donné que le fil reçu est de mauvaise qualité, un temps considérable est nécessaire pour l'améliorer avant de passer au tissage. Le bobinage en cônes poserait peu ou pas de difficultés si le contrôle de la qualité était meilleur. Chaque cône contient jusqu'à 60 000 mètres de fil. L'atelier de bobinage sur cônes comporte les équipements suivants:

Tableau 6.2.3: Atelier de bobinage sur cônes: spécification des machines et production

Compte n°	M/C	Nombre	Nombre de fuseaux	Vitesse (t/m)	Capacité de production (Kg/jour)
28/20 Ne	Autoconer (Matrice à tampon fabriquée en Inde)	2	100	1 000	1 836
14 Ne	Textool RT96 (Inde)	1	120	600	2 200
14 Ne	Textool RJ (Inde)	1	120	600	2 200
28/20 Ne	Schlaforhost (RFA 1975)	1	96	700	2 200

Source: Enquête de la mission.

La capacité totale de production de l'atelier est de 8 236 kg/jour.

En moyenne, la production actuelle est de 5 353 kg/jour. Ce goulot d'étranglement considérable doit être résolu. Les machines Schlaforhost sont âgées et tombent souvent en panne. Cependant, le directeur du tissage estime, qu'avec suffisamment d'ouvriers qualifiés, l'efficacité des machines pourrait passer de 40 % à 75 %. La production réduite de cette section ralentit les autres ateliers de tissage et, par conséquent, les opérations de transformation.

L'utilisation maximale des machines pourrait être de 65 %, à condition de limiter l'absentéisme et les pannes, et de disposer d'un personnel qualifié.

Préparation de la chaîne

Le fil provenant du bobinage sur cônes passe ensuite à l'ourdissage, où jusqu'à 650 fils sont placés sur un cylindre. Etant donné leur fragilité, de nombreux fils cassent durant l'ourdissage et ralentissent l'ensouplage. Il est apparu que les défauts des fils provenaient de difficultés au niveau du filage ou du bobinage.

L'atelier d'ourdissage se compose de trois machines, dont les caractéristiques sont indiquées au tableau 6.2.4 ci-dessous.

Tableau 6.2.4: Atelier d'ourdissage: machines et spécifications

M/C	Nombre	Capacité du râtelier	Vitesse m/min
Lessona (1975)	2	432 fils/machine	500
Bathboi	1	600 fils/machine	500

Source: Enquête de la mission

La machine Lessona est utilisée à 25 % de sa capacité, et la Bathboi, entre 35 et 40 %. La production totale de cet atelier est de 6 125 kg/jour. Les équipements semblent bien fonctionner. Cette section est capable de traiter toute la production de l'atelier de bobinage sur cônes. Une amélioration de la situation, au bobinage, entraînerait peut-être un goulot d'étranglement. Les faibles niveaux de capacité enregistrés sont dus à la disposition manuelle des extrémités de fil sur le cylindre. Le temps réel nécessaire pour faire passer le fil sur le cylindre est très court.

Triage

La section suivante - triage - combine plusieurs ensouples sur une seule grande ensouple et renforce le fil en y ajoutant l'amidon. Cette opération permet aux fils de résister aux contraintes et tensions du tissage. Le triage diminue également la rugosité, qui pourrait entraîner des difficultés au moment de la teinture.

Les machines utilisées pour le triage sont indiquées au tableau 6.2.5.

Tableau 6.2.5: Atelier de triage: machines et spécifications

M/C	Nombre	Nombre de cylindres	Capacité du râtelier
Lessona	1	9	10
Ambica	1	9	12

Source: Enquête de la mission

Les machines n'utilisent que 65 % de leur capacité, en travaillant en deux équipes. La production est de 8 442 kg/jour. Avec trois équipes, la production atteindrait 12 600 kg/jour équivalant à 77 244 mètres de drap par jour. Cet atelier de triage dispose d'une ample capacité.

Les machines fonctionnent d'une manière satisfaisante. Aucun problème d'exploitation majeur n'a été signalé.

Etirage

Cet atelier assure l'étirage de toutes les ensouples, en fonction du dessin du tissu à tisser. Il effectue également la préparation de la trame (enroulement) à partir d'un cône. Les machines utilisées à cet effet sont indiquées au tableau 6.2.6.

Tableau 6.2.6: Atelier d'étirage: machines et spécifications

M/C	Nombre	Nombre de fuseaux	Vitesse (t.m)
Schlaforhost (Suisse)	9	10	10 000
Lakshmi Reiter (Inde)	1	36	10 000

Source: Enquête de la mission

Les machines enroulent la trame destinée à des métiers à tisser spécifiques. La trame pour métiers Ruti est préparée sur une machine Schlaforhost, celle des métiers Northrop, sur un bobinoir Lakshmi Reiter. En effet, la trame destinée aux métiers Ruti ne peut pas être insérée dans la navette des Northrop, et vice versa.

Il a été indiqué qu'en cas de fonctionnement de tous les métiers, des bobinoirs supplémentaires seraient nécessaires pour alimenter les métiers à tisser Northrop. Toutefois, les bobinoirs de trame actuels semblent pouvoir faire face aux capacités réduites des métiers, car plusieurs Northrop sont en panne.

Métiers à tisser

L'atelier de tissage est équipé de 332 métiers. Quatorze métiers sont les nouveaux Ruti d'une capacité maximale en largeur de 56 pouces de tissu. Les 38 métiers Northrop ont une capacité maximale de 44 pouces. Seuls 260 métiers à tisser sont en exploitation dans l'atelier, et deux sont installés à l'école de formation professionnelle. Tous les autres métiers sont hors service en raison du manque de pièces de rechange ou ont été cannibalisés pour remplacer les pièces des métiers en exploitation.

Il est à craindre que les vieilles machines Northrop tombent à leur tour en panne, ce qui réduirait encore la production. Ce problème nécessite une solution urgente.

Sur base d'un compte moyen, les 260 métiers de l'atelier pourraient produire 38 500 m de drap/jour (6 200 kg/jour). Cependant, à cause des pannes et des absences pour maladie, la capacité moyenne n'est que de 60 %.

Sept heures sont perdues chaque lundi, car il faut démarrer les équipements, réchauffer l'atelier et stabiliser les machines. Le lundi, l'humidité relative est nettement en-dessous des 85 % requis, entraînant de nombreuses ruptures de fils.

La rotation est considérable chez les tisserands. Les bons ouvriers quittent souvent l'usine pour passer dans les filatures offrant des salaires plus élevés. Par exemple, en décembre 1989, quarante tisserands qualifiés ont quitté l'usine et ont dû être remplacés.

L'incidence élevée de maladies respiratoires chez les tisserands, renforce également l'absentéisme et réduit la production.

L'atelier de tissage de Mountex constitue le principal goulot d'étranglement.

Département de transformation

Le tissu brut qui sort du tissage appartient aux catégories suivantes:

100 % coton
mélange 67/33 % polyester/coton
mélange 67/33 % polyester/viscose.

Le tissu écreu passe par différents procédés appelés "druglines" qui produisent différents types de finitions de drap. Actuellement, l'usine dispose de 14 druglines, et une quinzaine de lignes de fabrication de polyester/viscose a été ajoutée.

Avant transformation, le tissu brut est vérifié afin de détecter d'éventuels défauts: craquelures, impuretés, stries, doubles extrémités, fissures de trame, etc. La qualité du produit fini reflétera dans une certaine mesure l'efficacité du système de contrôle. En l'absence d'un équipement de laboratoire, la vérification est uniquement visuelle.

A partir de ce stade, le tissu écreu passe par six procédés de préparation. La première étape comporte la transformation à sec. Le tissu est traité à la flamme pour enlever la peluche résiduelle, puis il est fondu et ébarbé pour supprimer les côtés inégaux.

Deuxièmement, le calandrage est effectué successivement sur deux rouleaux à forte température et sur deux rouleaux à basse température, afin de repasser le tissu écreu.

Le tissu brut subit ensuite d'autres opérations et est enfin prêt pour la teinture. Les détergents et les substances alcalines qui se sont déposés durant le triage sont enlevés, y compris les impuretés. Ensuite, le dégommeage permet d'enlever la plupart des apprêts utilisés dans l'atelier de tissage. Enfin, le tissu brut est traité à la soude caustique à une vitesse de 30 m/min. Le procédé:

- améliore l'absorbance des teintures;
- ajoute du lustre ou fait briller le tissu;
- donne de la résistance au drap;
- donne au drap sa stabilité dimensionnelle.

La dernière étape de préparation du tissu écreu est le blanchiment, durant lequel le drap est préparé pour la mise en couleur, afin de renforcer encore son pouvoir absorbant. La machine utilisée à cet effet a été installée il y a un mois.

Après ces quatre étapes préparatoires, le drap est envoyé à la coloration, qui comporte deux méthodes. Tout d'abord, le tissu est teinté, stabilisé avec un fixateur, lavé et savonné pour enlever les teintures superficielles. Enfin, il passe par une finition à la gomme. Cette finition est appliquée pour diverses raisons: drap ignifuge, drap imperméable, résistance au froissage, etc.

Enfin, il est procédé au triage des différentes qualités de tissu et à la gradation; et les matériaux sont envoyés à l'entrepôt. L'emballage donne des produits prêts à la vente.

La transformation est divisée en deux sections: prétraitement et finition. L'équipement de l'atelier de prétraitement est capable de traiter 40 000 mètres de tissu par jour, soit 6 600 kg/jour. Toutefois, en raison des goulots d'étranglement enregistrés dans l'atelier de tissage, les machines ne peuvent accepter en moyenne que 23 000 m/jour en trois équipes.

Cette section travaille cinq jours par semaine, au contraire des autres départements, à cause d'un manque de stocks adéquats. Elle a une capacité installée de 1,2 million mètres de drap par mois. Toutefois, afin d'atteindre cette capacité, la section aurait besoin de 180 employés, au lieu de l'effectif actuel de 90.

Les zones intermédiaires des sections de prétraitement comprennent les équipements suivants:

- Cinq jiggers - tous fonctionnant à 5 000 mètres de tissu par équipe, soit 15 000 mètres par jour. L'utilisation nominale d'une machine est de 95 %, soit 14 250 mètres/jour.
- Une batterie de séchoirs fonctionnant sur trois équipes produit 48 000 mètres/jour. L'utilisation nominale d'une machine est de 95 %, soit 45 600 mètres/jour.
- Le hot flue - qui est utilisé principalement pour la fixation. La machine tourne à 20 mètres/minute et produit 28 300 mètres/jour en trois équipes. Avec une utilisation de 95 %, cette machine produit 27 360 mètres/jour.
- Une imprimante, fonctionnant à 20 mètres/minute, capable de teinter 28 800 mètres/jour. Avec une utilisation de 95 %, cette machine produit 27 360 mètres/jour.

En conséquence, la zone intermédiaire est capable de traiter 1 380 000 mètres par mois à un taux d'utilisation de machine de 95 %. Il n'y a pas de goulots d'étranglement à ce niveau.

La section de finissage comprend deux sècheuses-élargisseuses. L'une d'elles a été installée récemment, l'autre est déjà ancienne. Ces machines sont utilisées pour refaire les tissus non acceptés, afin d'éliminer les plis, ainsi que pour finir les nouveaux tissus qui sont prêts à la vente. Chaque machine tourne à 40 mètres/minute, donnant ainsi une capacité latente de 50 616 mètres de tissu par jour et par machine. Avec une utilisation de 95 %, chaque sècheuse-élargisseuse produit 53 280 mètres de drap par jour. La production totale des deux machines est de 106 560 mètres/jour. Chaque machine a une capacité considérable.

L'aire de transformation utilise 600 000 litres d'eau, traitée préalablement par dé-ionisation. Le procédé d'encaustiquage utilise un volume d'eau considérable qui peut être recyclé, en récupérant la soude caustique en vue d'une réutilisation. Le reste des effluents provenant de cette zone va dans des réservoirs d'oxydation où l'eau est éliminée par évaporation.

Il a été noté que toutes les machines du département de transformation ne sont pas utilisées dans les procédés des différentes druglines. Actuellement, les tissus fabriqués sont transformés sans difficultés. Si certains types de produits devenaient particulièrement commercialisables, il est probable que des goulots d'étranglement se produiraient au niveau des équipements.

Le département de transformation dispose d'un studio et d'un dépôt de produits chimiques. Des films sont préparés en studio sur un cylindre correspondant à différentes configurations. Ce studio comprend deux chambres noires, des caméras et un équipement pour le traitement des pellicules. Jusqu'à présent, aucun problème n'a été enregistré dans ce secteur.

Le dépôt chimique sert principalement à mélanger les teintures et les substances chimiques, pour obtenir les nuances requises. Il n'existe pas de contrôle de la qualité du tissu à chaque étape de la production. Le contrôle de la qualité est visuel. Il est donc important de pouvoir disposer d'un laboratoire à cet effet.

Entreposage

Les différents types de tissus finis sont stockés dans l'entrepôt. La plieuse qui est utilisée est un modèle ancien, muni d'un compteur mécanique. Le pliage n'est pas adéquat. Par conséquent, il est probable que le nombre de mètres par lot est surestimé. Une nouvelle plieuse, plus performante, est absolument nécessaire.

Atelier mécanique

Cet atelier est dirigé par l'ingénieur principal, qui a huit ans d'expérience en industrie. Il apporte un appui logistique à tous les départements, y compris à l'administration.

Le problème majeur, à l'heure actuelle, est de maintenir les anciennes machines en exploitation. Le coût élevé des pièces de rechange a incité l'ingénieur principal à démarrer la fabrication de certaines pièces dans l'atelier de l'usine. Il s'agit notamment de réparer des engrenages au lieu d'en racheter, de remonter des moteurs brûlés, etc. Cette initiative a permis à la compagnie d'économiser considérablement sur les achats.

Actuellement, l'atelier mécanique compte 73 personnes, à savoir: 16 électriciens spécialisés dans différents domaines, 6 monteurs, 40 mécaniciens semi-qualifiés, le reste du personnel étant non qualifié. Le manque d'effectifs qualifiés et les pannes fréquentes des anciens équipements font que l'ingénieur principal n'est pas en mesure d'établir des programmes de maintenance préventive. La plupart des réparations sont effectuées soit au moment des pannes, soit le samedi.

Quant aux services spécifiques, il est apparu que la capacité électrique installée est de 1 800 kVA. Toutefois, la demande maximale est de 1 500 kVA, ce qui donne une possibilité limitée d'expansion. Une hausse de la demande maximale sera nécessaire en cas d'expansion considérable de l'usine.

L'usine possède trois chaudières, dont une est en stand. Les deux autres chaudières fonctionnent 24 heures sur 24 et ne sont coupées que le samedi soir, lors de l'arrêt de l'usine. La consommation de mazout de ces chaudières est de 12 000 litres/jour. Le rendement en condensat représente 70 % des besoins de la chaudière en eau alimentaire. Le solde des besoins en eau est assuré par un réservoir surélevé. Aucun système ne permet de mesurer la quantité de vapeur utilisée ou d'eau pompée pour la chaudière. Afin de calculer les coûts, l'énergie utilisée est dérivée de la consommation de mazout et divisée au prorata de chaque département. Il en est de même pour la consommation d'électricité.

L'eau utilisée sur le site est pompée à l'état brut dans la rivière Nanyuki, dans un réservoir en béton de 1 000 m³. A partir de cette cuve, elle passe dans une station de traitement et dans un réservoir surélevé de 300 m³. L'eau nécessite un minimum de traitement, car elle provient de la fonte des neiges et est débarrassée de ses impuretés en cours de route. Cependant, la température de l'eau est généralement basse. Un préchauffage à environ 10 °C est donc nécessaire avant de l'injecter dans la chaudière. Actuellement, l'eau n'est pas préchauffée.

L'usine dispose également d'un système central à air comprimé. Plusieurs machines installées autour du complexe sont équipées de commandes pneumatiques. Certaines machines possédaient un compresseur à air autonome, mais, en raison du manque de pièces de rechange, ces compresseurs ont été démontés et les machines raccordées au système central, qui fonctionne maintenant à pleine capacité. Dans certains ateliers, par exemple au tissage, de l'air comprimé est requis pour souffler la peluche qui se dépose sur les métiers. Toutefois, cette opération pollue l'atmosphère des autres départements, et plusieurs machines équipées de commandes pneumatiques sont défectueuses. L'absence de nettoyage entraîne une usure et une dégradation des pièces, et augmente par conséquent les coûts d'entretien. L'usine a besoin de toute urgence d'un nouveau compresseur.

En conclusion, le département mécanique assure avec efficacité ses fonctions de maintenance, compte tenu de l'état des anciennes machines.

f) Intrants

Les principaux intrants sont les fibres de coton, le polyester brut, la viscose, les produits chimiques et les colorants.

La productivité de la compagnie a été freinée du fait que le Conseil pour la commercialisation de la peluche et des grains de coton (Cotton Lint and Seed Marketing Board, CLSMB), qui avait le monopole de la vente de toute la production de coton du Kenya, n'a pas réussi à satisfaire à toutes les commandes qui lui avaient été adressées par Mountex à travers l'Association des filatures textiles. De plus, la faible stabilité dimensionnelle du coton abaisse la qualité des produits finis.

En raison de la pénurie de coton, le CLSMB a autorisé l'Association des filatures textiles à importer du coton de Tanzanie, principalement à partir des régions situées autour du lac Victoria. Mountex estime que le coton de Tanzanie a une meilleure qualité que celui du Kenya, et l'usine le mélange à du coton local afin d'améliorer la qualité. Mountex importe des fibres de polyester et de viscose d'Allemagne et d'Autriche. L'utilisation accrue de fibres synthétiques résulte de l'insuffisance des approvisionnements en coton.

Les colorants et produits chimiques utilisés dans les opérations de transformation sont également importés, principalement d'Inde et d'Allemagne bien que certaines substances chimiques soient achetées localement.

g) Gamme de produits

Mountex produit plusieurs articles à base de coton et un article principal en viscose. Tous ces produits sont destinés au marché local. Le tableau 6.2.7 ci-dessous indique la production totale de la compagnie pour l'exercice financier 1988/89, ventilé par produits.

Tableau 6.2.7: Volume et valeur de la production de Mountex, par produit, 1988/89

Produit	Volume mètre/mois	Valeur (ShK)	Part du total (%)
Kangas	275 000	6 600 000	39,8
Couvertures de lit 48 pouces	200 000	4 800 000	28,9
Couvertures de lit 60 pouces	25 000	750 000	4,5
Viscose de polyester	100 000	2 800 000	16,9
Toile	55 000	990 000	6,0
Rideaux	20 000	640 000	3,9
Total	675 000	16 580 000	100,0

Source: Département des ventes de Mountex

Actuellement, la production locale de Mountex et de ses concurrents ne peut satisfaire qu'environ 60 à 65 % de la demande locale. Il en résulte qu'il n'existe pas de problème immédiat de commercialisation. Toutefois, de fortes motivations financières existent en faveur d'une spécialisation. Une relance de la production entraînerait une saturation du marché de certains produits, et pourrait nécessiter une diversification de la gamme de production.

Dans cette éventualité, et si les approvisionnements de coton continuent d'être irréguliers, une solution consisterait à développer la production de viscose de polyester, étant donné la forte demande enregistrée pour ce produit.

h) Usine et rendement économique

i) Performance de l'usine

La capacité installée actuelle varie à l'intérieur de l'usine ainsi que d'un département à l'autre, créant des goulots d'étranglement (tableau 6.2.8). Ces goulots résultent du fait que de nouvelles machines ont été ajoutées dans certains ateliers, dans le cadre du programme de réhabilitation entrepris après 1986, tandis que les anciennes machines étaient conservées. Alors que les nouvelles machines fonctionnent bien, les anciennes tombent en panne et ralentissent la production.

Tableau 6.2.8: Capacité de production par département, Mountex

Département	Production réelle (kg/jour)	Capacité nominale (kg/jour)	Pourcentage d'utilisation de capacité (%)
Filage			
Atelier de soufflage	8 738	11 650	75
Cardage	5 400	10 000	54
Bancs d'étirage	4 128	7 430	56
Bancs à mèches	7 200	8 470	85
Métiers à anneaux	7 559	9 449	80
Tissage			
Bobinage à cônes	5 353	8 236	65
Ensouplage	6 125	15 313	40
Triage	8 442	12 662	67
Métiers à tisser	6 200	9 920	62
Transformation			
Total pour tous les départements	23 100 mètres	48 000	48

Sources: Entrevues avec M. A. Juma - directeur adjoint filage, M. Siyayua - directeur filage, M. Khaguli - directeur tissage, et M. Ogombe - directeur transformation, les 18, 19 et 25 janvier 1990.

Toutes les opérations de l'usine sont caractérisées par des goulots d'étranglement qui existent au niveau du bobinage et de l'ensouplage, car ces ateliers n'arrivent à produire qu'environ 6 000 kg/jour. La mauvaise performance de l'atelier de tissage réduit également l'approvisionnement du département de transformation, bien qu'il puisse traiter approximativement 1,2 million de mètres par mois.

En résumé, les goulots d'étranglement se situent aux niveaux suivants: département filage, cardage et bancs d'étirage; département tissage: bobinage sur cônes. Le faible taux d'efficacité enregistré dans l'atelier de tissage résulte principalement du lent démarrage des anciennes machines le lundi, et de l'emploi de nombreux tisserands inexpérimentés.

L'utilisation globale de capacité de l'usine se situe entre 40 % et 67 % dans l'atelier de tissage.

Le département mécanique ne dispose pas d'un programme de maintenance préventive. Les réparations sont effectuées au moment des pannes, dont la fréquence a réduit la performance de l'usine. De plus, le manque de moyens suffisants destinés à acheter des pièces de rechange a également entraîné des problèmes d'entretien.

ii) Rendement économique

Bien que Mountex dispose d'une capacité permettant de produire 1 million de mètres de tissu par mois, l'usine produit à moins de 60 % de sa capacité. Par exemple, elle n'a fabriqué que 585 000 mètres de drap, durant l'exercice budgétaire 1989. En accord avec les déclarations qui émanent des autres secteurs de l'industrie, l'administration affirme qu'elle pourrait obtenir facilement des commandes suffisantes, pour justifier des achats plus substantiels de matières premières. Maintenant que Mountex dispose de nouvelles machines, on a réparé les vieux équipements; la raison principale du faible taux d'utilisation de l'usine résulte de l'impossibilité d'obtenir des quantités suffisantes de coton auprès du Conseil pour la commercialisation de la peluche et des graines de coton (CLSMB). Tout en permettant de satisfaire les commandes de coton de l'entreprise, le CLSMB fournit souvent des quantités moindres et oblige fréquemment Mountex à abaisser sa production en dessous de ses objectifs.

Bien que les cotonneries utilisent actuellement l'Association des fabricants textiles pour regrouper leurs commandes de coton importé afin de couvrir le déficit national, le CLSMB s'est montré réticent à l'égard des importations de coton. En conséquence, les approvisionnements totaux en coton de nombreuses entreprises du Kenya sont nettement insuffisants.

Le manque de fiabilité du CLSMB à l'égard des commandes, et la forte sous-utilisation de la capacité de Mountex qui en résulte, ont incité la direction à importer de plus grandes quantités de

fibres de polyester et de viscose. Une fois que les autorisations d'importation sont obtenues, la compagnie est assurée de la livraison de ces importations. En 1986, Mountex produisait des articles contenant 100 % de coton ; aujourd'hui, sa production comprend environ 8 % de tissus mélangés, et Mountex espère porter cette quantité à 15 %. Ce passage aux fibres synthétiques traduit une tendance qui s'est manifestée au cours des deux dernières décennies dans l'industrie textile du Kenya. Celle-ci s'écarte des fibres naturelles pour s'orienter vers les importations, inversant en partie la substitution des importations, dans le secteur textile.

Mountex est également confrontée à des limitations secondaires, mais néanmoins importantes, en ce qui concerne la pleine utilisation de sa capacité. Grâce à l'utilisation d'un prêt de 50 millions de roupies, accordé par l'Inde en 1988 pour acheter des machines, l'équipement de l'usine est mieux équilibré qu'auparavant, mais des déséquilibres considérables existent encore actuellement, susceptibles de s'aggraver en cas d'augmentation de la production. Par exemple, les bancs d'étirage n'ont qu'une capacité de 6 600 tonnes par jour, alors que d'autres sections peuvent traiter au moins 8 000 tonnes/jour et 9 000 tonnes maximum. Quelques sections peuvent même produire beaucoup plus. Sur un total de 332 métiers à tisser, environ 50 ont été cannibalisés pour obtenir des pièces de rechange. Toutefois, une deuxième livraison de pièces détachées, d'une valeur de 500 000 ShK se trouve dans le port de Mombasa. La direction de l'usine indique que ces pièces permettront de réparer 30 des métiers à tisser actuellement à l'arrêt.

Au contraire des autres entreprises textiles du Kenya, Mountex ne fonctionne pas à pleine capacité (168 heures par semaine), et se limite à trois roulements de 45 heures. Pour augmenter sa production, l'usine aurait besoin de former un nombre plus considérable de tisserands. Selon le directeur de la production, il faudrait environ trois mois pour former des tisserands supplémentaires, si les livraisons de coton augmentaient d'une manière radicale.

Etant donné que Mountex est loin d'opérer à pleine capacité, la direction n'a qu'une très faible idée de ce qui doit être fait pour renforcer la productivité de ses équipements et effectifs, par exemple en réglant la vitesse des machines ou en octroyant des primes à la production aux ouvriers. Il est donc nécessaire d'accorder une plus grande attention à la productivité du personnel et des équipements. De plus, malgré les investissements considérables injectés récemment dans les bâtiments et les machines, la production brute et la valeur ajoutée n'ont que faiblement augmenté en prix courants (tableau 6.2.9), et ont pratiquement stagné en prix réels, si l'on considère le délateur du PIB en économie monétaire 74/. Entre-temps, le nombre des employés est passé de 663 en 1986 à 1 130 au début de 1990.

Tableau 6.2.9: Valeur ajoutée, Mount Kenya Textiles Ltd.
(millions KSh)

	Exercice fiscal		
	1987	1988	1989
Produit brut			
Ventes	98,6	111,1	112,0
Variations des inventaires de produits finis	(2,0)	2,5	(0,9)
Variations des travaux en cours	2,6	(4,0)	12,1
Produit brut total	99,1	109,7	123,1
Intrants			
Matières premières	48,8	62,4	64,9
Autres intrants matériels et services acquis	23,7	25,6	27,2
Total des intrants	72,4	88,0	92,1
Valeur ajoutée	26,7	21,7	31,0

Source: Comptes certifiés et rapport de gestion concernant les effectifs moyens.

74/ Entre 1987 et 1989, le délateur implicite a augmenté de 11,1 %. Par conséquent, en termes réels, la production brute de Mountex a augmenté très lentement, passant de 98,6 millions ShK à 100,8 millions. La valeur ajoutée est passée de 26,7 millions ShK à 27,9 millions ShK.

La performance de la compagnie dépend dangereusement de l'efficacité avec laquelle elle utilise sa capacité. Lorsque la production augmente, de nombreuses catégories de dépenses s'accroissent selon une courbe inférieure à leur proportionnalité, alors que d'autres postes n'augmentent souvent pas du tout. C'est notamment le cas pour les coûts d'amortissement, et il est possible d'utiliser plus efficacement la main-d'oeuvre. Mountex a présenté des estimations raisonnables, mais néanmoins assez grossières, de l'augmentation de chaque catégorie de dépenses, correspondant à des productions de 800 000 mètres/mois et de 1 million mètres/mois (figure 6.2.10). En conséquence, si Mountex devait produire environ 28 % de drap en plus du niveau actuel, en gardant les mêmes niveaux d'efficacité, elle couvrirait tous ses frais, à l'exception des charges financières, c'est-à-dire en produisant 750 000m de tissu par mois. En fabriquant 1 million mètres par mois, elle réaliserait environ 14 millions ShK de bénéfice avant déduction fiscale, sans devoir particulièrement ajuster son efficacité de production. Une meilleure motivation des ouvriers, une réduction des coûts énergétiques par mètre et un renforcement de l'efficacité des machines permettraient alors à Mountex de réaliser des bénéfices satisfaisants sur son actif.

L'accès aux matières premières est l'élément clef. Toutefois, il dépend de la politique gouvernementale, et non de la direction de la compagnie.

Tableau 6.2.10: Revenu marginal, dépenses et bénéfices à des niveaux de production spécifiques, Mount Kenya Textiles Ltd.

	1989 (585 000 t)	40 % de plus (819 000)		71 % en plus (1 million t)	
		% b/	ShK	% b/	ShK
Valeur de la production	123 106	40,0	44 794	70,9	79 442
Coûts:					
Matières premières	64 926	40,0	25 970	70,9	46 059
Frais de production	50 844	7,8	3 974	14,6	7 426
Frais administratifs	14 617	1,6	229	3,1	450
Frais de vente	2 250	37,8	851	67,1	1 510
Total des coûts	132 637	23,4	31 024	41,8	55 445
Variation des bénéfices bruts avant charges financières	(9 531)		13 769		23 997
Bénéfices bruts avant charges financières	(9 531)		4 238		14 466

Sources: Chiffres obtenus à partir des comptes certifiés pour 1989 et d'estimations brutes des coûts marginaux par catégorie, fournis par le directeur de la production, Mount Kenya Textiles Ltd.

Notes: a/ Ces calculs ne supposent pas d'investissement supplémentaire important. Voir tableau 1 pour des estimations plus détaillées et une explication de la méthodologie.

b/ Pourcentage de la valeur 1989 de la production et des coûts nécessaires pour augmenter la production de 40 % et de 71 %.

Protection

Bien que le Kenya ait interdit, depuis la fin des années 70, l'importation de vêtements usés, de nombreux vêtements pénètrent encore illégalement sur son territoire. Il est évident que l'industrie textile est fortement protégée. Le tarif appliqué à la plupart des tissus est de 60 % ou de 70 %. Les fibres synthétiques discontinues sont taxées à 25 %, et l'étoffe de fibre synthétique continue - à 30 75/. Les importateurs doivent payer une taxe de 17 % sur les ventes de tissu et

75/ L'étoffe est un coton cardé semi-traité.

de fibres. Le taux effectif de protection des tissus en coton et en coton-polyester demeure inchangé - 83 % 76/.

Enregistrement des bénéfices

Mountex a enregistré des pertes, même si l'on exclut l'accroissement de ses pertes de change et des taux d'intérêt et pénalisations (tableau 6.2.11). Malgré de grands investissements et une expansion de capacité, les ventes n'ont pas encore considérablement augmenté. Les charges d'amortissement de l'usine et des équipements ont plus que doublé, entre 1987 et 1988, passant de 9,3 millions ShK à 19,2 millions. Les autres frais de production ont augmenté de 25 %. En conséquence, les pertes ont augmenté, avec ou sans charges financières. Il en résulte que Mountex ne dispose pas de bénéfices pour couvrir ses charges d'amortissement. Cette situation ne pourra pas être supportée longtemps.

Tableau 6.2.11: Etat résumé des recettes et dépenses, Mount Kenya Textiles Ltd.
(millions KSh)

	Exercice fiscal a/		
	1987	1988	1989
Revenus			
Ventes	98,6	111,1	112,0
Autres revenus	1,3	0,4	0,3
Total des recettes	99,9	111,5	112,3
Dépenses avant charges financières			
Coût des ventes	82,7	101,7	104,6
Frais administratifs et frais de vente	15,4	15,3	16,9
Total des dépenses non financières	98,1	117,1 b/	121,5
Bénéfice brut (pertes) avant charges financières	1,8	(5,6)	(9,2)
Charges financières	29,5	34,5	43,3
Bénéfice net (perte)	(27,7)	(40,1)	(52,6)

Sources: Comptes certifiés de Mountex

Notes: a/ L'exercice budgétaire de la compagnie se termine le 30 juin.

b/ Ne totalise pas en raison d'une erreur d'arrondissement.

Coûts et structure de fixation des prix

Aucun des prix appliqués aux intrants ou extrants de Mountex n'est contrôlé. Après avoir examiné les conditions du marché, Mountex fixe ses prix afin de pouvoir au moins couvrir ses coûts variables. Tout en sachant que le coût de ses intrants d'importation serait moins élevé si plusieurs filatures kényennes coopéraient en regroupant leurs commandes, la direction de Mountex considère que les difficultés administratives et techniques sont insurmontables.

76/ P. Coughlin, "The gradual maturation of an import - substitution industry: The Textile industry in Kenya". Rapport destiné à la Banque mondiale, 1986, photocopié. p. 35. Le taux effectif des mesures de protection d'une firme par les tarifs, sans les tarifs imposés à ses intrants, pour un procédé spécifique, par exemple, transformation du coton en drap. La marge supplémentaire accordée à la firme par les tarifs protecteurs est exprimée en pourcentage de la valeur ajoutée et en prix internationaux, pour ce procédé.

Mountex a conclu un accord syndical stipulant que les heures prestées le dimanche sont doublement rémunérées. Cette disposition va au-delà de ce qui est fait dans les autres filatures du Kenya, où la direction peut décider d'appliquer une rotation des effectifs, le septième jour. L'accord ne mentionne pas de prime à la production.

Les dépenses en télex et transports semblent considérables, sans doute principalement parce que le Directeur général doit faire la navette avec Nairobi, où il possède un second bureau.

Mountex a actuellement entrepris d'améliorer son contrôle financier en affinant ses estimations de coût par produits. La compagnie a analysé les coûts et les prix de chaque produit et effectué une analyse de sensibilité afin d'identifier l'impact d'une augmentation de son niveau global de production. Toutefois, les estimations de coût par produit ont débouché sur des hypothèses simplifiées et vraisemblablement erronées, sur la façon de distribuer les coûts d'électricité relatifs aux différentes phases de production. Par exemple, la consommation d'électricité de chaque atelier n'est pas calculée. La ventilation est effectuée grossièrement en se basant sur la puissance des moteurs de chaque atelier. De plus, le contrôle de l'efficacité de production de chaque section n'est pas repris dans la comptabilité des coûts. Par exemple, à supposer que les tisserands deviennent plus efficaces au niveau de la fabrication d'un produit spécifique, cette amélioration n'est pas prise en compte dans les coûts de personnel, d'inspection, d'électricité et d'équipements, et les frais généraux nécessaires pour produire cet article ne diminuent pas, car l'allocation de ces coûts est basée sur la production totale de la section en question, correspondant à chaque article. De telles hypothèses erronées, ainsi que l'impossibilité de refléter le changement d'efficacité dans les estimations de coûts, peuvent induire fortement la direction en erreur lors de la fixation des prix et du choix d'une ligne de spécialisation destinée à augmenter les bénéfices.

Bien qu'il existe de nombreux problèmes quant à la manière de déterminer le coût de chaque produit, le pointage des différentes chaînes de production varie considérablement. Il semble que la compagnie n'ait pas sérieusement envisagé de réduire sa gamme de production, pour la concentrer sur les articles les plus rentables et parvenir à des économies d'échelle 77.

i) Marché et concurrents

Mountex est un des nombreux fabricants de textiles du Kenya. Sa production est principalement orientée vers les articles à base de coton. La production totale est vendue sur le marché local; aucun produit n'est exporté. En 1987/88, le total des ventes s'est élevé à 16 580 000 ShK.

Les produits de Mountex ne sont pas de la plus haute qualité, et sont par conséquent destinés à une clientèle à revenus moyens. La concurrence est vive, entre Mountex et les autres entreprises, concernant les prix et la qualité. Afin d'être compétitif en matière de prix, Mountex a, pour certains produits, augmenté à 36 le nombre de chasses par pouce (les concurrents appliquent généralement 40 chasses par pouce), abaissant par conséquent la qualité du produit.

Les principaux concurrents de Mountex sont des entreprises publiques: Rivatex à Eldoret, Thika Cloth Mill à Thika, et Kikomi à Kisumu. Ces compagnies sont plus grandes que Mountex et fabriquent des articles similaires, en se concentrant toutefois plus sur les produits en polyester. Selon les articles, elles ont une production de 1,5 à 3 fois supérieure à celle de Mountex. La mission n'a pas pu obtenir des statistiques exactes de production et de vente de ces compagnies.

77 La Banque mondiale recommande vivement que les entreprises textiles du Kenya se spécialisent, afin de réaliser des économies d'échelle. Dans une étude comparative recouvrant 13 pays, H. Pack a identifié le manque de spécialisation comme étant le facteur principal qui réduit l'efficacité des cotonneries du Kenya. Voir : Banque mondiale, Kenya: Industrial Sector Policies for Investment and Export Growth, Vol. II, Washington D.C., Banque mondiale, 1987, p. 283 ; H. Pack "Productivity Technology Choice, and Product Design, with an application to the Cotton Textile Sector." Rapport destiné à la Banque mondiale, 1984, polycopié.

En raison de son taux actuel de production, Mountex n'a pas de grand problème de commercialisation. La faible utilisation de capacité de l'usine constitue le principal goulot d'étranglement et empêche une vente efficace des produits. Actuellement, seulement 60 - 65 % de la demande totale du Kenya est satisfaite pour ce type de textiles. La situation changera lorsque la réhabilitation sera terminée et que la production sera en pleine essor, et il existera un risque de saturation du marché, pour certains produits de la compagnie. Compte tenu de la difficulté actuelle d'obtenir le coton nécessaire à différentes lignes de production, et étant donné l'existence d'une forte demande de produits en viscose de polyester, la compagnie pourrait juger intéressant de diversifier sa production dans cette direction. Toutefois, une analyse de marché détaillée sera nécessaire afin d'identifier la ligne de production la plus rentable. Actuellement, la part du marché des articles en polyester occupée par Mountex est d'environ 7 %.

Le département des ventes de Mountex comprend un directeur des ventes, un directeur adjoint, un responsable des ventes et deux assistants. La compagnie n'a aucun représentant au Kenya, mais vend la plupart de ses produits par l'intermédiaire de grossistes situés à Nairobi, Kisumu et Mombasa.

La compagnie n'a pas de représentation à l'étranger et n'exporte pas. Aucune exportation n'est envisagée dans un proche avenir. En effet, la demande du marché interne n'est pas satisfaite et les prix pratiqués par la compagnie ne sont pas compétitifs sur les marchés extérieurs. Sur ce dernier point, il existe une forte concurrence en matière de prix et de qualité de la part de Taiwan, de l'Inde et d'autres pays d'Extrême-Orient.

Mountex assure la promotion de ses ventes grâce à des annonces publicitaires faites à la radio et à la télévision nationale, ainsi que dans des journaux et revues. La compagnie participe également aux foires régionales de Nairobi, Nanyaki, Nyeri et Mombasa. En 1987/88, le budget alloué à ces activités était de 89 000 ShK. Pour 1988/89, le montant total est d'environ 50 000 ShK.

Les ventes de 1988-1989 sont en diminution par rapport à l'année précédente, et n'atteindront que 13 millions de ShK. Cette chute des ventes résulte de difficultés au niveau de la matière première (coton), de la lenteur de la procédure d'octroi de licences aux importations destinées à la chaîne de fabrication de polyester, et des limitations de production existant dans l'usine.

Les ventes locales se font généralement aux grilles de l'usine, où les clients peuvent obtenir leurs achats contre paiement en liquide.

Mountex n'a pas de système de transport et doit, par conséquent, dépendre de compagnies extérieures.

j) Politiques

Mountex souffre de l'irrégularité et du manque de fiabilité de ses approvisionnements en intrants de coton. Bien que les livraisons de coton local aient diminué, le gouvernement a autorisé, par le biais du CLSMB, des importations de coton, toutefois insuffisantes. De plus, le coton cultivé au Kenya pose des problèmes de qualité. Ceux-ci pourraient être atténués si le CLSMB encourageait les importations de coton plus résistant à soie plus longue, qui pourrait être mélangé au coton local de moyenne soie, de résistance moyenne, afin d'améliorer la qualité et la solidité.

k) Contraintes

Gestion et organisation

Le conseil d'administration actuel se compose de plusieurs personnalités appartenant à des institutions publiques et privées, qui ont rarement le temps de se rendre à Nanyuki pour participer aux réunions du Conseil. Des remplaçants sont envoyés, qui n'ont généralement ni

le pouvoir, ni le statut nécessaires pour prendre des décisions. Il est donc très difficile de mettre les décisions en application.

- Il est recommandé de choisir, du moins en partie, les membres du Conseil dans les milieux d'affaires privés, et qu'ils aient une expérience en matière de gestion, pour ce type d'entreprise. De plus, leurs remplaçants devraient être habilités à prendre des décisions, de façon à éviter les délais actuels en matière de prise de décisions et d'accélérer la mise à exécution.
- Le Directeur général, comme ses homologues siégeant dans d'autres parastataux, a été nommé au niveau politique et n'a pas d'expérience en matière de commerce et de gestion. Une entreprise commerciale aussi complexe que Moutex exige la présence d'un homme d'affaires ayant une connaissance approfondie de l'industrie textile.
- Aucun poste n'est vacant au niveau des cadres moyens, mais la qualité de certains responsables peut être mise en doute. Le Département tissage est un point particulièrement faible de la chaîne de production, et il apparaît que de nombreux problèmes existant à ce niveau trouvent leur origine dans une mauvaise gestion.
- La compagnie ne dispose pas d'un système de gestion informatisé. Cette situation constitue, de l'avis de la mission, une contrainte considérable pour la gestion quotidienne des opérations.

Ressources humaines

- De nombreux ouvriers affectés au tissage et au filage souffrent de troubles respiratoires et auditifs.
- En raison de la dureté des conditions de travail, les ouvriers s'absentent fréquemment ou abandonnent leur poste. Le taux de rotation élevé constitue un fardeau financier pour la compagnie et abaisse la productivité et la qualité des produits.
- En raison d'un accord conclu avec les syndicats, la description des tâches est étroite. Il en résulte que les ouvriers sont inflexibles, quant à leurs responsabilités.

Structure financière

- Moutex doit faire face à deux contraintes financières, auxquelles s'ajoutent d'autres difficultés, moins importantes, affectant sa performance financière. Les contraintes de base concernent la structure financière de la compagnie et les restrictions de fait imposées aux approvisionnements de sa matière première principale, le coton.
- En raison de son faible taux d'utilisation de capacité, Moutex n'arrive même pas à couvrir ses charges d'amortissement. Cette situation ne peut pas être supportée pendant de nombreuses années. Afin de sortir de cette impasse, Moutex doit augmenter son niveau de production, ce qui n'est pas facile, car les commandes de coton adressées au CLSMB ne sont souvent pas satisfaites, ou seulement en partie. En conséquence, la compagnie ne peut pas agir avec efficacité sur la contrainte principale qui affecte sa rentabilité de base 78/). En outre, à moins de remédier à cette situation, l'usine continuera d'être déficitaire et les candidats éventuels seront peu incités à reprendre leurs activités dans le cadre d'un rachat éventuel. Il en résulte que cette contrainte affecte dangereusement les projets de la compagnie, y compris la viabilité de toute restructuration financière.
- Moutex a également d'autres difficultés, moins fondamentales, avec son système de comptabilité des coûts. Ses comptes utilisent diverses méthodes grossières pour attribuer

78/ Rentabilité de base = bénéfices avant charges financières, y compris intérêts et pertes de change.

différentes catégories de coûts à des produits spécifiques. Il en résulte que les variations de coûts attribuables à une amélioration de l'efficacité de traitement de certains produits ne se reflètent pas dans les analyses de coût présentées à la direction. Celle-ci ignore donc quels articles sont les plus rentables et, partant, quels sont les domaines dans lesquels l'entreprise pourrait se spécialiser. N'ayant pas d'ordinateurs, le département comptabilité doit consacrer trop de temps à des tâches plus administratives qu'analytiques.

Bâtiments et installations

- L'inadéquation et le manque de régularité des livraisons de matières premières ont entravé la production et abaissé les taux d'utilisation des machines.
- Le manque de pièces de rechange destinées aux anciennes machines a encore ralenti la production et créé des goulots d'étranglement, par exemple, au niveau des métiers à tisser.
- Alors que le département transformation dispose d'une capacité excédentaire et peut traiter 48 000 mètres de drap par jour, les autres départements peuvent difficilement traiter 20 000 mètres. Cette situation réduit l'utilisation des équipements à moins de 50 % dans le département transformation.
- La production a également été ralentie à la suite de problèmes de main-d'oeuvre, tels que départ d'ouvriers qualifiés, ainsi que par l'existence de vieilles machines, dans l'atelier de tissage.
- Les déséquilibres observés dans différentes sections de l'usine font que certains ateliers disposent de capacités importantes. Cette situation entraîne une diminution de rendement du capital dans les zones de surcapacité.
- Les méthodes simplistes, qui sont utilisées pour calculer la quantité d'énergie consommée dans chaque département, ont débouché sur une fixation erronée des coûts.
- L'absence d'un cadre de travail adéquat, en particulier dans l'atelier de tissage, entraîne des problèmes de santé et réduit le nombre des heures d'ouvrier et le temps sur machine.

Intrants

- Mountex souffre de l'irrégularité et du manque de fiabilité de ses approvisionnements en coton. Les commandes passées au CLSMB sont souvent satisfaites en partie seulement, ou pas du tout. De plus, lorsque la production de coton diminue, le CLSMB semble réticent à compenser les déficits en recourant à l'importation du coton nécessaire.

Gamme de produits

- L'éventail de produits n'est pas le meilleur qui soit. En effet, en raison des lacunes existant dans le système de comptabilité, la compagnie ne connaît pas avec exactitude les coûts de production des différentes lignes. En conséquence, la direction ignore quelles lignes de production sont les plus rentables, et celle qui devrait faire l'objet d'une spécialisation.

Marchés et concurrents

- Les problèmes actuels de Mountex se situent principalement au niveau de la production. La vente des produits ne pose pas de difficulté majeure. La demande du marché local n'est satisfaite qu'à 60 - 65 %, et il faudra assez longtemps avant que cette situation évolue.

Politiques

- Mountex est particulièrement handicapée par l'irrégularité et le manque de fiabilité de ses approvisionnements de coton. Ces problèmes viennent s'ajouter à la réticence manifestée par

le CLSMB à l'égard des importations de coton. Il convient également de mentionner l'absence de fiabilité des livraisons faites par le CLSMB, la chute des prix réels et les retards apportés au paiement des agriculteurs.

6.3 Besoins de réhabilitation

Gestion et organisation

- Il est essentiel que le noyau principal du Conseil d'administration de Mountex soit constitué de responsables de haut niveau ayant une expérience considérable en affaires. Les membres choisis devraient s'engager à assurer leurs fonctions à plein temps et à assister régulièrement aux réunions du Conseil. Si pour certaines raisons, les membres du Conseil étaient empêchés de participer à ces réunions, il est indispensable que leurs remplaçants et/ou autres personnes désignées soient habilités à prendre des décisions. La situation actuelle est caractérisée par une faible participation aux réunions du Conseil, souvent assurée par des remplaçants qui ne sont que peu ou prou autorisés à prendre des décisions. Cet état de choses est loin d'être satisfaisant et empêche fortement le bon fonctionnement de la compagnie.
- La réhabilitation de la compagnie nécessite également de toute urgence la désignation d'un Directeur général ayant d'excellentes aptitudes commerciales, ainsi qu'une connaissance éprouvée et une expérience de l'industrie textile.
- Il est également recommandé d'étudier en détail le fonctionnement du département tissage, en vue d'adopter des actions concrètes. Ce département semble être à l'origine de nombreux problèmes rencontrés au niveau de la production.
- Les cadres moyens devraient être soumis à une vérification de leurs capacités de gestion, accompagnée d'ajustements nécessaires sous forme de priorité.
- Même si les autres échelons de gestion moyenne semblent fonctionner raisonnablement bien, il est recommandé que l'ensemble de l'administration, y compris la direction générale, soit soumis à une analyse exhaustive destinée à effectuer les ajustements nécessaires.
- Il est vivement recommandé que la compagnie fasse l'acquisition d'un certain nombre de micro-ordinateurs afin d'améliorer le Système d'informations de gestion, notamment aux niveaux suivants: comptabilité, ventes, achats et administration. Etant donné que la plupart des employés ne disposent pas d'une expérience suffisante en informatique, il est également conseillé d'accompagner l'acquisition de ce matériel de programmes adéquats de formation.

Ressources humaines

- La firme devrait améliorer considérablement le cadre de travail de l'usine, de façon à protéger la santé des ouvriers.
- Le dispensaire devrait être mieux équipé. L'agent sanitaire, avec l'entière collaboration de la direction, devrait insister avec fermeté pour que les ouvriers utilisent leurs équipements de protection individuelle à la santé. Il convient d'acheter des masques adéquats et confortables, et d'abandonner les masques de fortune actuellement utilisés.
- Afin d'améliorer les conditions de travail et de motiver le personnel, la firme devrait procéder à l'installation d'équipements sociaux tels que cafétéria et économat, utilisables à des occasions diverses, par exemple: bals, assemblées, réunions, privées et autres activités culturelles.
- La firme devrait mettre fin à la discrimination qui existe à l'égard du travail des femmes, et envisager de recruter des effectifs féminins pour ses chaînes de production.

Structure financière

Court terme

- Après avoir formé ou recruté du personnel adéquat, la compagnie devrait informatiser son système de comptabilité et améliorer considérablement ses méthodes de calcul et d'analyse des coûts.
- Afin d'accroître la rentabilité, la direction devrait soigneusement évaluer les économies d'échelles susceptibles de résulter de la production de volumes plus considérables, mais moins variés.
- Sur base d'une nouvelle évaluation des priorités, la direction devrait s'efforcer, de toute urgence, d'acquiescer des volumes accrus de matières premières - coton et fibres synthétiques - dans la mesure où le département commercial sera à même de vendre les produits 79/.
- Afin de réduire les coûts, le Directeur général doit s'installer, dès que possible, à Nanyuki.
- La direction devrait évaluer dans quelle mesure l'augmentation actuelle considérable du nombre d'emplois est vraiment justifiée. Sinon, il conviendra d'ajuster les effectifs.

Moyen terme

- Mountex doit être restructurée à moyen terme, et vraisemblablement privatisée. Deux solutions sont possibles: la plupart, voire toutes les dettes de la compagnie doivent être converties en actions; ou, l'actif de la compagnie - purgé de dettes - doit être vendu en tant qu'activité courante, à un nouveau propriétaire. De ces deux façons, le gouvernement du Kenya pourrait renoncer aux taxes accumulées sur les ventes dont Mountex lui est redevable.

Bâtiments et installations

- L'état de la plupart des anciens équipements est très mauvais, entraînant des pannes constantes qui réduisent les niveaux d'utilisation dans certaines sections, et notamment dans l'atelier des métiers à tisser, où les niveaux ne sont que de 40 %. Le programme global de réhabilitation de l'usine doit prévoir de nouveaux équipements, si possible sur base d'acquisitions échelonnées, afin de remplacer les machines obsolètes. Une priorité absolue doit être accordée aux bancs d'étirage et aux cardes du département filage.
- Le système à air comprimé doit être examiné d'urgence. Le compresseur actuel fonctionne à sa capacité maximale. Etant donné que plusieurs machines sont équipées d'une alimentation pneumatique les raccordant au système central, elles s'arrêtent lorsque le compresseur tombe en panne. Une partie de l'air comprimé est utilisée pour souffler la peluche ou la poussière qui se dépose sur les machines. Il s'agit d'une méthode peu pratique qui ne peut que renforcer la pollution de l'air ambiant. Une réduction de la quantité de peluche en suspension dans l'usine pourrait être effectuée par un système par aspiration et d'épuration.
- Il est indispensable d'analyser de toute urgence les problèmes liés aux troubles respiratoires et aux pertes auditives. Un équipement individuel de protection doit être utilisé, permettant aux ouvriers de respirer normalement, sans être gênés. Ceux-ci devraient être munis de

79/ Du point de vue national, l'industrie textile du Kenya a besoin d'augmenter son degré de spécialisation et de se baser beaucoup plus sur des fibres de production locale : coton et laine. Toutefois, les institutions gouvernementales ont contrecarré cet objectif en abaissant les prix réels et en retardant les paiements dus aux planteurs de coton. De plus, les autorités n'ont importé que des quantités irrégulières et insuffisantes de coton, pour couvrir le déficit local en approvisionnements. L'augmentation récente du prix du coton, qui est passé de 6 ShK à 10 ShK, reflète peut-être un déplacement de l'accent politique, destiné à favoriser la production de coton. Néanmoins, tant que les approvisionnements en coton continueront d'être fortement limités, les compagnies devront s'efforcer d'importer un volume croissant de fibres synthétiques, malgré tout ce que cette mesure implique pour l'ensemble du développement de la nation

bouchons oraux adéquats, afin de réduire les pertes auditives. Il est possible de réduire le niveau de bruit en isolant la partie intérieure de la toiture avec des matériaux appropriés d'absorption acoustique.

- Des compteurs d'électricité devraient être installés dans différents départements pour y contrôler la consommation d'énergie afin d'évaluer les coûts. L'installation de ces compteurs permettra également d'identifier les zones où la consommation d'énergie est insuffisante, et de prendre des mesures pour réduire les coûts énergétiques. Il convient également d'envisager la possibilité d'utiliser l'énergie solaire pour réchauffer l'eau alimentaire des chaudières.
- Un laboratoire de contrôle de la qualité devrait être installé et équipé d'instruments pour vérifier ponctuellement la qualité des matières premières, par exemple: impuretés, stabilité dimensionnelle du coton, etc. et des autres matériaux utilisés dans les opérations de filage et de finissage.
- Le système du tout-à-l'égout devrait être raccordé au système municipal de Nanyuki afin de réduire les coûts et de vider les actuelles fosses septiques. Etant donné que le site est à un niveau inférieur à celui du raccordement municipal le plus proche, il convient de placer l'égout destiné au pompage du combustible au même niveau que celui du système municipal.
- Un programme de maintenance préventive devrait être mis en oeuvre immédiatement, afin de limiter les pannes d'équipement.
- Il est possible d'éviter la perte systématique de 7 heures le lundi, due au démarrage et à la stabilisation des équipements, à condition que l'usine réhabilitée puisse tourner 24 heures sur 24.
- Les effluents de l'usine devraient être neutralisés et adéquatement évacués, afin d'éviter une éventuelle contamination des eaux souterraines et des rivières.

Intrants

- Les principaux intrants de l'usine sont: coton, polyester, viscose, colorants et substances chimiques.
- Les livraisons de coton à l'usine sont liées aux politiques gouvernementales concernant la culture du coton au Kenya. Depuis plusieurs années, ces politiques sont ambiguës, et les agriculteurs n'ont pas été stimulés à produire plus de coton. Toutefois, grâce aux nouveaux stimulants, les agriculteurs recevront un paiement dans des délais particulièrement rapides. En conséquence, le Conseil de la commercialisation de la peluche et des graines de coton (Cotton Lint and Seed Marketing Board) a prévu une augmentation de la production cotonnière, à partir de la récolte de 1990. Cette évolution pourrait permettre à la filature des approvisionnements adéquats en coton. En conséquence, la réhabilitation devra comporter les mesures suivantes:
- Planification à l'avance des intrants de matières premières à acheter par les responsables de l'usine afin de garantir que le département filage sera adéquatement approvisionné en coton, polyester et viscose.
- L'unité de récupération de soude caustique devrait être installée dans l'aire de finissage, pour économiser les achats de produits chimiques.

Marchés et concurrents

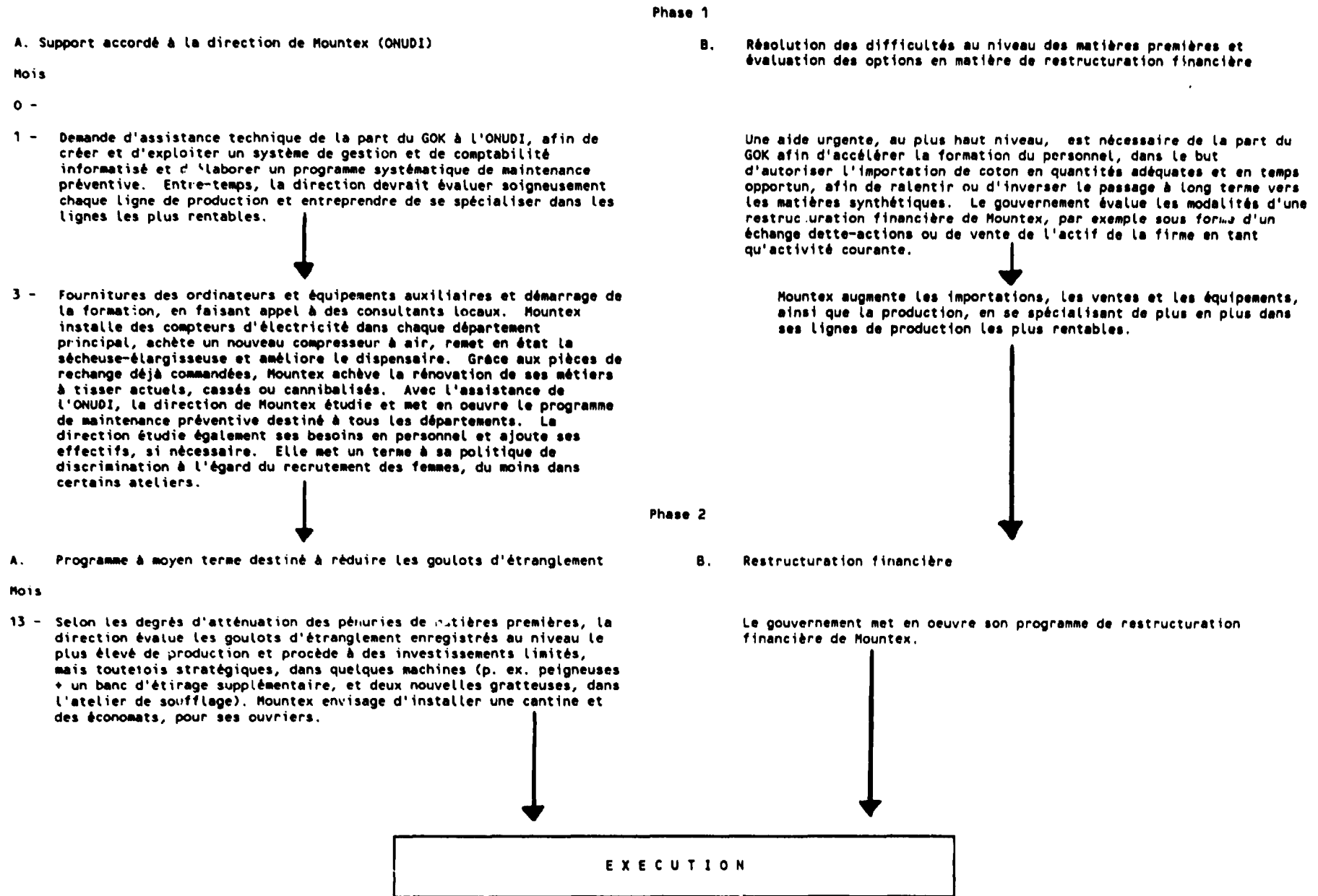
- Les difficultés rencontrées actuellement par Mountex se situent principalement au niveau de la production. Les ventes ne posent pas de problème majeur. La demande du marché local n'est satisfaite qu'à 60 - 65 %, et il faudra un certain temps pour que la situation évolue.

- En cas d'augmentation de la production, il conviendra de procéder d'urgence à une étude approfondie de marché, afin d'identifier la position actuelle et future des produits. Cette analyse doit permettre d'optimiser l'éventail de produits et d'identifier le produit qui s'avère le plus rentable.

Politiques

- Le gouvernement devrait redoubler ses efforts afin d'assurer la régularité et la fiabilité des approvisionnements en coton. Une attention particulière devrait être accordée à l'arrêt du déclin des prix réels payés aux planteurs, ainsi qu'aux retards de paiement. De plus, le CLSMB devrait, de toute urgence, examiner ses politiques et procédures relatives aux importations de coton. Cette mesure est particulièrement nécessaire en cas de déficiences au niveau de l'offre locale et/ou lorsqu'il convient d'améliorer la qualité des tissus locaux en les mélangeant avec du coton importé de qualité supérieure. L'amélioration de la qualité des cotonnades locales est susceptible de renforcer considérablement leurs possibilités d'exportation.

Figure 6.3 : Plan schématique du concept de réhabilitation - Mountex



CHAPITRE 7

PROFIL DE L'USINE

PAN VEGETABLES PROCESSORS LTD. (PVP)

7.1 Historique de la compagnie

Une usine de transformation pour légumes déshydratés a été initialement créée à Naivasha, à 90 Km au Nord-Ouest de Nairobi, au milieu des années 60. A l'époque, les objectifs de la firme n'étaient pas clairs, mais il s'agissait probablement d'assurer des débouchés aux légumes produits localement. Etant donné que le marché kényen est essentiellement axé sur les légumes frais, l'exportation de légumes déshydratés semblait être un objectif secondaire.

Pan African Vegetable Products Ltd a été créée par la suite, en 1975, en tant qu'entreprise mixte regroupant trois institutions publiques de financement et trois investisseurs, à savoir: Industrial and Commercial Development Corporation (ICDC), Industrial Development Bank (IDB), Agricultural Bank, Société Internationale Financière pour les Investisseurs et le Développement en Afrique (SIFIDA), Barclays Overseas Development Corporation, UK (BODC) et Bruckner-Werke RFA (BWAG). De plus, il a été convenu que BWAG, importante société européenne opérant sur le marché mondial des légumes séchés, agirait en tant que partenaire et achèterait toute la production de PVP destinée à l'exportation. Le capital-actions versé totalise 24,7 millions ShK, dont 71 % étaient détenus par les investisseurs publics kényens. Les 29 % restants des actions de PVP appartenaient aux investisseurs étrangers.

Les approvisionnements en matières premières, c'est-à-dire un assortiment de légumes, provenaient principalement de quatre firmes exploitées par PVP, situées autour du lac Naivasha, et dans une certaine mesure, de cultivateurs situés dans la région de Kinangop. A la suite de faibles rendements associés à la pénurie de terres irriguées, les livraisons de légumes n'ont jamais atteint le niveau complet d'utilisation de capacité prévu pour l'usine de transformation.

La capacité installée de l'usine est de 33 000 tonnes par an de légumes bruts. La plus forte entrée de matières premières a été enregistrée en 1977, avec 22 100 tonnes. Cela signifie que le taux d'utilisation de capacité de l'usine était vraisemblablement d'environ 65 %. Les chiffres disponibles pour 1980 montrent que le taux moyen d'utilisation de capacité de l'usine est tombé progressivement à environ 40 %. En 1981, le taux d'utilisation de capacité est passé en dessous de 40 %.

L'assistance technique offerte par BWAG, dans le cadre de l'accord de 1975, a été suspendue en 1979. Il est apparu que cette mesure était due à l'incapacité de PVP de satisfaire aux prescriptions relatives à la qualité et à la quantité des produits. Au total, des prêts à long terme représentant 30 millions ShK (3,4 millions dollars EU) ont été accordés à PVP par des organismes parastataux et des institutions de financement étrangères, ainsi que par le Ministère de l'agriculture. Néanmoins, PVP a été mise en faillite en 1982 et ses activités ont cessé. Deux ans plus tard, en 1984, PVP a été rachetée intégralement par ICDC, en tant que filiale.

La réhabilitation de la compagnie a été mise en oeuvre et a porté sur les points suivants:

- cannibalisation d'un séchoir afin de rendre opérationnelles deux chaînes de transformation;
- réparation de chaudière;
- construction d'une cantine destinée au personnel et de bureaux;
- amélioration des systèmes d'irrigation de la ferme;
- rénovation importante du bâtiment de la Direction;
- pavage du réseau routier sur le site de l'usine.

Les efforts de réhabilitation ont été lents et, en 1986, le président de PVP a ordonné la reprise des activités, afin de pouvoir à nouveau assurer un débouché aux légumes de production locale. A cette époque, l'usine n'était pas encore complètement réhabilitée, et il n'avait pas été procédé au recrutement de cadres adéquats et de techniciens. En conséquence, les premiers produits traités par PVP ont été de très mauvaise qualité et ne se sont pas vendus. Le stock de produits traités accumulés dans l'entrepôt a atteint une valeur de 2,1 millions de ShK à la mi-1987, et environ trois fois ce chiffre à la fin de l'année.

Le Directeur général actuel a été nommé au début de 1988. A la fin de l'exercice budgétaire 1987-1988 (30 juin), les produits de transformation accumulés dans les stocks avaient atteint 9,2 millions de ShK. De plus, pratiquement aucun produit de PVP n'avait été vendu. En janvier 1989, un accord a été conclu avec E.C. Arnolds Ltd (ECA) Heckington, Royaume-Uni, en vue de commercialiser toute la production de PVP, qu'il s'agisse de quantités stockées ou de production future. Cet accord couvrait une période de 4 ans et incorporait un certain degré d'assistance technique.

Au milieu de l'année 1989, la plupart des stocks antérieurs à l'accord avaient été livrés à ECA. Ces produits étaient de mauvaise qualité, nettement en dessous de ce qui avait été anticipé. Jusqu'à la fin du mois de juin 1989, treize lots de produits déshydratés ont été reçus par ECA, appartenant tous à la production de 1989. Selon un rapport de marketing élaboré par ECA et daté du 10 juillet 1989, la qualité avait été surclassée au Kenya pour 75 % des caisses, et du point de vue de la qualité culinaire, dans 25 % des cas. 50 % des lots avaient des comptages bactériologiques dépassant les normes microbiologiques.

A la fin de 1989, l'accord conclu avec ECA avait débouché sur des ventes totales d'environ 9 millions ShK, mais aucune livraison n'avait été effectuée depuis un certains temps. Tout récemment, le 8 janvier 1990, Michael Moore et David Waterhouse ont été nommés en tant que syndics de ECA à l'égard de PVP, afin de recouvrir des créances dues par PVP à son partenaire commercial pour un montant de 800 000 ShK. Bien que ECA ait introduit PVP auprès d'acheteurs de produits finis situés au Royaume-Uni, en République fédérale d'Allemagne et aux Pays-Bas, aucune vente n'a encore été réalisée. Il convient de noter, dans ce contexte, que PVP est loin de faire une bonne réputation auprès des marchands et des acheteurs potentiels, notamment auprès des compagnies basées en Allemagne. A ce niveau, l'incapacité de livrer des produits correspondant aux normes prescrites, comme dans le cas d'ECA, n'est pas prise à la légère. Certains contacts ont été révélés entre PVP et Deco Foods (Israël), qui pourraient déboucher sur la livraison de 10 tonnes de chou déshydraté.

Il a été conclu qu'une trop faible attention avait été accordée à la commercialisation de la production, en particulier en faveur d'une clientèle plus étendue. Par exemple, autrefois, il arrivait que la compagnie n'ait qu'un seul grand acheteur de légumes déshydratés. PVP détient dans les stocks des quantités appréciables de produits finis, dont la plupart semblent avoir été traités en avril/mai 1989 et par la suite. En tenant compte des contraintes existantes, la capacité actuelle de production est d'environ 1,5 tonne par jour. Cette constatation implique que les stocks de produits finis augmentent approximativement de 8 à 9 tonnes par semaine.

La compagnie a été incapable de fournir des quantités suffisantes de légumes à son usine de traitement depuis la réouverture en 1986. Les exploitations agricoles appartenant à la compagnie ont été mal utilisées. Elles ont éprouvé des difficultés à recruter du personnel, en temps opportun, et leur système d'irrigation a été souvent en panne. En conséquence, les activités qui doivent être effectuées avant, pendant et après la saison de croissance d'une culture particulière, n'ont pas été accomplies en temps voulu. Une négligence à l'égard de l'entretien et de l'amélioration du système d'évacuation des eaux d'une ferme, fait que des lopins entiers de terre sont sous eau et souffrent de l'accumulation de sel.

Depuis 1986, le recrutement de cultivateurs extérieurs à l'entreprise, a été un échec. Les efforts déployés à cet effet semblent avoir été totalement inadéquats. L'organisation des approvisionnements, les services d'extension et les moyens de transport en intrants n'ont pas été développés.

Outre la mauvaise gestion des fermes qui lui appartiennent, il a été conclu que PVP n'a jamais été en mesure d'établir des liens solides avec les cultivateurs extérieurs, afin d'obtenir des matières premières, en quantité et qualité requises. Cette situation résulte en partie de l'incapacité de la compagnie d'assurer le paiement des agriculteurs en temps opportun, sans parler des défauts de paiement. De surcroît, les prix offerts aux agriculteurs ne sont pas très attrayants.

Etant donné que l'usine n'a jamais été convenablement réhabilitée avant de reprendre ses activités en 1986, que les approvisionnements en matières premières ont été largement insuffisants, l'utilisation de capacité est restée très faible. L'usine n'a pas de fonds propres et dépend entièrement des financements de l'ICDC. Cette situation ne peut que freiner les activités quotidiennes. Cependant, la mission considère que la raison majeure de l'état actuel de la compagnie résulte des déboires qu'elle a rencontrés depuis sa création, par suite d'une gestion inadéquate et inexpérimentée portant préjudice à sa réputation. Cette situation découle elle-même d'un manque de stimulation, de la structure des salaires et des conditions de travail. En conséquence, la compagnie n'a pas réussi à garder son personnel qualifié. Au cours des dernières années, la rotation des effectifs a été extrêmement élevée. Le Directeur général n'est à la tête de la compagnie que depuis deux ans, et de nombreux cadres n'y travaillent que depuis quelques semaines ou mois. En outre, la direction ne reçoit pas suffisamment de directives de la part du Conseil d'administration.

7.2 Situation actuelle

a) Problèmes

En résumé, les difficultés actuelles de la compagnie sont les suivantes:

- gestion inadéquate;
- utilisation inefficace des ressources humaines;
- structure financière n'entraînant pas d'efforts dynamiques de réhabilitation, manque de moyens financiers;
- capacité de transformation paralysée et démodée, technologie entraînant une consommation considérable d'énergie;
- insuffisance des approvisionnements en matières premières;
- absence d'optimisation de l'éventail de produits;
- impossibilité d'atteindre un taux acceptable d'utilisation de capacité. La capacité installée entraîne un rendement généralement mauvais et inacceptable, en raison des conditions d'hygiène inadéquates qui affectent la qualité microbiologique des produits;
- inexistance des débouchés.

Tous ces facteurs font que la compagnie produit, à un coût élevé, des légumes déshydratés de mauvaise qualité, en trop petite quantité, et ne dispose pas de garantie en matière d'approvisionnement en matières premières ou de débouchés.

b) Gestion et organisation

PVP est une entreprise parastatale qui appartient à 100 % au gouvernement du Kenya par le biais de l'Industrial and Commercial Development Corporation (ICDC), société holding ayant des intérêts majeurs dans de nombreuses firmes parastatales. La mission n'a pas obtenu d'informations quant à la distribution exacte des actions de la compagnie.

Le conseil d'administration comprend les personnes suivantes:

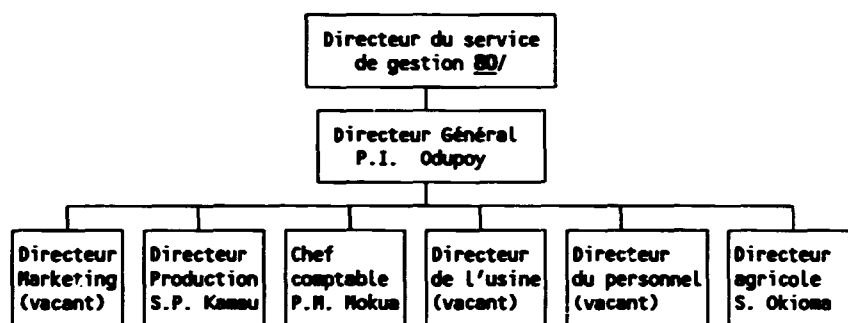
Président:	M. J.P.N. Simba	Administrateur délégué ICDC
	M. G. Kimaru	Directeur industriel principal, ICDC
	Dr E.G. Karuri	Chef du Département de la technologie alimentaire et nutrition, Université de Nairobi
Secrétaire:	M. G.S. Wangila	Représentant du Ministère de l'industrie
	M. B.K. Murage	Département des services de gestion, ICDC.

D'après le directeur général, le conseil d'administration comprend également des représentants du Ministère des finances et du Ministère de la planification. Malheureusement, cette déclaration n'a pas pu être confirmée, car la mission n'a pas eu accès aux statuts de la compagnie, ni à d'autres informations susceptibles de corroborer ce fait.

Outre les membres du conseil précité, le directeur général et ses collaborateurs participent également aux réunions du conseil d'administration.

Le conseil d'administration se réunit normalement à l'usine tous les trois mois. Compte tenu du fait que de nombreux membres sont des personnalités de très haut rang appartenant à l'industrie, aux milieux gouvernementaux, et à d'autres institutions importantes, il s'est avéré difficile de les rassembler tous, lors des réunions, sur une base régulière. Leurs remplaçants ou personnes désignées ne disposent ni d'un statut, ni de pouvoirs permettant de prendre des décisions. Cette situation entraîne des retards considérables au niveau de l'exécution des décisions importantes.

Figure 7.2.1: Structure de direction de Pan Vegetable Processors Ltd



Le Directeur général, M. Odupoy, est Kényen et a été désigné, au niveau politique, par le Président du Kenya. M. Odupoy a exercé des fonctions de Vice-Ministre au sein du Ministère de l'eau et du Ministère des finances. Il a également été représentant des ventes et Area Manager à la Wellcome Kenya Ltd, une société pharmaceutique privée de Nairobi. M. Odupoy n'a pas d'expérience en tant que Directeur général, notamment dans une compagnie qui opère dans le secteur des légumes.

Le Directeur général entame la journée de travail en rencontrant les directeurs des différents départements, afin de vérifier le niveau de production, les ventes et les problèmes de personnel. Cette réunion permet également de discuter des pannes et des autres problèmes des chaînes de production ainsi que d'autres rapports concernant le nombre de commandes, les livraisons et la situation des effectifs. Cette réunion a généralement lieu entre 8 heures et 9 heures. De 9 heures à 10 heures, le Directeur général parcourt l'usine et s'occupe notamment de différents problèmes techniques et financiers. Le courrier et les autres travaux administratifs se déroulent de 11 heures à l'heure du déjeuner (13 heures). A 14 heures, le Directeur général s'occupe des tâches de routine et examine les rapports concernant différentes activités. Il traite aussi les questions urgentes, si nécessaire. A 15 heures, il effectue une nouvelle tournée des ateliers et de l'entrepôt, qui dure environ 1 heure. De 16 heures à 17 heures, il tient une réunion avec ses directeurs, afin de vérifier toutes les activités et de superviser la marche des affaires.

Le Directeur général et les différents directeurs se réunissent officiellement une fois par semaine, afin de discuter de diverses questions concernant le fonctionnement de l'usine, par

SD/ La division du Service de gestion de l'ICDC exerce une influence majeure sur la direction de PVP. Elle assure les services de secrétariat et de comptabilité pour les filiales de l'ICDC, comme PVP. Des services de gestion sont également disponibles, si nécessaire.

exemple la planification à long terme, maintenance, pièces de rechange, personnel, etc. Il ne semble pas y avoir de réunions avec les ouvriers ou les syndicats.

L'organigramme de la compagnie montre certaines lacunes au niveau des cadres moyens appartenant aux départements du marketing et du personnel, ainsi qu'au poste de directeur d'usine. Le Département des ventes est dirigé temporairement par le directeur adjoint au Marketing, M. Hagoi, qui semble avoir une certaine expérience et faire du bon travail dans des conditions difficiles. M. Hagoi ferait probablement un bon directeur des ventes. Le poste de Directeur d'usine est lui aussi provisoirement occupé par l'ingénieur principal expérimenté est un excellent travailleur et organisateur, s'occupant de production depuis plusieurs années. Le Département du personnel est actuellement dirigé par le Directeur adjoint du personnel, M. Wambugu, en attendant de pourvoir au poste. M. Wambugu a été mis à la disposition de PVP par la Direction des services de gestion de l'ICDC.

PVP possède ses propres exploitations agricoles. De fortes lacunes de gestion existent à ce niveau. Cette situation n'est pas obligatoirement due à l'incompétence des directeurs des fermes, mais plutôt à une organisation fortement bureaucratique, où peu de responsabilités sont confiées aux cadres moyens, par exemple en ce qui concerne les achats de pièces de rechange.

Aucun changement majeur n'est envisagé au niveau de cette structure d'organisation, sauf que le Directeur général souhaite pouvoir remplir les postes vacants mentionnés ci-dessus dès que possible.

Une grande faiblesse de cette organisation provient de ce que de nombreux cadres, y compris le Directeur général, sont à la fois sous-qualifiés et inexpérimentés. La plupart des cadres de gestion ne travaillent que depuis très peu de temps pour la compagnie. En ce qui concerne les cadres actuels, cette période se situe entre un an et demi (Directeur général) et six semaines, voire quelques mois, pour d'autres personnes. Cette faiblesse est particulièrement grave dans des secteurs stratégiques tels que comptabilité et production. En effet, au moment de la visite de la mission, le chef comptable et le directeur de production n'étaient employés par la compagnie que depuis deux semaines et un mois respectivement.

La mission a également noté que des changements fréquents de personnel avaient eu lieu aux échelons moyens dans un passé récent. Cette situation résulte vraisemblablement du fait que la structure des salaires de PVP n'incite pas les effectifs à rester dans l'entreprise. De nombreux membres du personnel occupaient précédemment des emplois dans le secteur privé ou des postes plus rémunérateurs au sein d'organismes publics.

Il a été signalé à la mission que cette situation est assez fréquente dans le secteur parastatal du Kenya. Malheureusement, elle est particulièrement grave en ce qui concerne PVP, qui occupe la catégorie "F", c'est-à-dire l'échelon le plus bas des entreprises parastatales.

De plus, les conditions de travail offertes par PVP ne sont pas attrayantes. Les indemnités de maladie sont loin d'être généreuses et les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées, et sont remplacées par des jours de congé. La compagnie prévoit un ajustement annuel des salaires et met des voitures à la disposition de la direction. Pour leur part, les ouvriers reçoivent deux tasses de thé par jour. Il n'existe pas de programme de participation aux bénéfices pour les employés, ni de commission sur les ventes pour les responsables de ce département. Les possibilités d'avancement sont fort restreintes en ce qui concerne les échelons inférieurs de gestion, vu l'absence de fonds destinés à la formation ou à pourvoir les postes vacants.

Les membres du personnel qui travaillent pour la compagnie depuis plus longtemps paraissent éreintés par les problèmes incessants de l'entreprise.

Pour cette raison, la compagnie éprouve des difficultés à activer et à conserver des cadres moyens compétents, ce qui entraîne une discontinuité et un affaiblissement du fonctionnement de l'entreprise. Il convient d'aborder ce problème de toute urgence, dans un proche avenir.

La direction de la compagnie n'est pas guidée, comme cela devrait être le cas, par un conseil d'administration adéquatement constitué.

c) Ressources humaines

Cadres de gestion

L'équipe de gestion de PVP est composée des effectifs suivants:

1 directeur général, 1 chef comptable, 1 directeur de production,
1 directeur de l'agriculture, 1 responsable adjoint au marketing,
1 responsable adjoint du personnel.

Le directeur général ne dispose d'aucune expérience en matière de transformation de légumes, pas plus qu'en gestion commerciale. Il semble éprouver des difficultés considérables à diriger la firme, n'ayant pas de formation en commerce de gestion. Il est peu probable qu'une formation en gestion puisse améliorer sa performance.

Le chef comptable a rejoint tout récemment la compagnie, et il est par conséquent difficile d'évaluer ses capacités.

Le directeur de la production a travaillé pour Pan African Vegetable Processing Ltd dans le cadre de l'ancien statut de PVP, pendant une courte période 1981-1982, en tant que directeur de la production, et a réintégré PVP en 1989. Détenteur d'une licence en technologie alimentaire, il dirige les chaînes de production avec beaucoup d'efficacité, malgré leur capacité limitée.

Le Directeur de l'agriculture se trouve dans une position particulière. Il était secondé par ICDC, le principal actionnaire de PVP. Il est compétent, mais ne semble pas intéressé par son travail.

Le responsable adjoint au marketing semble avoir des capacités inappropriées en commercialisation, résultant principalement d'un manque d'expérience.

Au niveau des cadres de gestion, le responsable adjoint au personnel est la personne qui a le plus d'ancienneté. Il a travaillé pendant 13 ans dans une banque et rejoint la direction précédente de PVP en 1974. Après avoir été licencié en 1982, il a réintégré PVP en 1988. Il semble diriger valablement les effectifs et les questions générales de personnel de la compagnie, mais a tendance à être agressif à l'égard de ses supérieurs.

La plupart des cadres de direction ne travaillent pour la firme que depuis peu de temps et paraissent sous-qualifiés pour gérer la période de crise actuelle. La rotation des cadres moyens est très importante, en raison de la situation précoce de l'entreprise, de l'insuffisance des salaires et des mauvaises conditions de travail.

Fonctionnement de l'usine

La chaîne de production se compose des employés suivants:

1 contremaître principal de production, 3 contremaîtres de production, 4 inspecteurs, 2 manoeuvres, 22 ouvriers permanents, et environ 150 ouvriers temporaires.

La plupart des ouvriers qualifiés travaillant à la chaîne de production sont entrés dans l'entreprise à la période où elle s'appelait Pan African Vegetable Processing Ltd et avait d'autres propriétaires. PAVP Ltd s'est effondrée en 1982. Lorsque l'usine a repris ses activités en 1986, sous le nom de PVP, ces ouvriers ont réintégré l'entreprise. Le contremaître principal a suivi un enseignement secondaire et travaille dans l'usine depuis 1966. Il n'a pas de formation formelle, mais il a acquis ses aptitudes par l'expérience et sur le tas.

Les trois contremaitres de production, dont deux ont suivi un enseignement primaire, sont entrés plus ou moins en même temps à l'usine à la fin des années 70. Tout comme le contremaître principal, ils n'ont pas été spécifiquement formés pour ce genre de travail, et ils ont acquis leurs qualifications par l'expérience et une formation sur le tas.

Les quatre inspecteurs ont également rejoint la firme en même temps que les trois contremaitres. Ils ont tous reçu une formation secondaire et appris sur le tas. Le procédé de production de légumes déshydratés se compose principalement de quatre opérations différentes ou sections: préparation, séchage, triage manuel et entreposage. Le long de la chaîne de production, la préparation et le prélèvement manuel sont surtout effectués par des ouvriers non qualifiés. Le personnel masculin travaille principalement dans l'atelier de séchage et dans l'entrepôt de stockage des produits finaux.

L'usine fonctionne 24 heures sur 24 en trois équipes. Les conditions de travail sont éprouvantes, des heures durant avec seulement une interruption de 15 minutes pour le thé. Le travail du personnel temporaire est particulièrement monotone et fastidieux, car il passe toute la journée au convoyeur. Environ 70 travailleurs temporaires, toutes des femmes, sont affectées dans chaque équipe aux tapis roulants, fonctionnant dans les ateliers de préparation et de triage manuel. Le travail des temporaires est instable et imprévisible. Chaque matin, ils quittent leur domicile sans savoir s'ils auront du travail. Parfois, ils retournent chez eux sans travail ou viennent travailler le dimanche, lorsque la production est en retard. Leur salaire est faible, et ils n'arrivent même pas à payer leur loyer mensuel.

Même les employés qualifiés considèrent qu'il est extrêmement difficile de se contenter des conditions de travail et niveaux de salaires actuels. Un employé a déclaré que son salaire n'avait pratiquement pas changé depuis qu'il avait été licencié en 1982. Les employés n'ont ni avantages, accessoires ou stimulants. Même si cette situation reflète l'état précaire des finances de la compagnie, elle n'en reste pas moins insatisfaisante.

Contrôle de la production

Le laboratoire de contrôle de la qualité comprend le personnel suivant: 1 ingénieur en industrie alimentaire, 3 assistants de production, 1 assistant de laboratoire, 3 assistants de laboratoire.

L'ingénieur responsable du laboratoire possède une licence en technologie alimentaire et est entré récemment au service de la firme. L'ingénieur féminin qui l'avait précédé a démissionné lorsqu'il est rentré d'Angleterre, où il avait reçu une formation technique. Trois des assistants à la production ont également rejoint la firme récemment, en 1988, décembre 1989 et janvier 1990. Ils ont respectivement tous suivi un enseignement officiel et possèdent un diplôme en science alimentaire. Trois des assistantes de laboratoire, qui ont reçu une formation secondaire, n'ont pas de qualifications spéciales en laboratoire, mais ont acquis l'expérience nécessaire grâce à un stage de formation de deux mois sur le tas.

Maintenance et réparations

Le département "maintenance et réparations" comprend le personnel suivant: 1 ingénieur d'usine, 1 contremaître principal, 2 contremaitres, 2 inspecteurs et 19 ouvriers.

L'ingénieur d'usine possède une licence en mécanique, et a rejoint la firme en 1987. Au niveau des cadres supérieurs, il est le seul ingénieur à avoir reçu une formation officielle en mécanique. Le contremaître principal travaille pour PVP depuis 1964, hormis la période où l'usine a été à l'arrêt en 1982-1986. Il a obtenu ses qualifications uniquement grâce à l'expérience et à une formation sur le tas. Les deux contremaitres sont entrés dans l'ancienne firme en 1978, et ont réintégré leurs activités lors de la création de la nouvelle entreprise. Un contremaître est responsable de l'atelier, l'autre de la maintenance. Tous deux ont reçu une éducation secondaire, mais n'ont pas reçu de formation officielle en dehors de l'usine. Les deux inspecteurs n'ont qu'une instruction primaire et sont entrés dans l'ancienne entreprise en 1975. Un inspecteur est

responsable de la plomberie, et l'autre s'occupe de l'entretien des bâtiments. Sur les 19 ouvriers employés dans ce département, quelques-uns seulement ont suivi une formation technique en dehors de la firme.

Ne disposant que de quelques ouvriers qualifiés, l'atelier mécanique est mal équipé pour fournir les services demandés. Malgré le vaste espace disponible, le plan de l'atelier est brouillon et inefficace. Il est possible de voir dans l'usine, et en raison du manque de techniciens de maintenance qualifiés, des équipements et des machines qui ne sont pas à leur place, la plupart étant en panne depuis très longtemps.

L'état déplorable de l'atelier et l'entretien inadéquat des équipements et machines démoralisent le personnel. La formation sur le tas est très médiocre, et peu d'ouvriers ont l'occasion de développer leurs aptitudes, mis à part du réglage ou de la fabrication de pièces et outils. Un ouvrier compétent ayant reçu une formation adéquate en dehors de l'usine, a beaucoup de difficultés à appliquer ses capacités dans l'atelier, compte tenu des conditions actuelles de travail. De plus, il ne lui est pas aisé de garder le moral en l'absence de motivations et stimulants.

Cultures maraichères

La section des cultures maraichères se compose du personnel suivant: 1 directeur agronome, 1 responsable sur le terrain, 1 directeur des fermes, 2 contremaîtres des fermes, 47 ouvriers permanents et environ 120 temporaires. De plus, il est signalé que 380 agriculteurs sont engagés comme collaborateurs extérieurs à Kinangop. Deux exploitations maraichères sont situées sur le site de l'usine afin d'approvisionner directement celle-ci en matières premières.

La superficie de la ferme de Naivasha est de 109 hectares. La force de travail est la suivante: 1 contremaître agricole, un nombre inconnu d'ouvriers permanents et 50 ouvriers temporaires. Les ouvriers permanents sont répartis entre les deux fermes, selon le travail nécessaire.

La ferme de Malewa couvre 96 hectares: ses effectifs se composent d'un contremaître, de quelques ouvriers permanents et de 70 ouvriers temporaires.

Le responsable adjoint sur le terrain est entré dans l'entreprise en novembre 1989, après avoir travaillé pendant cinq ans au Ministère de l'Agriculture. Sa tâche est d'aider le directeur agronome à planifier et à répartir les récoltes, au niveau des fermes, et de superviser le travail de directeur des fermes et des contremaîtres.

Le directeur des fermes a rejoint la firme en janvier 1990. Il est responsable de la supervision des contremaîtres et des ouvriers qui travaillent dans ces exploitations. Il conseille également ses supérieurs concernant les questions relatives au personnel, équipements et installations, ainsi qu'au sujet des récoltes.

Le responsable sur le terrain et le directeur des fermes estiment tous deux que le problème majeur réside dans la disponibilité d'un nombre suffisant d'ouvriers agricoles. Des ouvriers permanents et temporaires travaillent dans les fermes sur une base quotidienne. Dans les exploitations, ces ouvriers effectuent un travail manuel assez dur, en raison de la pénurie aiguë d'équipements et de machines. Les systèmes d'irrigation fonctionnent mal.

La rotation des effectifs est élevée, car les employés ne sont pas satisfaits de leur niveau de salaire et de leurs conditions de travail. Les ouvriers temporaires reçoivent 20 ShK par jour, ce qui est plus que le salaire minimal fixé à 16 ShK mais peu concurrentiel en comparaison de ce qu'ils percevraient dans d'autres fermes.

En conclusion, la formation de base des employés, à différents niveaux, est généralement inadéquate. Bien qu'une formation sur le tas soit assurée, elle est mal développée et inefficace.

d) Structure financière

Le tableau 7.2.1 indique la structure financière de la compagnie pour les exercices budgétaires 1985-1988. L'exercice budgétaire commence le 1er juillet et se termine le 30 juin de l'année suivante.

Tableau 7.2.1: Total de l'actif de PVP et capital utilisé au 30 juin, 1985-1988
(milliers de shillings)

	1985	1986	1987	1988
Immobilisations	14 654	13 651	15 325	15 798
Actions	-	-	2 092	9 225
Liquidités/dépôts bancaires	83	132	391	477
Débiteurs	-	26	91	448
Total de l'actif	14 737	13 809	17 899	25 948
Capital utilisé				
Contribution				
de ICDC	16 677	18 854	26 990	42 724
Prêts	2 102	2 365	2 693	3 034
Créditeurs	124	634	1 472	4 897
Pertes accumulées	(4 166)	(8 044)	(13 258)	(24 707)
Capital total utilisé	14 737	13 809	17 897	25 948

Source: PVP

Note: Les chiffres de 1987-1988 sont basés sur les comptes provisoires de PVB.

La mission n'a pas reçu les comptes relatifs à la période 1988-1989, ni les états des finances concernant la période du 1er juillet au 31 décembre 1989.

Les immobilisations et les actions constituaient respectivement 61 % et 36 % de l'actif total. Cumulées, elles représentaient 97 % de l'actif total. La compagnie n'a pas accès à des facilités de caisse, et dépend de l'ICDC pour le financement de ses opérations.

La composition du capital fixe au 30 juin 1988, était la suivante:

Tableau 7.2.2: Composition du capital fixe: 1988
(milliers de shillings)

Type de capital	Valeur comptable	Pourcentage du total
Bâtiment de l'usine	5 068	32,1
Terres agricoles	2 122	13,4
Tracteurs et véhicules	556	3,5
Irrigation	1 550	9,8
Machines de l'usine	6 214	39,3
Matériel de bureau	288	1,8
Total	15 798	99,9

En 1988, les équipements de l'usine ne représentaient que 39 % du capital fixe. Toutefois, l'importance relative des machines est moins importante, si l'on considère que les terres agricoles et le site industriel sont vraisemblablement très surestimés.

Les rapports de ECA indiquent que la qualité des produits vendus en 1989, en provenance des stocks, était faible. Certaines preuves indirectes montrent que la valeur des stocks était nettement inférieure à ce qui était mentionné dans les documents comptables.

Depuis sa création en 1984, la compagnie a toujours enregistré des pertes considérables. Par exemple, en 1987-1988, les coûts récurrents étaient supérieurs de 40 % au volume des recettes. ICDC a couvert ces pertes grâce à des "contributions anticipées en capital" qui ont atteint, en 1988, 43 millions de shillings, dépassant largement la valeur comptable de la compagnie, c'est-à-dire 26 millions de shillings. Il est clair que la restructuration financière de la compagnie est une condition préalable indispensable à sa réhabilitation.

e) Bâtiments et installations

Généralités

La construction de la plupart des bâtiments a commencé en 1975. Dans le même temps, le bâtiment servant à la transformation, qui datait des années 60, a été transformé en atelier.

L'usine est équipée de trois chaînes ayant une capacité nominale totale de transformation de 105 tonnes de légumes non traités/24 heures. L'usine dispose également d'une chambre froide pour légumes frais, d'un entrepôt pour produits finis et d'installations utilitaires et administratives, de façon à pouvoir fonctionner sans interruption, à condition de pouvoir disposer d'un volume suffisant de matières premières. Le schéma de l'usine est représenté à la figure 7.2.2.

Au cours du temps, le manque d'entretien et de pièces de rechange a réduit la capacité disponible de déshydratation à environ 50 % de la capacité installée. La situation est la suivante: une unité de déshydratation de 55 tonnes/24 heures est opérationnelle, une unité de 25 tonnes/24 heures est fortement cannibalisée, et l'autre unité de 25 tonnes/heures n'est pas opérationnelle actuellement.

Bien que la plupart des machines et installations de transformation des chaînes II et III, utilisées pour la préparation des légumes avant déshydratation, soient en état de fonctionner ou puissent être réparées assez facilement, l'usine ne dispose, pour l'ensemble de ses opérations, que d'une seule chaîne de transformation.

Afin d'éviter leur détérioration, les légumes devraient être stockés dans la chambre froide entre leur entrée dans l'usine et le moment où ils sont transformés. Cependant, les installations frigorifiques ne fonctionnent pas, et les travaux de réhabilitation qui ont commencé en 1989 n'ont jamais été achevés. La chambre froide est prévue pour assurer le stockage et la manutention des légumes, en particulier, des racines alimentaires dans des caisses ventilées d'environ 1 m³. Un chariot élévateur est indispensable pour manipuler les caisses qui se trouvent dans la chambre froide (entrée et sortie) et les déverser dans la trémie d'alimentation de la chaîne de transformation. Toutefois, le chariot élévateur est impossible à réparer, et la manutention des matières premières se fait entièrement à la main. Les figures 7.2.3, 7.2.4 et 7.2.5 représentent respectivement les chaînes I, II, III. Des commentaires concernant chaque chaîne sont repris, ci-après, sous la rubrique "Installations mécaniques".

Bâtiments principaux

Les bâtiments ont une superstructure et des murs en béton. Ils sont ventilés et leur toiture est en tôle ondulée. Des tôles ondulées en matière plastique transparente sont disposées en deux rangées sur le toit du bâtiment servant à la transformation, afin d'éclairer suffisamment les aires de travail. La section utilisée pour la préparation des légumes, située dans l'atelier de transformation, est munie de faïences murales sur une hauteur d'environ 2,5 m. Le sol carrelé du bâtiment de transformation est équipé de rigoles recouvertes d'une grille de fer pour évacuer les eaux de traitement et de nettoyage.

La chambre froide est conçue pour conserver une température de +4°C. L'isolation des murs et du plafond se limite à une épaisseur d'environ 100 mm de laine de roche. Il n'y a pas d'isolation en dessous du sol en béton. Les murs intérieurs sont revêtus de tôle galvanisée.

Tous les bâtiments sont généralement en bon état, à l'exception des toitures en tôle galvanisée qui sont fortement rouillées à certains endroits, et également les gouttières du toit. Il conviendra de réparer ces éléments dès que possible, notamment le toit de l'entrepôt et celui du bâtiment de transformation.

Les dimensions totales approximatives des principaux bâtiments sont les suivantes:

Chambre froide	- 19 m x 19 m
Bâtiment transformation	- 24 m x 100 m
Entrepôt	- 24 m x 60 m
Chaufferie	- 12 m x 16 m
Entrepôt pour sacs de graines	- 9 m x 18 m

Bâtiments utilitaires

i) Pesage/pont à bascule, laboratoire

Le pont à bascule a une capacité de 40 tonnes et est équipé d'une balance Avery munie d'indicateurs de poids brut, la tare et le poids net. Les installations sont en bon état.

Le laboratoire est situé à côté du bâtiment de transformation. Il comprend une section de laboratoire et un magasin servant à conserver les sacs d'échantillons de référence.

ii) Locaux du personnel

Les installations hygiéniques et les vestiaires sont adéquats pour le nombre actuel d'employés. Elles sont divisées en sections séparées pour hommes et femmes. Les murs des toilettes sont en grande partie revêtus de faïence, et de modèle asiatique. Les lavabos sont de type allongé à cuvette, et munis de plusieurs robinets. Les conditions d'hygiène ne répondent pas aux normes acceptables. Par exemple, les toilettes de type asiatique ne conviennent pas à l'industrie alimentaire. Dans le couloir extérieur qui sépare les sections pour hommes et femmes, et qui mène à l'atelier de transformation, il y a deux lavabos, dont un à eau froide.

Les dispositions prises dans l'atelier de transformation, pour l'hygiène personnelle des mains, sont inadéquates. L'atelier dispose au total de trois lavabos, tous situés à proximité de la chaîne n° I. Deux sont munis d'un distributeur de savon liquide, le lavabo situé dans la zone de triage des produits finaux est équipé d'un séchoir à air. Les effectifs qui travaillent aux deux autres chaînes de production n'ont pas un accès direct aux lavabos.

iii) Salle des moteurs

Cette salle comprend les principaux tableaux de commande électrique et une génératrice d'appoint produisant uniquement de l'électricité pour faire fonctionner les séchoirs en cas de coupure de courant. La génératrice ne fonctionne pas et a été démontée.

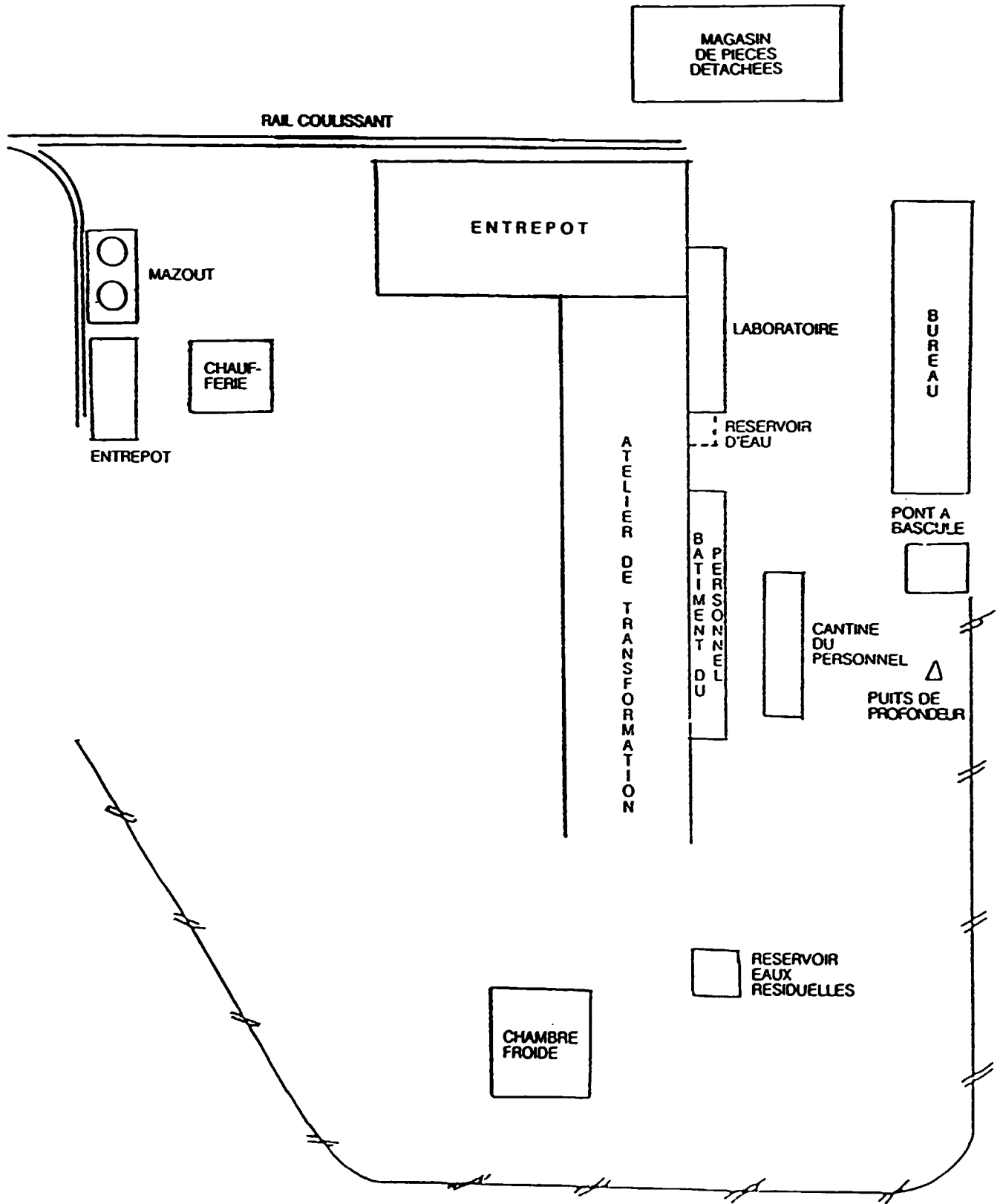
iv) Cantine du personnel

La cantine du personnel a été construite en 1985, dans le cadre des efforts de réhabilitation. Il s'agit d'un bâtiment séparé, équipé d'une cuisine, disposant d'un espace suffisant et d'une cafétéria qui comprend des tables et des chaises. Le thé y est servi, une fois par équipe. Elle ne sert pas d'aliments préparés ou de snacks aux employés.

v) Atelier

L'atelier est situé dans l'ancien bâtiment de transformation construit dans les années 60, à proximité de l'entreprise. L'atelier dispose d'un espace adéquat, pour ses opérations, mais est désorganisé et mal équipé. Les outils et les machines sont pour la plupart hors d'état de fonctionner.

Figure 7.2.2: Plan schématique du site



La remise en état des moteurs électriques est effectuée dans une section séparée de l'atelier.

Le magasin pour pièces de rechange est simple et pourrait être amélioré. Il est néanmoins adéquat, compte tenu de la pénurie généralisée de pièces.

vi) Réservoirs à mazout

Ils sont situés à une proximité raisonnable de la chaufferie. La capacité du réservoir de fuel lourd est de $2 \times 100 \text{ m}^3$. Les réservoirs, ainsi que les accessoires sont placés sur une trame en béton entourée d'un mur en béton d'environ 1 m de haut.

Divers

L'usine dispose d'une cuve pour eaux résiduelles destinée au traitement et à l'épuration, y compris une canalisation pour eaux usées la reliant à la ferme voisine de Naivasha, où elles sont utilisées pour l'irrigation.

i) Puits de profondeur, y compris pompe

La mission n'a pas reçu d'informations détaillées concernant la profondeur du puits, l'analyse de l'eau et la capacité. Toutefois, il a été indiqué que la capacité du puits est suffisante pour les besoins de l'usine et que l'eau est de bonne qualité.

ii) Réservoir d'eau de régulation

Ce réservoir est construit en béton et est situé à proximité du bâtiment de transformation. Il a été indiqué qu'il est suffisamment large pour servir de tampon durant les périodes de forte consommation d'eau.

Bâtiment administratif

Les lieux sont suffisamment vastes pour héberger le personnel administratif nécessaire. L'entretien est visiblement inadéquat: peinture écaillée sur les portes et les planchers, recouvrements de sol en mauvais état, etc.

Routes, chemin de fer, système d'égouts

Toutes les routes et zones de communication du site de l'usine sont goudronnées, à la suite des efforts de réhabilitation qui ont précédé la réouverture de l'usine, en 1986. Une voie ferrée longe l'entrepôt; une autre mène à l'entrepôt/réservoir de mazout et facilite la réception des intrants (par exemples sacs, denrées agricoles et fuel) et l'expédition des produits finis.

Le site de l'usine dispose d'une canalisation principale d'évacuation des eaux de pluie. L'eau de pluie est traitée dans une fosse septique qui est vidangée par la municipalité. Aucun effluent de ce système n'est relié à d'autres égouts.

Installations mécaniques

Le présent exposé concerne les chaînes I, II, III du bâtiment de transformation et les installations de l'entrepôt, de la chambre froide et de la chaufferie.

Les caractéristiques principales de la chaîne I sont illustrées à la figure 7.2.3. Cette chaîne est appelée d'habitude "Carrot Line". Les différentes machines utilisées pour préparer les légumes avant séchage sont relevées par un transporteur hélicoïdal bâché ou un transporteur roulant. Les transporteurs hélicoïdaux bâchés sont munis de tuyaux et de tuyères d'aspersion d'eau. En conséquence, on peut considérer que les carottes sont lavées et nettoyées en continu, depuis la trémie de nettoyage de terre jusqu'à la table d'ébarbage et de triage. Les fixations qui permettraient au chariot élévateur de déverser les caisses dans la trémie d'alimentation sont

manquantes. La trémie de nettoyage de terre n'a plus de courroies pour faire fonctionner les cylindres de sortie, et le premier laveur à tambour ne tourne plus depuis que son moteur est en panne. Par conséquent, les carottes sont déversées à la main sur le transporteur hélicoïdal bâché qui alimente l'unité verticale de lavage. Le produit prénettoyé est ensuite envoyé à une éplucheuse à vapeur en lots, qui est une machine à cylindre fabriquée par Paul Kung & C^o (RFA) en 1974. L'éplucheuse fonctionne à une pression maximale de 175 Psi (3 BAR) et a été inspectée pour la dernière fois le 3 septembre 1980. L'unité de commande automatique est hors service, et l'éplucheuse est actuellement réglée et actionnée à la main. Une nouvelle inspection et des essais devraient être organisés, dès que possible.

A la sortie du deuxième laveur horizontal, le produit passe sur une table conventionnelle de triage/calibrage, grâce à des transporteurs roulants. Au moment de la visite de la mission, 30 ouvriers étaient occupés à trier et à nettoyer les carottes de moindre qualité. Cette opération permet de passer à la vapeur et de laver les taches vertes, crevasées, extrémités mal nettoyées et zones de pourriture. Les déchets sont jetés sur le sol, mis dans des paniers ou dans des caisses et vendus ensuite comme aliments pour animaux.

Il est essentiel à ce point de souligner qu'il est pratiquement impossible de sélectionner un produit de qualité supérieure susceptible d'être déshydraté à partir d'une matière première sous-standard, compte tenu des conditions de stockage et de manutention.

Les carottes passent ensuite dans une découpeuse en cubes Urshell avant d'entrer dans une étuve de cuisson préliminaire (blanchissement) à 90 °C, et dans l'étuve principale. Il s'agit d'une étuve à courant transversal continu, construite par Buttner-Schilde-Haas AG (RFA). Cette étuve comporte essentiellement trois zones de température, correspondant à des niveaux successifs de 85 - 90 °C, 70 °C et 60 °C, après six heures, à la fin du procédé de déshydratation. L'étuve a une capacité nominale de 3 tonnes de matières premières/heure. Le nouveau directeur de production n'a pas encore pu trouver les documents et matériaux se rapportant à cette opération. Par conséquent, les auteurs du présent rapport ne sont pas en mesure d'indiquer des spécifications détaillées concernant la consommation de vapeur, la vitesse de l'air dans les différentes sections de l'étuve, le taux d'évaporation, etc.

Au moment de la visite de la mission, la température dans la deuxième et la troisième zone était de 5 - 10 °C supérieure aux niveaux mentionnés ci-dessus. La température des produits n'est testée à aucun moment par une inspection de routine, mais une augmentation de 10 °C de la température à l'air en fin de procédé de déshydratation suggère que la température du produit dépasse la norme prévue. Toutefois, un test récent effectué sur la température des matériaux de sorties a indiqué une valeur de 54 °C, et l'usine envisage de surcroît de modifier ses procédures de contrôle et de surveillance de la température du produit final, afin de limiter la teneur en humidité, qui varie entre 5 et 7%.

Il n'y a pas de système de transport entre la sortie de l'étuve et la section suivante destinée au triage final et à la classification des produits. Les carottes sont rassemblées dans de petits silos puis provisoirement mises dans des sacs et déversées ensuite dans une grande trémie surélevée qui précède la chaîne de triage. La trémie tampon alimente trois chaînes de triage, chacune étant desservie par six ouvriers. A l'instar des autres segments de la chaîne, le triage est effectué en trois équipes et est fastidieux, et la production horaire moyenne est faible comme l'indique le tableau 7.2.3.

Le produit final trié est rassemblé dans des seaux et ensuite déversé dans des sacs (sacs intérieurs en polyéthylène noir, et sacs extérieurs à couches multiples) de 20 kg. Chaque sac reçoit un numéro qui reprend la date de transformation. Des échantillons sont prélevés, aux fins de contrôle et de qualité, à la sortie de l'étuve au poste d'ensachage. Les procédures de contrôle de la qualité sont indiquées d'une façon plus détaillée dans la section ci-après consacrée à cette question. Les sacs sont ensuite envoyés à l'entrepôt.

Tableau 7.2.3: Performance de la section de triage des produits finaux

Equipe	Nombre d'ouvriers	Production totale	Total des rebuts		Production finale par heure/ouvrier kg
			kg	%	
A	17	300	6	2	2,16
B	19	320	10	1,4	2,16
C	22	420			

Source: Statistiques de la section de triage, PVP.

Note: Pourcentage calculé sur la base de la production totale UN.

La performance de la chaîne I peut être évaluée en se basant sur les chiffres relatifs à la période du 16 janvier 6 heures au 17 janvier 6 heures, durant laquelle 1 441 kg de carottes fines déshydratées ont été produites. Ces chiffres sont considérés comme représentant valablement les opérations actuelles.

Sur la base d'un coefficient moyen de conversion (1989) de 4,7 %, 30,7 tonnes de matières premières ont été traitées en 24 heures. Ce coefficient est nettement inférieur aux résultats obtenus précédemment, qui donnaient selon les informations disponibles, une valeur de 6,5 %.

Une comparaison avec la capacité nominale de déshydratation de la chaîne I donne les résultats suivants sur 24 heures:

	Matières Premières	Rapport	Produit final Tonnes	Différences Tonnes
Réalisée	30,7	4,7	1,441	6,5
Produite	6,5	1,995	0,554	
Pleine capacité	55,0	4,7	2,585	1,144
	6,5	3,575	1,437	

Source: estimations de la mission.

L'entrée moyenne de matières premières était de 1/3 tonnes/heure, c'est-à-dire une tonne de moins que la norme prévue. A supposer que le chariot élévateur et que les trois premières étapes de la chaîne de préparation des légumes aient été opérationnelles, la production par unité de temps aurait été améliorée d'environ 80 %. En supposant en outre que la qualité de la matière première ait été de première classe, et que les pertes de matière sèche soluble durant la cuisson préliminaire, aient été réduites grâce à l'introduction de sucre dans l'eau de blanchissement, la production de carottes fines déshydratées aurait alors augmenté de 100 %, ou un peu plus, selon notamment la teneur des carottes en matière sèche.

Cet exemple montre la séquence des améliorations qui pourraient être apportées. A condition que des quantités suffisantes de matières premières de bonne qualité soient disponibles, la production annuelle de légumes déshydratés de la chaîne I pourrait être considérablement augmentée avec des investissements modestes. L'approvisionnement en matières premières est un facteur crucial, et ne peut être garanti que par des mesures contraignantes du niveau des fermes de la compagnie, ainsi que grâce à l'organisation et à l'exécution d'un programme plus adéquat pour des cultivateurs extérieurs.

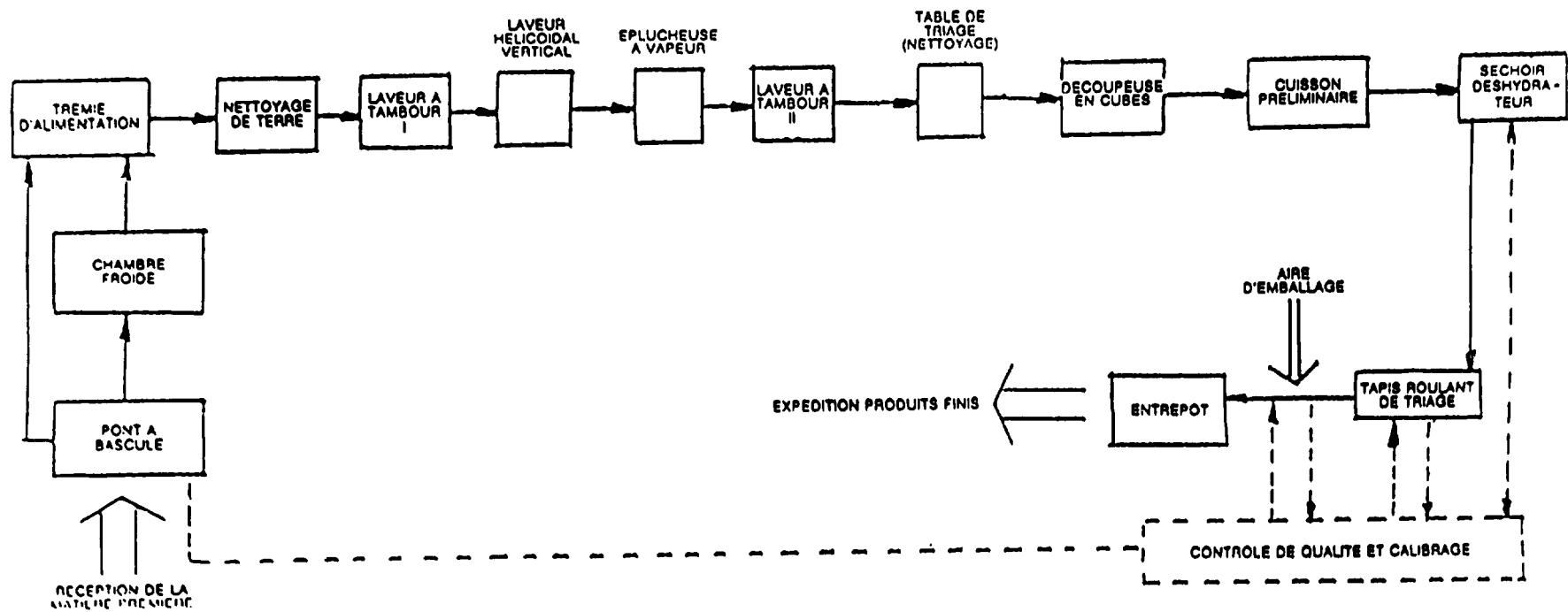


Figure 7.2.3: Chaîne de transformation I

A condition qu'un système global bien programmé de culture et de récolte puisse être adopté pour les légumes demandés sur le marché, la production annuelle de la chaîne I, à elle seule, sera de l'ordre de 860 tonnes de légumes déshydratés. Cette estimation est basée sur un temps d'arrêt de 20 % pour les réparations, etc., en supposant un total de 300 jours de travail par an. Si la chaîne de transformation continue de fonctionner au rythme actuel, la production annuelle sera de l'ordre de 350 tonnes de légumes déshydratés.

L'étuve de la chaîne II n'est pas de la même marque que celle de la chaîne I, mais elle a une capacité de 25 tonnes de matières premières par 24 heures. Cependant, cette étuve est complètement cannibalisée et ne pourra pas être réhabilitée.

La figure 7.2.4 représente le flux des produits qui passent par l'étuve de la chaîne I depuis que l'étuve de la chaîne II a été cannibalisée.

La chaîne II est utilisée principalement pour les haricots verts et les choux. Ces légumes sont malheureusement chargés à la main dans le laveur de lots par aspersion, car la trémie de chargement munie d'un dispositif mécanique permettant de vider les caisses ne fonctionne pas. A la sortie du laveur, les haricots sont envoyés à une découpeuse à trois tambours. Cette machine ne possède qu'une série de segments de découpage, qui sont parfois trop grands pour la dimension de haricots, ce qui entraîne des pertes inutilement élevées. Le transporteur à vibration situé aux sorties des tambours fonctionne à une vitesse trop élevée, apparemment parce qu'une partie de dimension inadéquate a été utilisée comme pièce de rechange. Il est essentiel de remédier à cette situation, sinon le transporteur tombera bientôt en panne. Actuellement, les haricots sont envoyés à un hachoir et à l'étuve de blanchissement, avant d'être placés dans l'étuve principale.

En ce qui concerne les choux, ceux-ci passent par une trancheuse et par une laveuse de lots avant d'entrer dans l'étuve de cuisson préliminaire. En conséquence, les chaînes pour haricots et pour choux utilisent certaines machines en commun, bien que quelques machines soient spécifiquement employées pour chaque produit. Les transporteurs qui assurent la connexion sont mobiles, de même que certaines machines utilisées pour la préparation.

Après déshydratation, dans ce cas dans le séchoir de la chaîne I, le produit est envoyé au triage/calibrage final, qui précède le conditionnement.

Mis à part les commentaires ci-dessus concernant certaines pièces d'équipement, tout l'appareillage semble être en état de fonctionner.

L'organigramme de la chaîne III est indiqué à la figure 7.2.5. Les oignons, poireaux et le fenouil sont les principaux produits qui impliquent un équipement diversifié, nécessaire à la préparation de légumes avant déshydratation. Les chaînes ne fonctionnent pas en permanence, mais sont continues selon le produit à préparer. Certaines opérations sont manuelles, par exemple le nettoyage des oignons, triage de l'aneth et nettoyage/séparation des poireaux.

L'étuve est du même type que celle de la chaîne II, qui a été cannibalisée, dans le but principal de rendre la chaîne III opérationnelle. Toutefois, à l'heure actuelle, cette étuve est hors d'usage à la suite d'une panne des chaînes du transporteur. Après déshydratation, les lamelles d'oignons sont triées et conditionnées.

Le fenouil est frotté manuellement sur un tamis, puis fractionné dans un séparateur/vibrateur, et enfin soumis à un contrôle magnétique avant d'être installé, afin d'éviter toute contamination par des particules métalliques. Les poireaux sont également triés avant d'être déshydratés et conditionnés. Après l'emballage et l'étiquetage, tous les produits sont envoyés dans l'entrepôt. L'échantillonnage destiné au contrôle de la gravité est organisé et effectué de la même façon que pour la chaîne I.

Les chaînes de transformation ne fonctionnaient pas au moment de la visite de la mission, mais il a toutefois été indiqué que les équipements et transporteurs étaient en bon état de marche.

Manutention

Les livraisons de légumes sont déversées sur le sol du bâtiment de transformation, puis chargées à la main sur la chaîne de traitement. Les caisses d'environ 1 m³, qui sont destinées au stockage intermédiaire en chambre froide ainsi qu'au transport jusqu'aux chaînes de traitement, ne sont pas utilisées en raison de la mise définitive hors service du chariot élévateur. En conséquence, la capacité de chargement sur la chaîne de transformation est inadéquate par rapport à la capacité de déshydratation, et ce dernier est donc peu économique.

Il importe donc d'assurer le chargement de la chaîne de transformation à une cadence suffisante et régulière. Cette opération peut être effectuée manuellement sans utiliser de silo de déchargement. Il convient de réparer dès que possible les équipements suivants de la chaîne I: trémie de chargement, nettoyeuse de terre, laveuse N° 1 et transporteurs de raccordement. Cette remise en état permettrait d'augmenter la capacité totale de traitement, à condition de pouvoir augmenter simultanément la qualité des matières premières.

En introduisant un transporteur mobile au banc de la trémie d'alimentation, il n'est pas possible d'assurer le chargement manuel de la chaîne I qui a une capacité à peine satisfaisante. A moyen terme, il convient de réhabiliter la chambre froide, d'acheter un nouveau chariot élévateur et de réparer un nombre suffisant de caisses de stockage. A long terme, de nouvelles caisses seront nécessaires lorsqu'un système de manutention de caisses sera ajouté à l'ensemble du système de transport, allant du producteur à la trémie d'alimentation de la chaîne de traitement. Cette mesure facilitera la manutention des produits, réduira les dégâts et améliorera, par conséquent, la qualité globale de la production.

i) Entrepôt

L'équipement de l'entrepôt est limité à une bascule de pesage, à un dispositif de fermeture thermique des sacs, à une machine à coudre manuelle et à une unité de fumigation. Il s'agit d'une chambre sous vide équipée d'un système de fumigation construit par Degesh (RFA). Selon les indications reçues, tous les équipements sont opérationnels, mais l'unité de fumigation n'a plus été utilisée depuis les années 70. La manutention et l'empilage des sacs sont effectués manuellement avec un chariot à palettes poussé à la main.

ii) Chambre froide

L'unité de réfrigération comprend deux compresseurs Searl-Bush équipés de moteurs de 30 CV, installés en 1987. Du fréon est utilisé en tant que réfrigérant. Les compresseurs n'ont pas été employés et l'unité n'est pas opérationnelle, car les travaux d'installation n'ont jamais été achevés.

iii) Chaudière

La chaudière a été construite en tête par Standard Kessel, Duisburg, (RFA) en 1974. Ses caractéristiques sont les suivantes: fourneau de 275 m³; puissance thermique maximale: 8,9 Gcal/heure; pression maximale de travail 12 bar. L'unité a été soumise à une inspection, le 5 janvier 1989, comprenant un essai de coup de bélier, et à un test de pression de vapeur, le 9 janvier 1989. Selon les indications reçues, l'inspection annuelle obligatoire sera effectuée sous peu.

La vapeur est envoyée dans le bâtiment de traitement, dans des tuyauteries isolées. Au moment des visites de la mission, une fuite s'était déclarée dans le segment principal, et a probablement causé des pertes considérables. Plusieurs jauges de la chaudière étaient hors d'état de fonctionner.

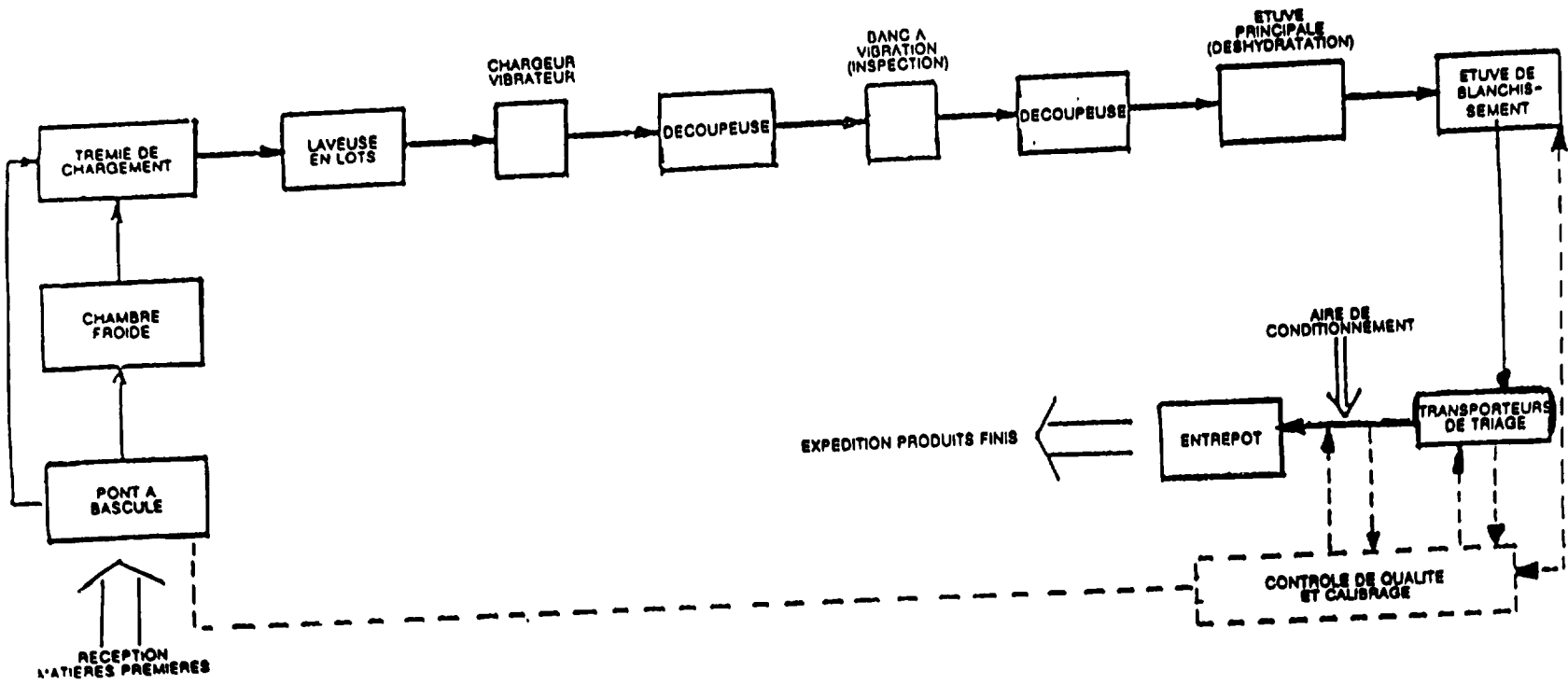


Figure 7.2.4: Chaîne de transformation II

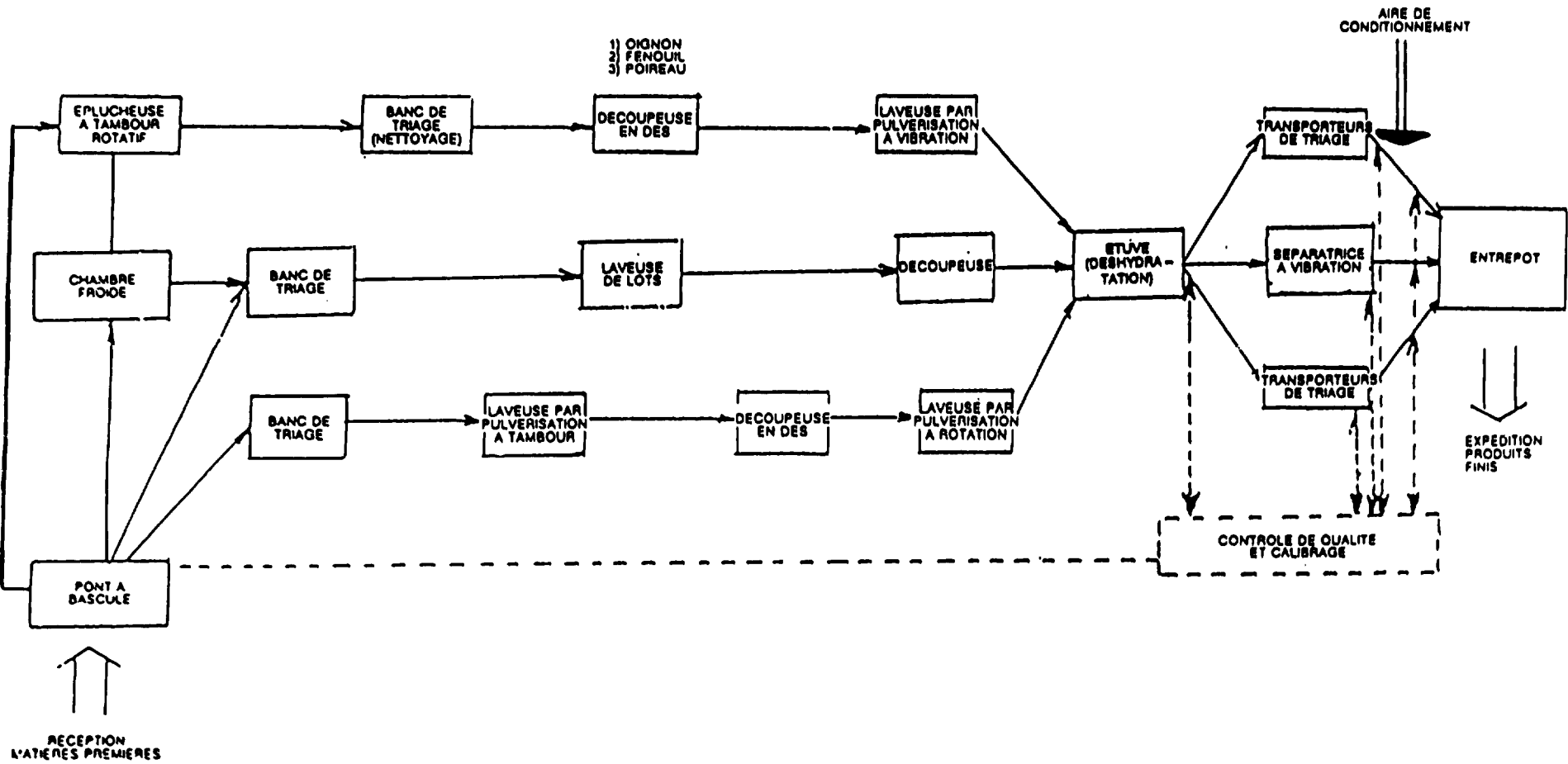


Figure 7.2.5: Chaîne de transformation III

Contrôle de la qualité

Les procédures d'échantillonnage et d'analyse ultérieure sont établies comme suit:

- i) Echantillonnage des fournitures des matières premières sur le pont à bascule, 25 kg d'échantillons indépendamment de la quantité de produit. Tous les échantillons sont triés à la main et évalués pour:
 - dimension
 - degré de perfection du nettoyage (racines, oignons, etc.)
 - crevassement
 - matières étrangères (lavage)

Un nettoyage (ébarbage) est effectué, si nécessaire, et les rebuts sont ajoutés et exprimés en tant que pourcentage du total. Le paiement au producteur est calculé sur la base de la qualité nette obtenue. A ce stade, aucune analyse n'est faite en ce qui concerne la teneur en matière sèche comme base de paiement.

- ii) Echantillonnage avant traitement pour déterminer la teneur en matière sèche.
- iii) Echantillonnage sur l'aire des produits finis. Trois échantillons sont prélevés toutes les heures en vue de tests de reconstitution ainsi que dans chaque sac. Les échantillons provenant des sacs sont mélangés pour former un échantillon principal, représentatif de la production de la journée, et analysés pour:
 - degré d'humidité
 - rebuts (entrés à la main)
 - couleur
 - dimension des découpes, uniformité
 - analyse microbioscopique notamment
 - compte total
 - E. Coli
 - Staphylococcus Aereus
 - Bacillus Cerius
 - Levure et moisissures

Le programme d'essais peut être modifié à la demande de l'acheteur. Tous les échantillons sont conservés aux fins de référence, jusqu'à ce que le stock soit vendu et expédié. La procédure mentionnée ci-dessus reflète la situation actuelle telle qu'elle a été décrite par le personnel du laboratoire. On ne sait pas, toutefois, si les mêmes procédures ont été appliquées dans le passé.

Le laboratoire est équipé de tous les appareils nécessaires pour les analyses actuellement effectuées. Il est clair, d'après la liste, qu'une réhabilitation du matériel de laboratoire s'impose, mais que les coûts impliqués sont également faibles.

Maintenance de l'usine

Dans le passé, l'usine n'avait jamais eu de programme de maintenance strictement organisé. Au contraire, à l'exception des efforts de réhabilitation entrepris au milieu des années 80, il semble que la maintenance n'ait été effectuée principalement à la suite de pannes. Un programme organisé d'entretien préventif a été introduit au début de 1990. Une équipe a été constituée, qui travaille pendant 24 heures, une fois par semaine, du dimanche matin au lundi matin. Elle se compose de 25 techniciens spécialisés en électricité et en mécanique et, dans une certaine mesure, en génie civil. On peut considérer que 75 % des effectifs chargés de la maintenance ont reçu une formation appropriée, tandis que les 25 % restants sont des assistants. Les qualifications de l'équipe de maintenance sont discutées à la section 7.2 c), Ressources humaines.

L'achat des pièces de rechange a été jusqu'à présent effectué par la direction de l'usine, avec ou sans participation des responsables de l'entretien. C'est notamment pour cette raison que des pièces n'ayant pas la qualité requise - joints d'électricité, engrenages, etc. - n'ont pas été achetées. Selon les indications reçues, les pièces sous-standard, qui ont été disponibles par le passé, ont entraîné des pannes très fréquentes et des arrêts de production, qui auraient pu être évités. Le système d'acquisition des pièces de rechange a été récemment modifié, et tout porte à croire que les pannes seront moins fréquentes.

En plus du programme courant de maintenance préventive, les équipements de transformation sont entre-temps en cours d'exploitation. Les opérations comprennent le graissage de machines, la vérification du niveau d'huile ainsi que des réparations en cas de panne. En 1989, l'entretien préventif et le nettoyage, les pannes mécaniques ou électriques ont été responsables respectivement de 14,1 % et de 7,3 % du temps d'arrêt pour un total de 1 934 heures, d'après les chiffres disponibles.

Hygiène du travail, considérations vitales

Une condition préalable au succès de l'exploitation d'une usine veut que les opérations de routine concernant l'hygiène du travail et celles de tous les membres du personnel recruté soient méticuleusement conçues et exécutées. PVP n'a fourni aucune information statistique concernant les résultats des tests microbiologiques effectués sur les différents produits. Toutefois, un rapport de marketing de ECA, daté du 10 juillet 1989, donne des indications relatives au statut microbiologique de plusieurs lots de différents produits déshydratés et échantillons. Ces informations ne sont sans doute pas représentatives de l'ensemble de la production annuelle, mais elles indiquent que les conditions d'hygiène sont inacceptables. Certains résultats sont particulièrement éloquentes. La présence de E. Coli et de Staphylococcus Aereus est un signe de contamination fécale, résultant peut-être de l'eau utilisée pour l'irrigation des légumes, en particulier en cas d'irrigation par le haut. L'eau de traitement peut également être une source de contamination, de même qu'une mauvaise hygiène corporelle.

Selon certaines informations, le système d'évacuation des toilettes de l'usine n'est pas raccordé au réseau de mise à l'égoût des eaux usées qui sert à déverser les eaux industrielles et de nettoyage dans les réservoirs d'irrigation. Cependant, il est possible que les eaux usées de l'usine soient contaminées par les matières premières ou par le personnel. Dans ce cas, il convient d'examiner avec soin les méthodes d'irrigation.

L'hygiène corporelle des ouvriers est une source probable de contamination. A cet effet, il convient de se référer à la section qui concerne les facilités mises à la disposition du personnel, où des remarques sont faites à propos de l'inadéquation des installations sanitaires de l'usine. Des bassins contenant de l'eau chlorée existent à l'entrée de la section qui abrite les toilettes et les vestiaires, et permettent aux ouvriers de se laver les mains avant le travail en équipe ou après être passés à la toilette. Ces bassins sont certainement indispensables, mais insuffisants.

Le nettoyage des locaux relève de la responsabilité du département du personnel. Actuellement, le nettoyage est inadéquat. Il convient qu'il continue de relever du département du personnel mais devrait être supervisé et accepté par le directeur de la production.

Afin de faciliter l'hygiène individuelle, les toilettes doivent être remplacées. Il convient d'installer des lavabos et sanitaires ainsi que des distributeurs de savon liquide et des séchoirs à air pour les mains. Tous les membres du personnel qui manipulent des produits finis devraient porter des gants en latex ou en matière plastique, afin d'éviter une contamination des produits par contact direct.

Ces dispositions devraient être examinées en détail et mises en application dès que possible. Des mesures strictes doivent être adoptées, mises en application et contrôlées. Tout contact humain direct avec les produits déshydratés implique également un système de check-up médical de l'ensemble du personnel.

Actuellement, l'usine est nettoyée à l'eau et tous les jours et un pulvérisateur portatif est utilisé pour asperger de l'eau chlorée sur les surfaces qui sont particulièrement susceptibles de propager des bactéries et autres organismes. Ces mesures sont jugées insuffisantes, dans les conditions actuelles, et un programme de nettoyage et d'hygiène plus vigoureux et plus efficace devrait être élaboré et appliqué.

f) Intrants

Matières premières

Les légumes frais sont livrés à l'usine de déshydratation par les deux fermes appartenant à la compagnie, situées respectivement à Naivasha et à Malewa, ainsi que par un certain nombre de cultivateurs extérieurs.

Ferme Naivasha

L'exploitation couvre une superficie totale de 109 hectares de terrain plat et située à environ 2 km de l'usine. En raison de l'accumulation d'eau et de la salinisation du sol, 45 hectares sont actuellement cultivés, dont 35 hectares sont plantés. La salinité d'une grande partie des sols limite la possibilité de diversifier les cultures. En fait, seuls les oignons peuvent être cultivés avec succès dans certaines parties de l'exploitation, en raison de leur bonne résistance au sel. Aucune information n'a été obtenue concernant le rendement des récoltes. La ferme est équipée d'un système d'irrigation par sprinklers, capable d'utiliser également les eaux de traitement et de nettoyage de l'usine. En cas de contamination de ces eaux par des bactéries et/ou autres organismes, la qualité hygiénique des légumes peut être négativement affectée. Ceci est notamment le cas pour les choux. Cependant, d'autres légumes peuvent être contaminés par des agents pathogènes, lorsqu'ils sont récoltés peu de temps après avoir été irrigués.

Le niveau général de gestion de la ferme est défaillant. De la vase et des plantes ont bouché les fossés qui sont remplis d'eau stagnante. En conséquence, de vastes lopins de terre, sinon toute la ferme, sont mal drainés et rien ne permettra d'éliminer le sel qui se trouve dans le sol, même pas l'application de grandes quantités d'eau. Le processus de salinisation se poursuivra, si le système de drainage n'est pas réinstallé et amélioré.

Ferme de Malewa

L'exploitation est située à environ 4 km de l'usine. La superficie est de 96 hectares, sur un terrain légèrement en pente. Le sol est généralement fiable, à quelques rares exceptions. Environ 69 hectares sont actuellement cultivés, tandis que les 27 hectares restants sont en attente, sans être mis en jachère. La ferme est équipée d'un système aérien d'irrigation par sprinklers, qui utilise l'eau d'une rivière voisine. Il a été signalé que le moteur de la pompe d'irrigation tombe parfois en panne, et qu'il faut assez longtemps pour le réparer. De plus, il n'y a pas de moteur de rechange. Par exemple, le système d'irrigation est hors service depuis le mois de décembre et ni le directeur de la ferme, ni le responsable agricole sur le terrain n'ont pu indiquer quand l'irrigation pourrait reprendre. La culture principale de cette ferme est la carotte, du moins actuellement, mais elle cultive également une certaine quantité de haricots. Au moment de la visite de la mission, la ferme dégageait une impression globale de mauvaise gestion. Les carottes étaient trop mûres et leur qualité s'était détériorée. Les cultures qui commençaient à pousser dépérissaient, faute de pouvoir être arrosées, et des mauvaises herbes recouvraient pratiquement toutes les zones de la ferme.

Exploitation des fermes

Bien que la production soit organisée selon un plan, ce dernier ne semble pas être basé sur un programme de rotation des cultures susceptibles d'assurer une performance maximale. Au moment de la visite de la mission, le directeur actuel des fermes n'était employé que depuis deux semaines et n'avait visiblement pas eu la possibilité de faire la preuve de ses capacités. Les

ressources dont il dispose sont de surcroît très limitées et l'on ne peut pas s'attendre à ce qu'il parvienne à modifier la situation actuelle, proche du chaos, qui limite fortement la production des deux exploitations. Outre le directeur des fermes, deux contremaîtres et un ouvrier sont employés en permanence. De nombreux problèmes existent au niveau des ouvriers temporaires, qui reçoivent 20 ShK par jour. La compagnie possède trois tracteurs, représentant une puissance totale de 225 CV, mais qui ne sont pas tout le temps disponibles pour les fermes. Les modalités relatives à l'achat de pièces de rechange, aux intrants et au recrutement d'ouvriers temporaires sont bureaucratiques, entraînent une division de ses responsabilités, et par conséquent, ne permettent pas de promouvoir l'efficacité, à quelque niveau que ce soit.

Sur la superficie totale disponible - qui est de 205 hectares - 107 hectares seulement sont actuellement cultivés et plantés. La mission n'a pas obtenu de renseignements concernant les cultures, la date des récoltes, etc. Il semble toutefois que deux types de cultures ne soient pas régulièrement récoltés chaque année et ne correspondent qu'à une intensité de 1,8 ou même moins. L'intensité actuelle de mise en culture, basée sur le nombre d'hectares, n'atteindrait par conséquent qu'une valeur approximative de 0,9.

Quelques données:

Préparation du sol:	labour à disques, 3 x hersage à disques, compactage au rouleau.
Plantation:	perçage manuel en une rangée.
Engrais:	environ 110 kg de phosphate diammoniaque par hectare.
Désherbage:	application d'herbicides avant la pousse.
Lutte contre les nuisances:	utilisation limitée d'insecticides en fonction des besoins, emploi restreint de fongicides, en particulier sur les haricots et poireaux.
Irrigation normale:	3 x 2 heures/jour de semaine, total estimé à 50 mm/semaine; 2 x 3 heures/jour de semaine 21 - 4 mois - 50 mm/semaine.
Récolte:	carottes, dispositif de levage monté sur tracteur, récolte à la main, haricots, poireaux, récolte à la main.
Rendement projeté:	carottes 18 tonnes/hectare, haricots 3,5 tonnes/hectare.

Conclusions de la mission:

- L'option qui préconise une production maraîchère efficace et semi-mécanisée n'a pas été exploitée, et les méthodes actuelles sont inefficaces.
- La mauvaise organisation, les conditions de travail et le manque de stimulants, à tous les niveaux, ne favorisent pas le développement des fermes et une amélioration de la production.

Cultivateurs extérieurs

Ils sont principalement installés autour du lac de Naivasha, dans la région de Kinangop, à environ 25 km de l'usine. Les fermes situées autour du lac sont plus grandes et bien irriguées, et produisent sur base d'un contrat. Aucune information n'a été disponible concernant le nombre de fermes et la superficie de production. Les fermes de la région de Kinangop sont de petite taille et cultivent tout au plus sur 1 ou 1,5 hectare. Elles dépendent des pluies et utilisent largement des méthodes traditionnelles. Les difficultés sont généralement liées au manque de semences, d'intrants et de conseils durant toute l'année, auquel il convient d'ajouter une pénurie de moyens de transport. Les transports sont donc principalement basés sur la location de services. Etant donné que les agriculteurs n'ont pas souvent d'argent liquide, le système devient assez encombrant, même si PVP couvre les frais de transport et en déduit le coût au moment du paiement des livraisons faites par les fermiers. Aucun contrat n'existe, mais un accord est parfois conclu, à en croire les indications disponibles. Toutefois, PVP ne s'engage pas formellement à acheter les récoltes à un prix déterminé. En conséquence, les agriculteurs vendent leurs primeurs aussitôt que possible et lorsque les prix sont les plus intéressants.

En pratique, le prix finalement payé aux agriculteurs par PVP n'est pas attrayant et le paiement est invariablement retardé. Les entrevues organisées avec un certain nombre d'agriculteurs indiquent qu'ils acceptent un paiement dans les deux semaines qui suivent la livraison. Aucune information n'a été obtenue sur les cultivateurs extérieurs, actuels et potentiels, de la région.

Des haricots verts sont également cultivés dans d'autres régions, par exemple à Njoro, située à environ 80 km de l'usine, et à Kericho (160 Km).

Nous indiquons ci-dessous quelques prix courants payés aux agriculteurs:

Haricots	4,50
Choux	0,60
Carottes	0,80
Courgettes	1,50
Oignons	2,90 en début de saison 2,00 en fin de saison
Pommes de terre	1,40

Approvisionnement en légumes en 1989

Les livraisons de matières premières effectuées en 1989 sont indiquées au tableau 7.2.4. Elles ne correspondent pas entièrement aux quantités d'intrants indiquées au tableau 7.1.3, mais les différences sont faibles. Si toute l'usine avait été opérationnelle, 2 100 tonnes de légumes auraient été livrées par mois, compte tenu d'un fonctionnement de 25 jours/mois et d'une utilisation de capacité de 80 %.

Etant donné que la capacité disponible de l'usine a été limitée aux chaînes I et III durant la majeure partie de l'année, la demande de matières premières a été évaluée à 1 600 tonnes/mois. Une fois de plus, les livraisons réelles ont été en moyenne de 450 tonnes par mois, correspondant à 28 % des intrants nécessaires, avec des variations se situant entre 110 tonnes en juin et 1 056 tonnes en octobre. Les fluctuations importantes qui sont enregistrées toute l'année indiquent que la planification des approvisionnements en matière première a été largement inadéquate.

La présence d'une matière première de haute qualité est une condition préalable à l'obtention d'un bon produit fini. De plus, cet aspect revêt une importance majeure pour le succès commercial, en particulier sur les marchés mondiaux, où la concurrence est forte. Le tableau 7.2.5 indique les quantités des différentes qualités de matière première reçues en 1989.

Le classement de la matière première est effectué uniquement sur la base du pourcentage des rebuts, y compris matières étrangères, et ne tient pas compte d'autres critères tels que stage de maturation, texture, teneur en matière sèche, etc. En conséquence, la catégorie I accepte un total de déchets allant jusqu'à 5 %, la catégorie II de 6 à 20 %. Les livraisons qui contiennent plus de 50 % de rebuts ne sont pas acceptées. La qualité est déterminée sur la base de l'échantillonnage discuté ci-dessus dans la section contrôle de la qualité. Il convient de noter toutefois que des volumes considérables de rebuts sont en réalité chargés sur la chaîne de transformation. Selon les estimations relatives à 1989, 914 tonnes de rebuts sont triées, soit plus de 15 % de l'intrant total en matières premières, au niveau de la section de préparation. En supposant qu'environ 5 tonnes de rebuts sont éliminées durant le nettoyage/lavage effectué sur la chaîne, la quantité restante - environ 350 tonnes - est déshydratée et il ne reste que très peu de déchets à enlever par la suite. Sur la base des informations contenues au tableau 7.2.9, il est calculé que ces 350 tonnes correspondant à 18,5 tonnes de produit fini, dont entre 1,4 et 2 % sont triés et éliminés (tableau 7.2.3), ce qui donne environ 1,7 % ou 0,3 tonne. Le solde, c'est à dire approximativement 18 tonnes de produit de qualité inférieure, est mélangé au produit fini à un taux d'à peu près 6 %. Le calcul montre qu'il est impossible d'obtenir un produit de qualité à partir d'une matière première défectueuse. De plus, environ 80 tonnes de mazout, représentant une valeur d'environ un quart de million de shillings kényans, est gaspillée sur des matériaux qui auraient dû être traités en tout premier lieu.

Tableau 7.2.4 : Livraisons mensuelles de matières premières, 1989
(tonnes)

MOIS	Oignons	Haricots	Carottes	Choux	Courgettes	Choux-fl.	Tomates	Fenouil	P.d.ter.	Ch.frisé	Piments	Navets	Rutabaga	Brocolis	Total mensuel
Janvier	121,8	34,4	40,8	315,9	-	-	-	9,2	1,8	-	4,0	-	-	-	527,9
Février	126,5	7,8	68,2	308,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	511,1
Mars	94,6	1,4	52,8	91,2	10,9	-	-	-	6,4	-	-	-	-	-	257,3
Avril	-	34,4	15,3	22,1	53,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	125,3
Mai	-	65,8	35,3	17,6	49,9	8,0	-	-	-	-	-	-	-	-	176,6
Juin	-	30,3	-	24,9	-	31,8	-	-	11,4	-	-	12,0	-	-	110,4
Juillet	-	10,4	82,3	21,8	-	17,1	-	-	31,2	-	-	-	71,9	-	234,7
Août	-	92,4	134,8	179,6	-	-	12,8	-	341,1	-	1,2	-	-	-	761,9
Septembre	-	129,5	170,4	214,6	-	-	-	-	189,0	4,6	-	-	-	-	708,1
Octobre	26,7	79,1	386,2	383,6	-	-	-	-	178,4	-	0,2	-	-	2,2	1056,4
Novembre	17,6	36,2	274,6	305,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	633,7
Décembre	52,8	48,6	151,3	54,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	307,1
Total	440,0	570,0	1412,0	1939,6	114,3	56,9	12,8	9,2	759,3	4,6	5,4	12,0	71,9	2,2	5410,5

Source: Chiffre de production de PVP

Tableau 7.2.5: Matières premières: quantité et qualité
(tonnes)

Culture	Catégorie	Catégorie	Catégorie	Rebut	Total	Rejets en pourcentage
	0-5 % I	6-20 % II	20-50 % III			
Oignons	5,1	225,7	153,6	55,6	440,0	12,6
Haricots	130,5	158,3	212,6	68,9	570,3	12,0
Carottes	215,4	368,3	632,7	195,6	1 412,0	13,8
Choux	319,8	832,8	584,3	202,7	1 939,6	10,5
Choux-fleurs	-	6,3	40,3	10,3	56,9	18,0
Courgettes	-	21,2	73,3	19,8	114,3	17,4
tomates	-	-	10,4	2,4	12,8	18,7
Fenouil	-	-	7,4	1,8	9,2	19,3
Pommes de terre	389,6	164,1	147,7	57,9	759,3	7,6
Piments	-	1,1	3,4	0,9	5,4	15,9
Navets	11,5	-	-	0,5	12,0	4,0
Rutabegas	49,6	18,5	-	3,8	71,9	5,2
Brocolis	-	-	0,5	1,7	2,2	80,0
Total	1 124,1	1 797,0	1 867,1	622,3	5 410,5	11,5

Source: Chiffres de production de PVP.

Besoins futurs en matières premières

La demande future de PVP en matières premières dépend de la décision finale, qui sera prise concernant la forme exacte de la réhabilitation discutée à la section 7.3. Les associations de consommateurs sont de plus en plus conscientes de l'importance d'obtenir des denrées alimentaires de haute qualité, exemptes de tous les résidus provenant d'agents de protection des sols ou de pollution atmosphérique. La région exploitée par PVP n'est pas polluée, et les agents chimiques n'ont pas été largement utilisés jusqu'à présent. Il convient de préserver cette situation, et de l'exploiter pour donner une image de marque aux produits de PVP. Il est évident qu'une des conditions préalables à la réussite de l'exploitation est que la méthode de traitement utilisée dans l'usine réhabilitée soit conçue pour préserver la haute qualité de la matière première, dans le produit fini.

Le tableau 7.2.6 présente une estimation de la demande de matières premières, correspondant aux différentes phases du processus de réhabilitation. Le calcul suppose un rendement moyen de culture de 30 tonnes/hectare, correspondant aux estimations déjà faites par la FAO 81/. La taille des exploitations extérieures varie selon les régions. Par exemple, les fermes qui entourent le lac Naivasha sont beaucoup plus grandes en moyenne que celles de la région de Kinangop.

Les calculs sont basés sur l'hypothèse selon laquelle les fermes extérieures cultivent des légumes pour PVP sur une superficie individuelle de 0,5 hectare.

Tableau 7.2.6: Estimation de la demande de superficie destinée aux matières premières et du nombre de cultivateurs extérieurs

Phase de réhabilitation	1	2	3
Chaîne opérationnelle	I	I+II	I+II+III
Tonnage de matières premières	16 500,0	24 000,0	31 500,0
Fermes de PVP			
Total 205 hectares			
Intensité de mise en culture	1,2	1,6	2,0
Superficie récoltée	240,0	330,0	500,0
Total aliments, tonnes	7 200,0	9 900,0	15 000,0
Cultivateurs extérieurs			
Total de l'offre, tonnes	9 300,0	14 100,0	16 500,0
Superficie totale	310,0	470,0	550,0
Nombre de fermes sous contrat	620,0	940,0	1 100,0

Source: Estimation de la mission ONUDI

81/ FAO : Programme bancaire, Centre de développement, Réhabilitation de la production de matières premières maraichères à la Pan African Vegetable Project. Séminaire du projet, 23 octobre 1981.

De plus, cette estimation préliminaire est basée sur l'hypothèse selon laquelle la réhabilitation future de l'usine de traitement de PVP, lorsqu'elle sera effectuée en phases, aura une capacité initiale de transformation de 33 000 tonnes de matières premières par an. D'autres scénarios de réhabilitation/développement seront peut-être retenus, et cette question est débattue à la section 7.3. Il est projeté que la réhabilitation des fermes commencera dès que possible et permettra d'augmenter progressivement la production, indépendamment de l'avenir de PVP en tant qu'entreprise.

Le tableau 7.2.6 illustre la mesure dans laquelle des cultivateurs extérieurs devront être engagés, dans les circonstances évoquées ci-dessus. Un rapport stable devra être établi avec ces agriculteurs, basé sur le respect réciproque et la confiance. Ces conditions ne pourront être réalisées que grâce à une coopération bien organisée et à l'élaboration d'un programme de développement englobant les aspects suivants: approvisionnement en intrants, services adéquats d'extension, facilités de transport et de crédit à la fois à court et à long terme, investissement dans les équipements d'irrigation. Des critères de qualité doivent être élaborés pour tous les produits, et des modalités précises de paiement stipulées dans les contrats conclus avec les différents agriculteurs. Il est fondamental que ces derniers ne soient pas exploités, mais reçoivent un prix équitable pour leurs produits, dans le cadre d'un système de stimulation ciblé sur l'augmentation des livraisons garantissant la qualité.

g) Gamme de produits

Pan Vegetable Processors Ltd. produit différents types de légumes déshydratés, notamment carottes, choux, haricots verts, pommes de terre, poireaux et oignons. Comme l'indique la ventilation, environ 70 % de la production de PVP est exportée.

Ventilation actuelle de la production de la compagnie pour l'année 1989:

<u>Produits</u>	<u>Volumes</u> (tonnes)	<u>Valeur</u> (ShK)	<u>Valeur des</u> <u>exportations</u> (ShK)
Carottes	65	2 834 000	820 048
Choux	50	1 090 000	1 050 000
Haricots verts	25,5	2 445 960	2 445 960
Pommes de terre	39	1 614 600	1 592 244
Poireaux	7,6	48 600	48 600
Oignons	33,5	3 350 000	---
Total	220,6	11 383 160	7 956 852

Source: Département des ventes de Pan Vegetable Processors Ltd.

La compagnie a également une production relativement limitée de rutabagas, navets et piments cultivés dans les fermes appartenant à l'entreprise. Les chiffres exacts de cette production n'étaient pas disponibles, au moment de la visite de la mission.

Aucun chargement majeur n'est envisagé en ce qui concerne la gamme de produits. Afin de développer le marché local, il serait peut-être rentable de prévoir l'introduction de potages déshydratés et de purée de tomate.

h) Performance de l'usine et rendement économique

Performance de l'usine

L'usine a été créée pour produire des légumes déshydratés destinés aux marchés d'exportation. La capacité installée initiale de l'usine était de 33 000 tonnes métriques par an. Il apparaît toutefois que seulement 15 à 20 % ont été atteints depuis la reprise de la production, en 1986. Actuellement, deux chaînes sur trois ne sont pas opérationnelles. La performance globale de l'usine a été très mauvaise depuis le début, comme indiqué ci-après.

Les chiffres d'exploitation de l'usine, durant la période de janvier à décembre 1989, contiennent des données qui reflètent adéquatement les défaillances actuelles.

Le tableau 7.2.7 indique les raisons détaillées des temps d'arrêt, et montre que la pénurie des matières premières est la cause principale du manque de performance de l'usine, car elle est responsable de 68 % du temps d'arrêt total. Ce chiffre pourrait être ramené à zéro, à condition d'assurer une bonne gestion, d'organiser les fermes de la compagnie et de mettre sur pied un réseau fiable de cultivateurs extérieurs.

La reconstruction des fermes appartenant à la compagnie, et l'organisation d'un réseau adéquat de cultivateurs extérieurs sont les éléments clefs du programme de réhabilitation de PVP.

Tableau 7.2.7: Temps d'arrêt de l'usine en 1989
(heures)

Causes	chaîne I	chaîne II	Total	% du total
- Pénurie de matières premières	3 125	3 108	6 233	68,0
- Maintenance et nettoyages projetés	648	648	1 296	14,1
- Panne mécanique et électrique	303	371	674	7,3
- Pénurie de combustible	244	212	456	5,0
- Changement de culture	192	103	295	3,2
- Pannes de courant	54	50	104	1,1
- Re-déshydratation	16	94	110	1,2
Temps d'arrêt total	4 582	4 586	9 168	67,1
Temps utilisé	2 246	2 242	4 488	32,9
Temps de production nominal	6 828	6 828	13,656	100,0
Pourcentage utilisé	32,9	32,8	32,9	-

Source: PVP, chiffres de production.

En moyenne, le temps nécessaire à la maintenance préventive et au nettoyage est d'environ 12 heures par semaine. Ce chiffre doit être évalué en rapport avec le nombre d'heures de production effective de l'usine, qui est en moyenne de 43 heures par semaine. Pris dans ce contexte, les chiffres relatifs au temps de maintenance préventive et de nettoyage sont élevés.

A première vue, le temps d'arrêt dû à des défaillances techniques ne semble pas considérable. Cependant, en comparaison des heures d'exploitation effective, le temps d'arrêt résultant de pannes, calculé sur base d'une utilisation à 80 % du temps disponible, aurait largement dépassé 15 %. La plupart des pannes survenues durant l'année concernaient les séchoirs, et notamment les transmissions et les courroies d'entraînement. Cette situation a été fréquente durant la période de septembre à novembre. Le fait n'est pas surprenant car l'apport principal en matières premières détient son maximum durant la période d'août à novembre. Il apparaît clairement que la section de déshydratation est le point le plus faible de l'usine, et que la fréquence des pannes enregistrées à ce niveau augmentera encore plus si l'on augmente la capacité de production. Considérant que l'accroissement de l'utilisation de capacité arrive en deuxième position en tant que priorité garantissant une performance acceptable, il convient de savoir si certaines options existent, qui permettraient d'introduire des techniques de transformation alternatives. Les arrêts de production résultant de pénuries de combustible sont totalement inacceptables, et semblent résulter soit d'un manque de fonds destinés aux achats de mazout, soit de l'incapacité de passer des commandes en temps opportun.

Les arrêts de production sont probablement dus à une mauvaise gestion ou à un manque de moyens financiers. Cependant, l'analyse de la consommation de combustible pour 1989, qui

figure au tableau 7.2.8 indique clairement que la consommation énergétique de PVP, et notamment la combustion du fuel, a été extraordinairement élevée durant la plupart des mois de l'année. Cette consommation résulte principalement d'une sous-utilisation de la capacité de l'usine, due elle-même à une pénurie de matières premières. L'analyse indique également que la conception globale de l'usine ne permet pas une exploitation partielle de la capacité de production, sans entraîner de fortes conséquences négatives au niveau des coûts de production.

Tableau 7.2.8: Consommation de mazout de la chaudière, 1989

	Litres mazout	Heures service chaudière	Production prod.finis kg	Consommat. Taux Lit/h	Litres/kg prod.finis
Janvier	110 645	375	18 168	295	6,1
Février	113 752	329	18 849	246	6,0
Mars	77 916	306	15 476	254	5,0
Avril	30 211	136	4 244	221	7,1
Mai	52 596	188	7 075	279	7,4
Juin	35 993	151	4 615	238	7,8
Juillet	53 044	195	13 652	272	3,9
Août	165 550	546	63 845	303	2,6
Septembre	177 432	497	43 755	357	4,1
Octobre	228 994	583	54 932	393	4,2
Novembre	158 694	502	25 724	316	6,2
Décembre	79 962	364	15 527	220	5,1

Source: PVP, chiffre de production.

Le tableau 7.2.8 indique la consommation de fuel, les nombres d'heures de service, la quantité de produits finis et la consommation de fuel par kg de produit fini. En supposant que la consommation de fuel par kg de produit fini soit restée en moyenne au même niveau, durant toute la période de juillet à octobre, la consommation totale de fuel aurait été d'environ 225 tonnes, atteignant une valeur de 675 000 ShK. Le maintien d'un niveau acceptable de consommation d'énergie a pour but d'assurer en tous temps des approvisionnements adéquats en matières premières. Faute d'y parvenir, il sera nécessaire d'introduire une technique différente de transformation.

Le changement d'un produit à un autre a réduit de 3,5 % le temps de production efficace. Du point de vue de l'analyse des opérations, il est tout à fait indispensable d'établir un lien entre le temps d'arrêt nécessaire pour changer de produit et le temps total utilisé. Cette corrélation donne un chiffre de 8,5 % relativement élevé. Il conviendra de réduire le nombre des changements grâce à une meilleure planification des approvisionnements en matières premières. Cette disposition permettra de prolonger les périodes d'opération soutenue sur un même produit initial. Toutefois, il sera difficile d'arriver à ce résultat dans les conditions actuelles, étant donné qu'un seul séchoir est opérationnel.

Les coupures de courant sont coûteuses, en particulier à l'heure actuelle, étant donné que la génératrice d'appoint est hors service. Le nombre d'arrêts de production n'est pas connu. Toute coupure de courant ayant une durée quelconque peut entraîner une perte totale de 900 kg de produit fini, ou tout au moins, une perte partielle et une dégradation importante de la qualité de la production. En tenant compte d'un prix de 2,64 dollars EU par kg (moyenne pondérée PVP/ECA contrat 1989-1990), une seule coupure de courant se traduit par une perte d'une valeur d'environ 50 000 ShK aux taux de change actuels.

Il est certain que la réhydratation, qui est responsable de 1,2 % du temps d'arrêt, ne se produit pas très souvent. Dans ce cas de figure, il s'agissait de diminuer la teneur en humidité de quelques %, l'acheteur ayant demandé un produit fini qui devait avoir une faible teneur en

humidité, pour éviter la formation d'une croûte. On peut se demander par ailleurs si ce cas doit être repris dans le temps d'arrêt.

Le tableau 7.2.9 indique l'entrée de matières premières, le volume de la production finale et le taux de conversion. Le taux normal de conversion indiqué ci-dessous, est le résultat moyen enregistré durant les premières années d'exploitation, et qui reflète ce qui peut être obtenu. Il est noté qu'à l'exception des pommes de terre, des courgettes et des rutabagas, qui représentent 33 % de la production totale, le taux de conversion a été nettement inférieur aux prévisions. Quelles qu'en soient les raisons, il peut être conclu que le faible taux de conversion enregistré en 1989 a entraîné une perte d'environ 60 tonnes de produits finis. En supposant à nouveau une valeur à l'exportation de 2,64 dollars EU/kg, les pertes totales sont estimées à 3,2 millions de ShK, dépassant de loin ce qui avait été prévu pour le procédé de déshydratation.

Tableau 7.2.9: Intrants de matières premières, produits finis et taux de conversion, 1989

	Tonnage des mat. prem.	Tonnage de prod. fini	Z actuel	Taux de conversion	
				normal	dif. en %
Oignons	440,1	21,0	4,8	7,0	-31,4
Haricots	559,7	32,9	6,0	6,5	-7,7
Carottes	1 410,4	66,7	4,7	6,5	-27,7
Choux	1 931,0	65,7	3,5	5,0	-32,0
Pommes de terre	759,2	88,0	11,5	11,0	+4,5
Courgettes	100,2	3,6	3,5	3,5	-
Fenouils	9,2	0,4	4,1	5,0	-18,0
Navets	12,0	0,5	4,7	-	-
Rutabagas	71,9	4,0	5,6	5,0	+12,0
Choux frisés	4,5	0,2	4,2	5,0	-16,0
Piments	5,2	1,6	3,2	3,5	-8,6
Choux-fleurs	56,9	2,0	3,6	-	-
Tomates	12,8	0,3	2,4	-	-
Brocolis	2,2	0,05	2,2	-	-
Total	5 375,3	286,9	5,3	-	-

Source: PVP, chiffres de production.

Le taux d'utilisation de capacité calculé à partir de l'intrant en matières premières comparé à la capacité nominale de transformation est égal à 16,3 %.

Résumé des contraintes d'exploitation de l'usine

- La pénurie des matières premières constitue la raison majeure d'une production limitée à 35 % environ de la capacité disponible de transformation, équivalant à 16,4 % de la capacité installée.
- Les pannes techniques se produisent le plus souvent au niveau des séchoirs, qui sont les points les plus faibles des chaînes de production.
- La consommation d'énergie est prohibitive, et résulte principalement du fait que les séchoirs doivent fonctionner avec une trop faible entrée de matières premières par unité de temps, par rapport à la capacité nominale. Il aurait été possible d'économiser, durant l'année en question, quelque 225 tonnes de mazout, représentant une valeur de 675 000 ShK.
- La génératrice d'appoint, qui est définitivement à l'arrêt, a vraisemblablement occasionné des pertes allant jusqu'à 5 000 ShK, chaque fois qu'il y a eu une coupure de courant, selon la durée de ce dernier.
- Le faible taux de conversion du procédé de déshydratation a entraîné la perte d'environ 60 tonnes de produits finis, pour une valeur de l'ordre de 3,2 millions de ShK.

- Le degré d'hygiène des produits finis est inacceptable, notamment en raison des facilités inadéquates mises à disposition du personnel et des mesures d'hygiène individuelle. Il convient d'y ajouter le manque de systèmes destinés au transport de produits finis qui augmente les contacts corporels et, par conséquent, les chances de contamination.

Performance économique

La compagnie ne dispose pas de données actualisées concernant les coûts de production par produit. En janvier 1989, PVP a conclu un accord permettant à ECA (Royaume-Uni) de commercialiser tous ses produits à l'exportation. Des statistiques sont disponibles pour la période 1989-1990, concernant 16 produits de PVP. Le tableau 7.2.10 ci-dessous présente une comparaison des prix payés par ECA et des coûts estimés pour les produits les plus importants de PVP, pour la période 1989-1990.

Tableau 7.2.10: Comparaison entre les prix payés par ECA et les coûts estimés par la compagnie, 1989-1990 (shillings)

Produit	1	2	3
	Prix ECA	Coût PVP	Prix au coût moyen majoré ECA, en pourcentage $3 = (1./2. - 1.)100$
Carottes	44	35	25,7
Choux	48	40	20,0
Haricots verts	104	93	11,8
Poireaux	62	41	51,2
Pommes de terre	38	47	-19,1

Source: PVP

Afin d'être rentable, la compagnie devra également couvrir les coûts fixes et les frais de commercialisation, et inclure une marge bénéficiaire. La différence entre les prix ECA et les coûts PVP est beaucoup trop petite pour permettre à PVP d'être rentable. De plus, les coûts réels de transformation de PVP ont été nettement trop élevés car la production a été inférieure aux prévisions, et la gestion inefficace, augmentant les coûts par unité produite.

Les faibles niveaux de production enregistrés par la compagnie peuvent être expliqués notamment par les difficultés que celle-ci a rencontrées pour obtenir des matières premières auprès des agriculteurs. Cette situation découle de plusieurs facteurs, dont principalement l'incapacité de la compagnie à payer rapidement les fermiers. Lorsque l'ancienne entreprise a fermé ses portes en 1982, de nombreux agriculteurs n'ont jamais été payés pour les livraisons effectuées. En conséquence, les agriculteurs hésitent à faire pousser des légumes pour l'usine. De plus, le prix payés aux fermiers n'a probablement pas été suffisamment attractif durant certaines périodes de l'année, alors que d'autres débouchés devenaient plus intéressants. Enfin, les agriculteurs parviennent à grand-peine obtenir des intrants, en temps opportun, tels que semences et engrais, et à livrer leurs produits à l'usine. L'ancienne compagnie fournissait elle-même les intrants et assurait le transport. Les stimulants offerts actuellement aux agriculteurs sont moins intéressants que ceux qui étaient octroyés par l'ancienne compagnie.

Il n'existe aucune donnée relative aux coûts de production des deux fermes exploitées par la compagnie. Toutefois, le faible niveau d'utilisation des terres et le caractère inapproprié des méthodes agricoles semblent indiquer que les coûts de production maraichère sont particulièrement élevés dans les exploitations appartenant à PVP, en comparaison de ceux enregistrés par la plupart des fermiers de la région.

La faible qualité des légumes déshydratés produits par PVP a entraîné leur rejet sur les marchés, ce qui n'a fait que réduire les revenus de la compagnie.

Afin d'être rentable, PVP doit être à même d'identifier les produits qui offrent les plus fortes marges bénéficiaires et de concentrer ses efforts sur ces produits. Il convient de prendre des mesures pour assurer la livraison, en temps voulu, de légumes de qualité supérieure à l'usine. Les contrats qui seront conclus avec les fermiers, y compris différents services, doivent être suffisamment intéressants pour que les prix payés aux agriculteurs pour leur légumes, soient compatibles, en tous temps, avec l'exploitation rentable de l'usine. L'usine doit utiliser à plein sa capacité installée et fournir des produits répondant aux normes de qualité exigées sur les marchés mondiaux. PVP n'a réalisé aucun de ces objectifs jusqu'à présent et ses carences se sont traduites par des pertes continuelles, qui sont analysées ci-dessous au tableau 7.2.11.

Tableau 7.2.11: Comptes de pertes et profits
(milliers de shillings)

	1985	1986	1987	1988
Ventes	559	1 477	529	3 822
Autres revenus	-	-	-	161
Total des revenus	559	1 477	529	3 983
Coût des ventes	1 039	1 217	843	5 581
Salaires	292	891	832	3 208
Réparations/entretien	142	220	529	1 453
Autres coûts	1 141	1 283	1 478	3 131
Amortissement	2 110	1 745	2 061	2 060
Coût total	4 724	5 356	5 743	15 433
Perte	4 165	3 879	5 214	11 450

Source: PVP

Comme indiqué au tableau 7.2.11, les pertes ont été considérables et ont fortement augmenté depuis que la compagnie a repris la production en 1986. A moins que des mesures radicales ne soient prises, ICDC continuera de devoir injecter des fonds nouveaux dans PVP afin de couvrir les pertes.

Bien que les comptes finaux relatifs à 1988-1989 et au premier semestre de 1989-1990 n'aient pas été mis à la disposition de la mission, les données actuelles indiquent que la situation ne s'est pas améliorée en 1989. En fait, les pertes ont probablement encore augmenté.

En janvier 1990, ECA a été mise en faillite au Royaume-Uni. PVP a, par conséquent, perdu son seul débouché sur les marchés mondiaux. Il est très improbable que PVP sera capable de vendre la majeure partie de sa production dans un proche avenir. Si cette évaluation est correcte, la compagnie accumulera des stocks de produits finis et, étant donné que ceux-ci ont une durée de conservation limitée, il est à craindre que les produits ne se détériorent rapidement en qualité et perdent pratiquement toute leur valeur.

i) Marchés et concurrents

Pan Vegetable Processors Ltd (PVP) est le principal producteur de légumes déshydratés du Kenya, à l'exception d'une petite société située à Kiganjo, à proximité de Nyeri. Cette dernière a une part du marché inférieure à 5 %.

Le marché local est principalement orienté vers la production de légumes frais. En conséquence, la demande de légumes déshydratés est très faible et la majorité des produits de la compagnie sont exportés.

La concurrence sur les marchés mondiaux est surtout vive en ce qui concerne les produits surgelés. De plus, les produits de PVP sont de qualité relativement médiocre et coûtent cher, à savoir environ 40 % de plus que ceux de la concurrence.

Les ventes locales sont limitées aux écoles et hôpitaux, au Service national de la jeunesse et aux organismes d'Etat.

Avant son effondrement en 1982, la compagnie appelée à l'époque Pan African Vegetable Processors Ltd n'utilisait, tous azimuts, qu'un seul agent pour ses ventes sur le marché mondial, Bruckner-Werke AG, Hambourg, RFA. Cette compagnie était à la fois partenaire et actionnaire minoritaire de PVP.

Bruckner-Werke est une des principales compagnies européennes opérant sur le marché mondial des légumes déshydratés. Elle achète des produits déshydratés dans le monde entier et, après retraitement, classement et conditionnement, revend un mélange sophistiqué aux fabricants de potages, restaurateurs et détaillants.

La coopération entre Bruckner-Werke et PVP n'a pas toujours été heureuse, PVP se plaignant du niveau bas des prix, et Bruckner-Werke, de la mauvaise qualité des produits de PVP (voir également ci-après).

L'effondrement de PVP en 1982 a mis un terme à cette coopération avec Bruckner-Werke.

Lorsque la production a repris sporadiquement en 1987, la qualité des produits était très faible et la compagnie a éprouvé de grandes difficultés à commercialiser sa production. A la fin de 1988, PVP s'est associée à E.C. Arnold Ltd (ECA), située à Heckington Lincolnshire (Royaume-Uni) en chargeant cette firme d'être son agent de vente sur les marchés européens. Un accord a été signé en janvier 1989, aux termes duquel ECA était chargée des activités suivantes:

- vente des stocks redondants entreposés à PVP;
- élaboration d'un plan de production pour PVP, pour le premier semestre de 1989;
- prévision des ventes d'ECA pour les produits de PVP, pour la récolte de 1989-1990.

La majeure du stock a été expédiée à E.C. Arnold Ltd. Les premiers envois avaient la qualité voulue et ont pu être vendus. Cette qualité ne s'est pas maintenue par la suite.

Le plan de production couvrant le premier semestre n'a jamais atteint les objectifs projetés. La production constituée principalement de choux et de petites quantités de haricots et de carottes, a été nettement inférieure aux prévisions, entraînant des délais aux niveaux de la livraison d'échantillons destinés aux clients qui étaient prêts à passer des contrats.

ECA a entrepris de promouvoir activement PVP en participant à un certain nombre de foires commerciales et en organisant des missions d'exploitation à l'étranger. ECA a participé à des salons d'alimentation et à des expositions. Le résultat des activités de promotion de E.C. Arnold Ltd entreprises en faveur de PVP a été positif et plusieurs contrats ont été conclus. ECA a dépensé des sommes considérables pour ces activités promotionnelles.

Selon l'accord conclu, E.C. Arnold Ltd s'engageait, durant les six premiers mois, à assurer la distribution des produits de PVP aux Etats-Unis, en France, en Autriche et en Suisse. E.C. Arnold Ltd devait couvrir directement, grâce à son département exportations, les Pays-Bas, la Belgique, la Scandinavie et l'Irlande.

E.C. Arnold Ltd a été mis en faillite au début de janvier 1989.

Les documents disponibles indiquent que des difficultés majeures sont apparues entre E.C. Arnold Ltd et PVP en matière de production et de contrôle de la qualité. Avant de tomber en faillite, E.C. Arnold Ltd avait formulé les mêmes plaintes que Bruckner-Werke concernant la qualité sous-standard des produits de PVP et l'irrégularité des livraisons.

A la suite des réunions de suivi relatives à PVP, la mission a été informée de ce que la firme Ex-Ken, entretenait des relations d'affaires avec PVP depuis 1987.

Les étapes principales de la collaboration établie entre Ex-Ken et PVP peuvent être résumées comme suit:

- Ex-Ken a conclu un accord avec un importateur européen de haricots verts déshydratés concernant la livraison de 100 tonnes de ce produit en 1987.
- Dans un contrat conclu entre PVP et Ex-Ken en date du 22 juillet 1987, il a été convenu que les livraisons seraient effectuées selon le programme suivant:

18 octobre 1987	24 tonnes
12 novembre 1987	24 tonnes
30 novembre 1987	au plus tard 24 tonnes
22 décembre 1987	16 tonnes

- PVP n'a pu livrer que huit tonnes de haricots verts déshydratés en 1987. L'acheteur européen s'est rendu à trois reprises au Kenya, en 1987, pour aider PVP à traiter ces haricots.
- Le contrat comprenait un paragraphe dans lequel PVP acceptait de remplacer chaque livraison gratuitement, au cas où le produit n'aurait pas été accepté pour cause de mauvaise qualité. Aucune réclamation n'a été faite concernant la qualité des produits de PVP.
- Le contrat donnait à Ex-Ken un droit de priorité pour refuser de renégocier l'achat de haricots en 1988.
- Un nouvel accord a été conclu en 1988 pour une livraison de 100 tonnes de haricots verts déshydratés. Cette année-là, les livraisons totales se sont élevées à 24 tonnes.
- Aucun contrat formel n'avait été conclu pour 1989, mais il était entendu que PVP livrerait 50 tonnes de haricots verts déshydratés durant cette année. Au total, 16 tonnes ont été livrées.
- Ex-Ken est arrivée à la conclusion que l'incapacité de PVP à livrer les produits conformément à l'accord résultait d'une pénurie de matières premières et de fuel, ainsi que d'un manque de personnel. En conséquence, dans le cadre d'un effort destiné à faciliter les livraisons de PVP, Ex-Ken a acheté et payé des haricots frais, qui ont été livrés à l'usine, a pris des dispositions afin d'assurer l'approvisionnement de l'usine en mazout et en paiements anticipés, et a avancé l'argent destiné à rémunérer le personnel. Les avances ainsi faites ont été déduites des montants payés à PVP pour les livraisons de produits.

De plus, un télex envoyé par un importateur allemand en date du 12 janvier 1990, mentionnait une "commande ferme de 5 tonnes de chou déshydraté" pour une livraison qui avait été signée par Arnold Ltd. Ce télex comprenait également une "commande portant sur tous les stocks et l'ensemble de la production future afin d'assurer la fiabilité".

Ce message a dû parvenir à PVP avant ou en même temps que l'information concernant la faillite de E.C. Arnold Ltd. L'offre a été communiquée à PVP, mais rejetée.

Cet épisode indique:

- que PVP a éprouvé les plus grandes difficultés à respecter ses engagements concernant la livraison des produits mentionnés dans le contrat;

- que PVP peut fabriquer un produit acceptable sur le marché européen;
- que PVP a fait preuve d'un manque de flexibilité en matière d'exportation de ses éventuels débouchés.

Compte tenu de la situation actuelle, un dialogue entre PVP/ICDC et Ex-Ken pourrait s'avérer intéressant afin de trouver une solution aux problèmes de commercialisation de PVP.

D'après une étude de marché effectuée au niveau de Bruckner-Werke et d'E.C. Arnold Ltd, il existe en Europe un excellent marché pour les légumes déshydratés, mais l'accent est mis avant tout sur la qualité supérieure.

Afin de pouvoir être compétitive sur les marchés mondiaux, PVP doit améliorer les différents segments de sa chaîne de production. Plusieurs goulots d'étranglement devront être supprimés, dont celui qui existe au niveau du contrôle de la qualité, problème qui a également été signalé par les anciens représentants de PVP au Royaume-Uni et en Allemagne. Les chaînes de production nécessitent notamment une attention particulière. Sur ce point, il ne s'agit pas seulement du volume, mais aussi de la fiabilité des livraisons. Les clients doivent pouvoir compter sur les délais convenus et les spécifications de qualité.

En ce qui concerne la commercialisation, PVP ne s'est basé que sur un seul agent à l'exportation, à la fois avant et après son effondrement, en 1982. Cette situation implique un risque considérable, pour PVP, ainsi que l'a montré la triste expérience faite en 1982 avec la faillite d'E.C. Arnold Ltd. PVP accumule actuellement des stocks qu'il sera vraisemblablement très difficile d'écouler, vu leur très mauvaise qualité et leur tendance à se détériorer rapidement.

Il convient également de tenir compte d'une autre compagnie, Deco Foods, basée en Israël. Deco Foods a passé à PVP une commande pour environ 9 millions ShK. La mission ignore quelles sont les dispositions prises entre PVP et cette firme, ou si cet accord implique une représentation, ou n'est qu'une mesure ponctuelle.

Il importe de trouver de toute urgence de nouveaux débouchés afin de remplacer E.C. Arnold Ltd en Europe. La mission considère qu'au moins trois agents devraient être désignés, l'un pour le Royaume-Uni, pour reprendre le marché créé par E.C. Arnold Ltd, l'autre en Allemagne et le troisième en France, autre marché qui a déjà été pénétré par E.C. Arnold Ltd.

Un quatrième marché qui pourrait s'avérer intéressant est celui des pays scandinaves, car il présente l'avantage de ne pas avoir les barrières tarifaires qui ont été édifiées par les pays de la Communauté européenne.

Il est recommandé que PVP effectue une enquête, avec l'aide des commissaires aux échanges du Ministère du commerce, dans les domaines précités afin d'identifier des candidats valables, susceptibles de représenter la compagnie sur ces marchés extérieurs.

Brook Bond Ltd (Royaume-Uni) est un client qui semble intéressé par la poursuite de ce genre de coopération avec PVP. Toutefois, il s'agit de savoir si cette firme pourrait reprendre, en tant qu'agent, les activités déjà entreprises par E.C. Arnold Ltd. Ceci s'applique également à Batchelor Foods Ltd (Royaume-Uni) qui paraît également s'intéresser aux produits de PVP.

Bien que le budget affecté à la promotion des ventes ne soit que de 500 000 ShK, PVP a récemment participé aux Salons de l'alimentation de Paris et de Londres, et à la Anuga Food Fair de Cologne (RFA). Les autres activités promotionnelles comprennent la distribution d'échantillons par le biais des représentations commerciales du Kenya dans différents pays.

Sur le marché local, PVP participe à des foires et à des démonstrations dans différentes institutions gouvernementales, écoles, hôpitaux, etc.

La principale contrainte à l'égard des ventes, au niveau local, est l'absence d'une demande pour légumes déshydratés.

Les contraintes existantes sur les marchés internationaux sont dues à une concurrence très vive en matière de prix et de frais de transport. Les tarifs imposés par la CEE augmentent également les prix sur le marché européen. L'absence d'une représentation et le manque de fonds permettant de promouvoir les ventes ne font que renforcer les difficultés que PVP éprouve à commercialiser ses produits sur les marchés internationaux.

Le conditionnement des produits a été négligé et requiert une attention urgente. Certaines livraisons faites à E.C. Arnold Ltd contenaient des impuretés attribuables à un emballage endommagé ou défectueux.

j) Politiques

Etant donné que PVP fait partie de l'industrie de transformation des légumes, l'entreprise bénéficie de l'accent qui est mis actuellement, dans les politiques et stratégies gouvernementales, sur les productions à forte valeur ayant des potentialités en matière d'exportation, de création d'emploi - en particulier d'emploi féminin - et de développement rural. Toutefois, la compétitivité des produits de PVP, largement destinés à l'exportation, est particulièrement sensible à l'égard du taux de change, des politiques d'importation et d'exportation et des prix des tarifs. De plus, afin d'assurer sa production, la compagnie a besoin d'intrants considérables en produits importés ou de production locale tels que hydrocarbure et matériaux d'emballage. Les prix de ces produits dépendent, à leur tour, du taux de change et des politiques en matière d'importation et de tarifs.

Les politiques agricoles du gouvernement et, en particulier, l'appui accordé aux fermiers et aux cultivateurs extérieurs sous forme de services d'extension spécialisés et de formation professionnelle, ainsi que l'acquisition des intrants nécessaires exercent également une influence considérable sur la compétitivité des produits de la compagnie.

k) Contraintes

Gestion et organisation

- Manque de personnel qualifié et expérimenté, y compris cadres supérieurs de gestion.
- Rotation élevée des cadres clefs de gestion.
- Recrutement récent de l'équipe de direction.
- Plusieurs postes stratégiques sont vacants et devraient être pourvus dès que possible.
- Degré insuffisant de délégation de pouvoirs aux échelons inférieurs. Ce facteur a limité la production de la compagnie. L'allocation des effectifs et des intrants, la remise en état du système d'irrigation et des équipements, etc. ont empêché l'exécution rapide et en temps opportun des activités des fermes.

Ressources humaines

- Le manque d'attrait des salaires et des conditions de travail empêche de recruter et de garder dans l'entreprise des cadres stratégiques et des ouvriers qualifiés.
- Pénurie de main-d'oeuvre qualifiée.
- Absence de formation technique sur le tas, dans les ateliers de maintenance et de réparation.
- Instabilité de la situation des travailleurs temporaires.
- Rotation élevée dans les fermes, en raison du faible niveau des salaires.
- Pénurie ou manque de fonds pour la formation, en général.

Structure financière

- La compagnie n'a pas accès aux facilités de crédit. Etant donné qu'elle fonctionne à perte, l'ICDC doit lui avancer les liquidités nécessaires aux paiements. Le manque de crédits influence négativement le rendement de la compagnie, car les achats de routine ne peuvent être effectués qu'après des délais considérables.

Bâtiments et installations

- Seule une chaîne de transformation est actuellement opérationnelle. Les trois premières unités de la section de préparation de cette chaîne sont définitivement hors service, et la chaîne est incapable de tourner à sa capacité nominale.
- La génératrice d'appoint, destinée à fournir de l'électricité aux séchoirs, en cas de panne de courant, est hors d'état de fonctionner. En conséquence, certaines quantités de produits sont gâchées, en cas de panne.
- L'installation de réfrigération de la chambre froide est hors service.
- La chaudière, bien qu'elle soit en état de marche, ne peut pas être réglée en fonction des besoins en vapeur, qui sont nettement inférieurs à la capacité nominale de l'usine. Il en résulte que le procédé de déshydratation consomme beaucoup d'énergie.
- La maintenance généralisée des produits, après déshydratation, et en l'absence de transporteurs entre les séchoirs et les silos tampons situés à l'entrée et à la sortie du banc de triage, entraîne une exposition excessive des produits finis au contact humain. Cette situation a un effet négatif sur l'hygiène des produits, donc sur la qualité et la valeur marchande.
- Les facilités mises à disposition pour l'hygiène individuelle sont inadéquates, entraînant un risque constant de contamination des produits alimentaires par des bactéries et autres micro-organismes. Cette contamination est susceptible de rendre les produits impropres à la consommation humaine.
- La technologie actuelle de déshydratation peut également constituer une contrainte à l'exploitation future de l'usine.

Intrants

- Les matières premières sont indisponibles en quantités suffisantes, d'une manière continue.
- La qualité de la matière première utilisée ne correspond souvent pas à la norme, ce qui affecte négativement la qualité des produits finis.
- Les contraintes indiquées ci-dessus sont le résultat d'une mauvaise gestion des fermes appartenant à la compagnie, et de l'absence d'un système adéquatement structuré de relations avec les cultivateurs extérieurs.

Gamme de produits

Il n'existe pas de contrainte à l'heure actuelle.

Performance de l'usine et rendement économique

- L'utilisation de l'usine est extrêmement faible. En 1989, elle était de 16,4% de la capacité installée et d'environ 30 % de la capacité disponible.

- La consommation d'énergie du procédé de déshydratation est élevée.
- La qualité du produit fini, et en particulier la qualité hygiénique sont inférieures aux normes.
- Les coûts récurrents de production sont inférieurs aux revenus.
- Il n'existe pas de stratégie ou de plans opérationnels pour le développement de la compagnie. Celle-ci ne dispose pas non plus d'une série d'objectifs clairs.
- Il n'existe pas de système de stimulation.

Marchés et concurrents

- La compagnie requiert de toute urgence une enquête détaillée de vente à l'exportation, afin d'identifier les débouchés qui existent pour ses produits, sur les marchés internationaux.
- La compagnie ne dispose pas d'un réseau de vente, avec des représentants en Europe.
- Il existe un manque de connaissance du marché intérieur de légumes frais.

7.3 Besoins de réhabilitation

Création et Organisation

- Il convient de pourvoir dès que possible, à tous les postes vacants aux échelons moyens de direction. La mission estime que les salaires et conditions de travail de PVP doivent être examinés de toute urgence et restructurés de façon à pouvoir attirer et retenir des gestionnaires qualifiés au sein de la compagnie. De cette façon, il sera possible d'assurer la continuité de l'expérience et de l'efficacité en matière de prise de décisions et de performance. La mission doute fortement que de tels changements puissent intervenir, si la compagnie garde son statut d'entreprise parastatale. Cependant, ces modifications pourraient être plus facilement introduites si la compagnie était privatisée.
- Un système de récompenses et de primes devrait être introduit, en fonction de la performance, de la ponctualité, etc. et ce à tous les échelons. Actuellement, la rotation des effectifs est anormalement élevée, en particulier au niveau moyen de gestion. La plupart des cadres ne sont au service de la compagnie que depuis quelques semaines, ou tout au plus, quelques mois.
- La bureaucratie est également un obstacle sérieux à la gestion quotidienne de la compagnie. Par exemple, les achats de pièces de rechange et autres biens doivent être approuvés à un échelon trop élevé de l'organisation, parfois même par le Conseil d'administration. Au lieu d'obtenir une pièce de rechange indispensable le jour où l'on en a besoin, il faut parfois attendre plusieurs mois avant que cette pièce puisse être achevée et remplacée. Les cadres de direction moyens devraient recevoir une plus grande autonomie, afin de réduire ce genre de délais, ou mieux encore, la compagnie devrait être réorganisée en différents centres d'affaires destinés aux fermes, à l'usine, aux achats, aux ventes et à l'administration.

Ressources humaines

- La plupart des cadres de l'usine sont peu qualifiés et incapables de gérer les conditions actuelles de crise. Cette situation devient encore plus désastreuse du fait que la majorité des inspecteurs ne disposent pas des aptitudes nécessaires à l'exécution de leurs fonctions, principalement parce qu'ils n'ont pas reçu de formation adéquate, la compagnie n'ayant rien prévu à cet effet. Une faiblesse majeure résulte du fait que la section responsable de la maintenance et des réparations n'a pas une formation professionnelle lui permettant de

fournir des services appropriés aux chaînes de production. La structure inadéquate des salaires, ainsi que les conditions de travail existant à l'usine et dans les fermes de la compagnie entraînent une forte rotation des effectifs et la démoralisation des ouvriers.

- La compagnie doit étudier cette situation de toute urgence et utiliser pleinement les facilités de formation disponibles et le support financier qui permettraient d'augmenter les aptitudes du personnel. Elle devrait envisager de mettre sur pied des programmes de stimulation destinés à motiver les ouvriers. De tels programmes devraient inclure des repas gratuits pour chaque équipe, le paiement périodique des primes et la promotion d'activités sportives et culturelles. La compagnie devrait s'efforcer d'employer des mécaniciens suffisamment qualifiés, et assurer dans le même temps une formation systématique en usine et une éducation formelle en maintenance et réparation. L'introduction d'un système d'entretien préventif est également indispensable.

Structure financière

- Compte tenu de la situation financière actuelle, la compagnie n'a pas accès aux crédits ou à un apport supplémentaire en fonds de roulement. La compagnie fonctionne à perte depuis un certain temps. Cette impossibilité d'accès aux facilités de crédit ou à des capitaux supplémentaires a affecté négativement la performance de l'entreprise. Même les achats de routine ne peuvent être effectués qu'après des délais considérables. Il est donc indispensable de procéder de toute urgence à la restructuration financière de la compagnie, dans le cadre du plan de réhabilitation.

Bâtiments et installations

- Actuellement, une seule des chaînes de transformation est opérationnelle. Malheureusement, trois unités de la section de préparation sont hors service. Ceci signifie que la chaîne ne peut pas fonctionner à sa capacité nominale;
- Il existe également d'autres problèmes. La génératrice d'appoint, destinée à fournir de l'électricité aux sections en cas de coupure de courant, est hors d'état de fonctionner. Il en résulte que certains produits seront endommagés lors de coupures éventuelles de courant;
- L'installation de réfrigération de la chambre froide n'est pas non plus en état de marche;
- Bien que la chaudière soit opérationnelle, il est impossible de la régler pour répondre à des besoins en vapeur inférieurs à la capacité nominale de l'usine. Par conséquent, le procédé de déshydratation consomme beaucoup trop d'énergie;
- La manutention généralisée des produits avant et après déshydratation entraîne une exposition excessive au contact humain, susceptible d'influencer négativement l'hygiène des produits, donc leur qualité et leur valeur marchande;
- Les facilités existantes en matière d'hygiène individuelle sont inadéquates, entraînant un risque de contamination des produits alimentaires par des bactéries et autres micro-organismes. Cette contamination peut rendre les produits alimentaires impropres à la consommation humaine. Il est également probable que la technologie actuelle de déshydratation ne sera pas appropriée à un développement des opérations de l'usine;
- Les indications ci-dessus indiquent qu'il faut de toute urgence rénover l'équipement de préparation de la chaîne de transformation I, afin de permettre d'utiliser au maximum sa capacité de déshydratation;
- Le plan global de réhabilitation de la compagnie devrait prévoir des mesures spécifiques pour l'usine de transformation, y compris une étude des technologies alternatives de déshydratation, en tant qu'élément important;
- Enfin, il est urgent d'améliorer les conditions d'hygiène sur le site de l'usine.

Intrants

- Le fait que des matières premières soient disponibles en quantités suffisantes et en tout temps constitue un obstacle sérieux à la production. De plus, la qualité des matières premières, lorsqu'elles sont disponibles, est invariablement en dessous des normes requises, entraînant des effets négatifs sur la qualité des produits finis;
- L'irrégularité et le manque de fiabilité des approvisionnements en matières premières, lorsqu'elles sont disponibles, procèdent directement de la mauvaise gestion des fermes de la compagnie et de l'organisation inadéquate du réseau de cultivateurs extérieurs;
- La réhabilitation de la compagnie nécessiterait l'introduction d'un programme adéquat de développement des fermes, ainsi qu'une bonne organisation du réseau de cultivateurs extérieurs, sur la base de personnel compétent, d'approvisionnements en intrants et de facilités de crédit.

Gamme de produits

- L'éventail actuel de produits ne constitue pas une contrainte dans la situation présente de la compagnie. Cependant, il sera peut-être nécessaire de réévaluer le mélange de produits, en fonction des résultats de l'étude de marché qui est exposée en détails dans les scénarios de réhabilitation discutés à la section suivante.

Usine et performance économique

- Les mesures de réhabilitation destinées à améliorer le rendement et la performance économique de l'usine ont déjà été décrites dans les sections précédentes relatives à la structure financière et aux bâtiments et installations.

Marché et concurrents

- PVP est le seul grand producteur de légumes déshydratés, au Kenya. Le marché local est principalement orienté vers les légumes frais. Il en résulte que la demande de produits déshydratés est très faible;
- En conséquence, la compagnie a, dès le départ, concentré ses ventes sur les marchés d'exportation, principalement en Europe;
- E.C. Arnold Ltd, le seul représentant de PVP après son effondrement en 1982, a été mise en faillite au début de janvier, laissant PVP sans débouchés sur son unique marché;
- Il est évident que la situation est très critique et que PVP doit trouver au plus vite des représentants en Europe, d'autant plus que l'usine accumule actuellement des stocks de denrées périssables, sans possibilité de vendre;
- Il est par conséquent vivement recommandé d'entreprendre dès que possible, une étude de marché pour les produits déshydratés, portant principalement sur le marché européen. Cette étude devrait également comprendre la recherche d'agents de vente adéquats dans cette région, ou dans des régions qui semblent être particulièrement prometteuses d'après l'étude. Il est probable que de bonnes possibilités de vente existent, pour ce type de produits, au Royaume-Uni, en Allemagne (République fédérale d') et en France. A cet effet, l'ONUDI pourrait être appelée à fournir son assistance, avec la collaboration du Comité international pour la formation (ITC Genève);

Il est également recommandé d'étudier le marché des légumes frais au Kenya. A condition que les fermes puissent fonctionner avec une plus grande efficacité, il serait possible de vendre une partie de la production sur le marché local, et de créer par conséquent un flux de liquidités plus stable que celui qui est généré par des achats d'exportation basés sur la livraison en vrac, effectués quelques fois seulement par année et ne produisant qu'un flux de liquidités irrégulier.

- Des contacts devraient être pris dès que possible avec les anciens clients, par exemple Brook Bond Ltd et Batchelor Foods Ltd, afin de relancer les relations d'affaires;
- Il convient également d'examiner avec soin la qualité des produits, notamment si la compagnie envisage de s'imposer sur un marché européen particulièrement complexe. Un contrôle strict de la qualité est actuellement la mesure prioritaire à adopter au niveau de la compagnie. Des remarques faites autrefois par les représentants de PVP en Europe ont indiqué que les produits sortant de l'usine étaient de moindre qualité. De plus, les livraisons ont été irrégulières et n'ont pas correspondu aux accords qui avaient été conclus. L'élimination de ces carences devrait recevoir la plus haute priorité.

Politiques

- PVP bénéficie de politiques gouvernementales destinées à appuyer les exportations et la production en utilisant principalement des matières premières locales, en faisant appel à une main-d'oeuvre intensive et aux régions rurales. Toutefois, considérant que l'accroissement des exportations de légumes préparés nécessite que le prix et la qualité des produits de PVP soient compétitifs sur les marchés mondiaux, il est essentiel que les autorités gouvernementales soient conscientes de l'extrême sensibilité des prix des produits de PVP destinés à l'exportation par rapport au taux de change en vigueur. Par conséquent, en cas de surévaluation du shilling kényen, PVP éprouvera des difficultés à être compétitive sur les marchés internationaux. Cette situation pourrait avoir des conséquences désastreuses pour la compagnie. De plus, afin de traiter les légumes, PVP a besoin d'acheter des volumes considérables d'intrants importés ou produits localement, par exemple hydrocarbures et matériaux d'emballage, dont le prix dépend à son tour du taux de change et des politiques en matière d'importation et de tarif. En conséquence, PVP, tout comme les autres entreprises de l'industrie de transformation, ne peut que bénéficier de mesures visant à libéraliser le régime commercial du pays, et une libéralisation du marché, en général;
- Les changements proposés au niveau du système fiscal, notamment TVA, ainsi qu'en matière de tarifs à l'exportation et à l'importation, ne pourraient que bénéficier à PVP et à l'ensemble de l'industrie de transformation des légumes. Afin de réussir, la réhabilitation de PVP nécessitera également un appui accru aux fermiers et aux cultivateurs extérieurs, sous forme de services d'extension et de formation, ainsi que d'acquisition d'intrants.

Scénarios de réhabilitation

- La compagnie se trouve dans une crise sérieuse, aggravée du fait que ECA (Royaume-Uni) a été déclarée en faillite en janvier 1990, privant PVP de son principal débouché. Selon les autorités gouvernementales, la création de la nouvelle compagnie en 1984 répondait à des objectifs socio-économiques majeurs. La discussion qui suit permettra de dégager plusieurs options politiques, ainsi que leurs effets probables sur la compagnie et sur la réalisation des objectifs de développement du gouvernement du Kenya.

i) Scénarios alternatifs

- Le premier scénario consiste à évaluer la réhabilitation de la compagnie sur des bases strictement commerciales. La mise en liquidation de la compagnie est justifiée et devrait intervenir de toute urgence afin de minimiser les pertes. L'usine devrait fermer ses portes dès que possible. La liquidation de l'entreprise comprendra la vente de deux fermes, de la résidence du Directeur général, des bâtiments de l'usine et des terrains en faisant partie, des équipements et des véhicules. (Une des fermes appartient peut-être encore à l'Etat et ne pourra donc pas être vendue). Néanmoins, les revenus provenant de la vente de l'actif de la compagnie ne suffiront probablement pas à rembourser plus qu'une faible partie des contributions octroyées à PVP par ICDC.

Les principales raisons commerciales qui justifient la mise en liquidation de la compagnie sont les suivantes:

- La réhabilitation de la compagnie nécessiterait des efforts concertés et de nouveaux investissements. Selon ECA, les produits de PVP jouissent d'une mauvaise réputation en Allemagne. ECA s'est plainte fortement de la qualité et des modalités de livraison des produits. Sans réhabilitation radicale et sans restructuration, PVP éprouvera des difficultés à pénétrer sur les marchés d'exportation. Dans les circonstances actuelles, il ne faut pas surestimer les chances de voir PVP réintégrer avec succès les marchés mondiaux des produits déshydratés. Compte tenu de l'ensemble de ces facteurs, la réhabilitation de PVP, sur des bases strictement commerciales semble être une entreprise risquée, avec un résultat relativement limité;
- Le deuxième scénario tient compte également des objectifs sociaux et nationaux, et comprend des justifications importantes à l'égard du maintien de la compagnie;
- La production maraîchère occupe une main-d'oeuvre importante. L'apport en force de travail (calculé en nombre de jours) par hectare peut être très élevé, si l'on compare la production de légumes à celle des autres cultures. La création d'emplois est un des principaux objectifs de développement soulignés dans le "Document Parlementaire N° 1" et dans le "Plan de Développement 1989-1993". Un autre objectif important est l'augmentation des exportations. La production maraîchère et la transformation répondent à ces deux objectifs;
- Il semblerait que les terres agricoles et que le climat soient particulièrement favorables à la production de légumes dans les régions de Naivasha et de Kinangop. Il est probable qu'une augmentation rapide de la production de légumes frais destinés au marché intérieur entraînera une forte hausse de prix. La combinaison de terres adéquates, d'un climat favorable et de fermiers habitués aux cultures maraîchères fait que le Kenya détient un avantage comparatif au niveau de la production de légumes. En outre, la production culmine à certaines périodes de l'année, par exemple lorsque les producteurs européens ont peu de possibilités de produire à faible coût;
- La production de légumes dans cette région pourrait offrir de bonnes possibilités d'avenir et la compagnie pourrait, dans ce contexte, jouer un rôle important et offrir aux agriculteurs des débouchés sûrs pour leurs légumes. De plus, la compagnie pourrait favoriser une amélioration de la qualité et des rendements. Dans de nombreux pays industrialisés, l'utilisation de produits chimiques est souvent très élevée, dans un environnement déjà pollué. Les consommateurs de ces pays seront peut-être prêts à payer un prix convenu pour des denrées de qualité supérieure produites avec peu ou sans substances non organiques. Cette tendance se renforcera probablement à l'avenir. Pour cette raison, il convient de veiller particulièrement au maintien d'un environnement sain pour la production maraîchère du Kenya;
- Les exportations de légumes frais de qualité supérieure, vers l'Europe, pourraient constituer un marché d'expansion pour la production du Kenya. De plus, la libéralisation des marchés en Europe de l'Est et en Union soviétique, est susceptible d'offrir des débouchés importants pour les légumes frais. Il est évident qu'une étude de marché doit être faite afin d'évaluer les marchés d'exportation des légumes frais. Il convient également de supprimer les goulots d'étranglement en matière de fret aérien;
- Il est nécessaire d'évaluer les débouchés futurs pour les légumes déshydratés. Depuis la création de l'usine en 1975, les préférences des consommateurs ont changé, les revenus ont augmenté et de nouveaux progrès technologiques ont été réalisés. Il convient de voir en détail si l'usine doit continuer d'utiliser sa technologie de déshydratation actuelle des légumes ou adopter de nouvelles méthodes de traitement. La valeur des équipements ne représente qu'une petite partie de l'actif. Par conséquent, il convient d'étudier systématiquement des modes alternatifs d'utilisation de ces immobilisations, incluant une réorientation de l'usine

vers notamment le triage, le classement et le conditionnement des légumes frais destinés à la fois à l'exportation et au marché intérieur 82/;

- En ce qui concerne l'avenir proche, l'absence de débouchés et l'accumulation de stocks déjà considérables, suggèrent de réduire les activités de l'usine à un niveau minimum, en attendant les résultats d'une étude intensive de marchés. Par le passé, les recettes de la compagnie n'ont pas couvert les dépenses récurrentes. La situation s'est encore aggravée du fait que la valeur des stocks augmente chaque mois d'environ 2 millions ShK, au rythme actuel de production. Si une solution n'est pas trouvée très rapidement aux problèmes de commercialisation (deux à trois mois environ), la chaîne de réhydratation devra être arrêtée. Cette mesure donnera le temps nécessaire pour envisager une action appropriée tenant compte des études de marchés mentionnées ci-dessus;
- Les actions immédiates qui ont pour but de réduire les coûts et d'améliorer la performance économique sont discutées plus loin;
- Le troisième scénario ressemble au scénario N° 2 dans la mesure où des mesures urgentes doivent être prises pour améliorer la performance économique de la compagnie. La différence principale est que la compagnie n'étudiera pas les possibilités de diversification, et que la réhabilitation physique de l'usine commencera immédiatement.

ii) Scénario préféré

- Il semblerait que le second scénario soit le plus susceptible de contribuer à la réalisation des objectifs de développement du Gouvernement du Kenya, et un concept de réhabilitation a été ébauché sur la base de cette hypothèse. Ce scénario est illustré à la figure 7.3 en y ajoutant une dimension temporelle;
- Trois contraintes majeures ont été prises initialement en considération du niveau des efforts de réhabilitation: marché, gestion de la compagnie et situation de crise dans les deux fermes appartenant à PVP;
- L'étude de marché devrait être effectuée le plus rapidement possible. Plus vite une demande formelle sera adressée à l'ONUDI, plus il sera facile d'organiser la séquence des actions suivantes;
- Le résultat de l'étude de marché est la condition essentielle à la bonne conception des processus de réhabilitation de PVP. Cette étude doit fournir des informations sur l'état de la demande de légumes et de produits de transformation, sur les marchés mondiaux, y compris le type de produits, les prix et les concurrents. Les besoins de PVP en matière de réhabilitation peuvent être formulés en se basant sur les réponses données aux questions suivantes:
 - Quels légumes convient-il de cultiver ?
 - A quelle saison ?
 - Quels sont les légumes qui doivent être exportés frais, ou être transformés ?
 - Quelle est la transformation qui doit être effectuée (convient-il que la compagnie continue d'utiliser la déshydratation, ou doit-elle changer de technologie, par exemple déshydratation par surgélation) ?
 - Existe-t-il une demande à l'exportation pour des légumes produits avec peu ou sans composants non-organiques ?
- Au terme de l'étude du marché, l'ONUDI devrait préparer un mémorandum des actions futures à entreprendre, qui sera ensuite soumis à l'attention du Ministère de l'industrie et de

82/ Toutefois, il convient de noter que le marché local des légumes est très compétitif.

l'ICDC, aux fins de décision. Une demande d'assistance devra alors être adressée à l'ONUDI par le Ministère de l'industrie, au nom du gouvernement du Kenya, afin de préparer un plan de réhabilitation détaillé;

- Il sera peut-être nécessaire d'apporter une modification substantielle à la gamme des produits et au choix d'une technologie future de transformation. En conséquence, le plan de réhabilitation détaillé devra également comprendre des propositions relatives aux solutions techniques, des schémas de procédés, un aperçu des descriptions techniques et des estimations des coûts. Il devra aussi contenir des calculs relatifs aux coûts et aux prix, afin de pouvoir présenter une analyse économique de la compagnie basée sur l'investissement nécessaire;
- En raison de la crise qui affecte PVP, aucun effort ne doit être négligé pour accélérer la solution de tous les problèmes évoqués, en conformité avec le calendrier indiqué à la figure 7.3;
- Le plan de réhabilitation de PVP est un document de travail destiné aux actions qui seront prises par la suite. De plus, il contient des informations historiques essentielles, ainsi que des données relatives à l'avenir de PVP. Par exemple, si le gouvernement et ICDC manifestent l'intention de modifier la structure financière et la propriété de la compagnie, de telles décisions ne peuvent être basées que sur une évaluation détaillée des opérations futures de la compagnie. Les partenaires éventuels de PVP, kényens et/ou étrangers, auront également la possibilité de procéder à leur propre évaluation et d'identifier ainsi que de justifier les possibilités futures de la compagnie. La liquidation de PVP, intervenant avant qu'un plan de réhabilitation ait été élaboré, entraînerait probablement de lourdes pertes au niveau d'ICDC. Le fait d'attendre jusqu'à ce que le plan soit prêt limiterait les pertes d'ICDC. C'est une des raisons majeures pour laquelle la mission de l'ONUDI est en faveur de ce scénario. Cependant, si l'ICDC ne s'engage pas fermement à l'égard de ce scénario, la compagnie échouera à coup sûr dans ses efforts et devra être fermée, conformément à ce qui figure dans le premier scénario;
- Une fois qu'une décision aura été prise concernant la structure financière et son mode de propriété, la direction future de la compagnie devra être constituée afin d'assurer une gestion compétente et dynamique. Le financement de la réhabilitation sera déterminé à ce point, mais il sera nécessaire d'étudier cette question dans une phase initiale. Il conviendra d'établir dès que possible une liaison étroite avec l'ONUDI et de lui adresser une demande d'assistance, c'est-à-dire dès que le plan de réhabilitation sera disponible, ou même plus tôt. Les actions menées selon ces lignes sont fondamentales pour les décisions relatives à l'exécution de la réhabilitation et à l'amélioration des activités de PVP;
- A condition que le calendrier présenté à la figure 7.3 soit respecté, la phase de mise en oeuvre pourrait démarrer dans environ sept mois, par la préparation des documents nécessaires à l'acquisition des équipements;
- La direction de PVP pose des problèmes considérables. La réhabilitation de l'entreprise n'aura de sens que si la direction actuelle est remplacée. La mission estime que les cadres actuels sont incapables de prendre quelque initiative que ce soit, ou encore de mener à bien les actions figurant aux points B et C de la figure 7.3;
- La mission recommande vivement qu'ICDC prenne des mesures pour restructurer et remplacer la direction de PVP, en fonction des nécessités, au plus tard lorsque le plan de réhabilitation sera disponible. Ceci laisse une marge de manoeuvre d'environ quatre mois à ICDC. Un appui adéquat doit être accordé de toute urgence en matière de gestion, afin de résoudre les contraintes prioritaires qui existent à ce niveau. Cet appui pourrait être obtenu dans le cadre de ICDC, ou par exemple, au sein de l'Institut de gestion du Kenya (Kenya Institute of Management). Une autre possibilité serait qu'ICDC demande l'assistance de l'ONUDI par le biais du Ministre de l'industrie;

- PVP devrait immédiatement décider de poursuivre l'exploitation de l'usine ou d'arrêter temporairement la production jusqu'à ce que les débouchés fiables soient identifiés, et que les livraisons soient assurées. Les conséquences d'une poursuite de la production ont déjà été discutées à la section 7.3. La décision qui sera prise ne suivra pas obligatoirement les deux alternatives indiquées à la section 7.3. La meilleure solution serait d'arrêter provisoirement l'usine pendant la période nécessaire à la rénovation de la chaîne I. La remise en état prévoit les mesures suivantes:

i) Réparation de:

- trémie des dispositifs de chargement
- dispositif de nettoyage de la terre
- laveuse I
- transporteurs de raccordement ou transporteurs hélicoïdaux

ii) Installation d'un transporteur de chargement allant du rez-de-chaussée au sommet de la trémie d'alimentation, afin de faciliter le chargement manuel de la trémie d'alimentation.

iii) Installation d'un transporteur entre la sortie du séchoir et le triage destiné à la trémie du banc.

iv) Installation d'un transporteur entre la sortie du banc de triage, et installation d'une trémie d'ensachage.

v) Amélioration des conditions d'hygiène dans les toilettes et les douches, ainsi qu'au niveau des opérations de routines examinée à la section 7.2. La trémie et les transporteurs qui seront installés conformément aux points ii) et iv) sont peut-être déjà disponibles dans l'usine et pourront être utilisés moyennant certaines modifications. Le coût total de rénovation de la chaîne de transformation I est vraisemblablement de l'ordre de 100 000 - 200 000 ShK, selon les possibilités d'utilisation des équipements existant dans l'usine.

- La mauvaise gestion des fermes entraîne des pertes considérables et continues pour la compagnie, affectant à la fois la valeur des terres et la production agricole. Il est urgent d'adopter un plan extensif de développement de ces exploitations, qui pourrait être exécuté par étapes, en fonction des investissements et dans des délais assez brefs, en ce qui concerne la gestion, l'organisation et le statut des fermes appartenant à PVP;

- La réhabilitation des fermes devrait être hautement profitable, indépendamment de leur utilisation future. Une terre agricole bien gérée a toujours une valeur nettement plus élevée que celle qui est mal entretenue. En conséquence, la remise en état des fermes présenterait un avantage s'il était décidé de les vendre. La mission considère que les fermes de Naivasha et de Malewa devraient mettre sur pied des centres d'affaires séparés, disposant de leur propre budget. Il convient de déléguer les responsabilités et l'autorité à des équipes de direction compétentes ayant des obligations à l'égard de l'usine PVP du point de vue des livraisons de matières premières, conformément à un plan pré-établi;

- Le développement des fermes, tel qu'il est proposé, devrait être élaboré dès que possible par la direction renforcée et par ICDC. Le projet de mandat comprendra les points suivants:

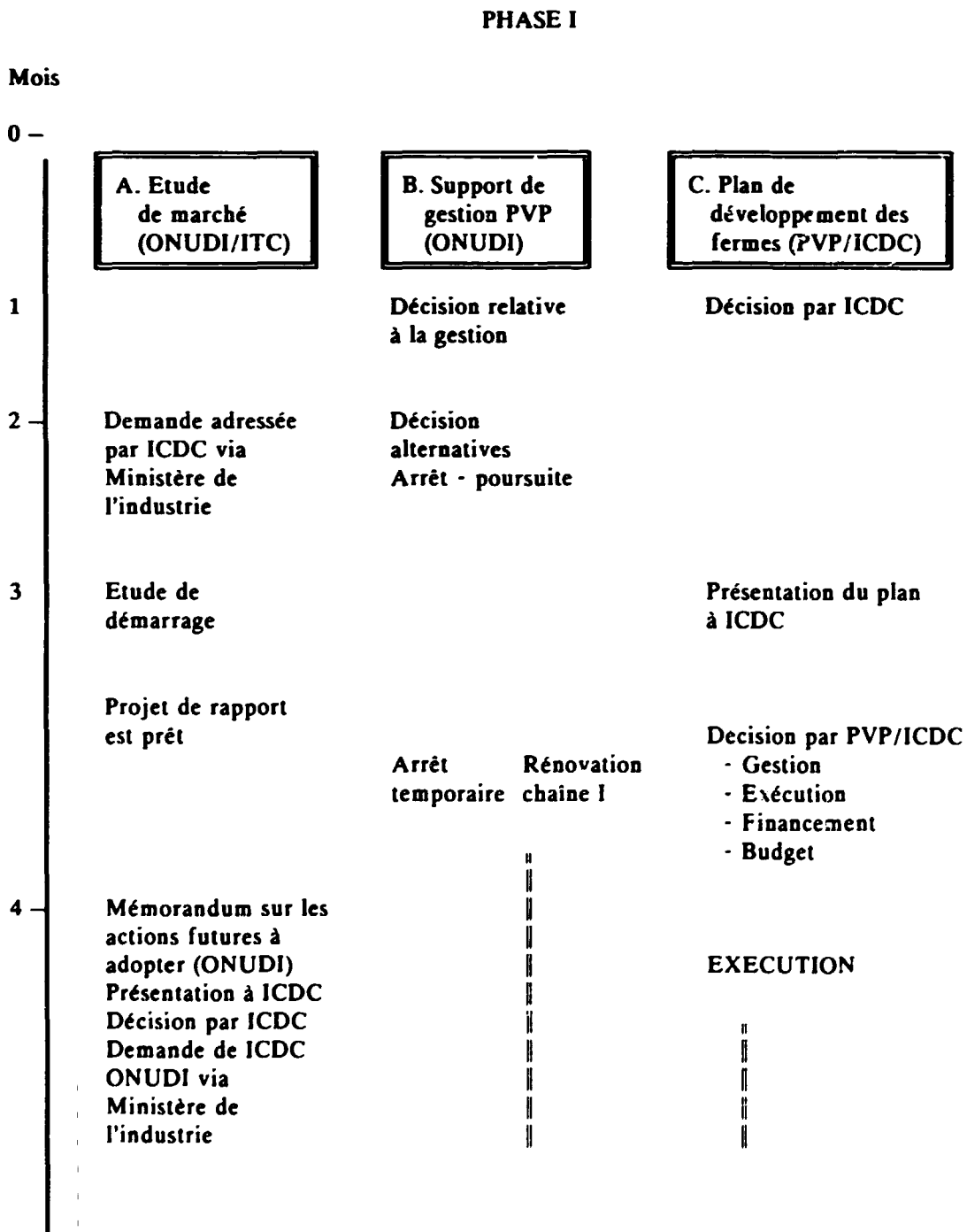
- drainage;
- équipement d'irrigation;
- machine et équipements;
- besoins en main-d'oeuvre;
- projet de structure de mise en culture et estimation des rendements;
- intrants, y compris estimation des coûts;
- évaluation du coût de fixation des prix de la production maraichère, par type de culture;
- calculs de rentabilité financière et économique.

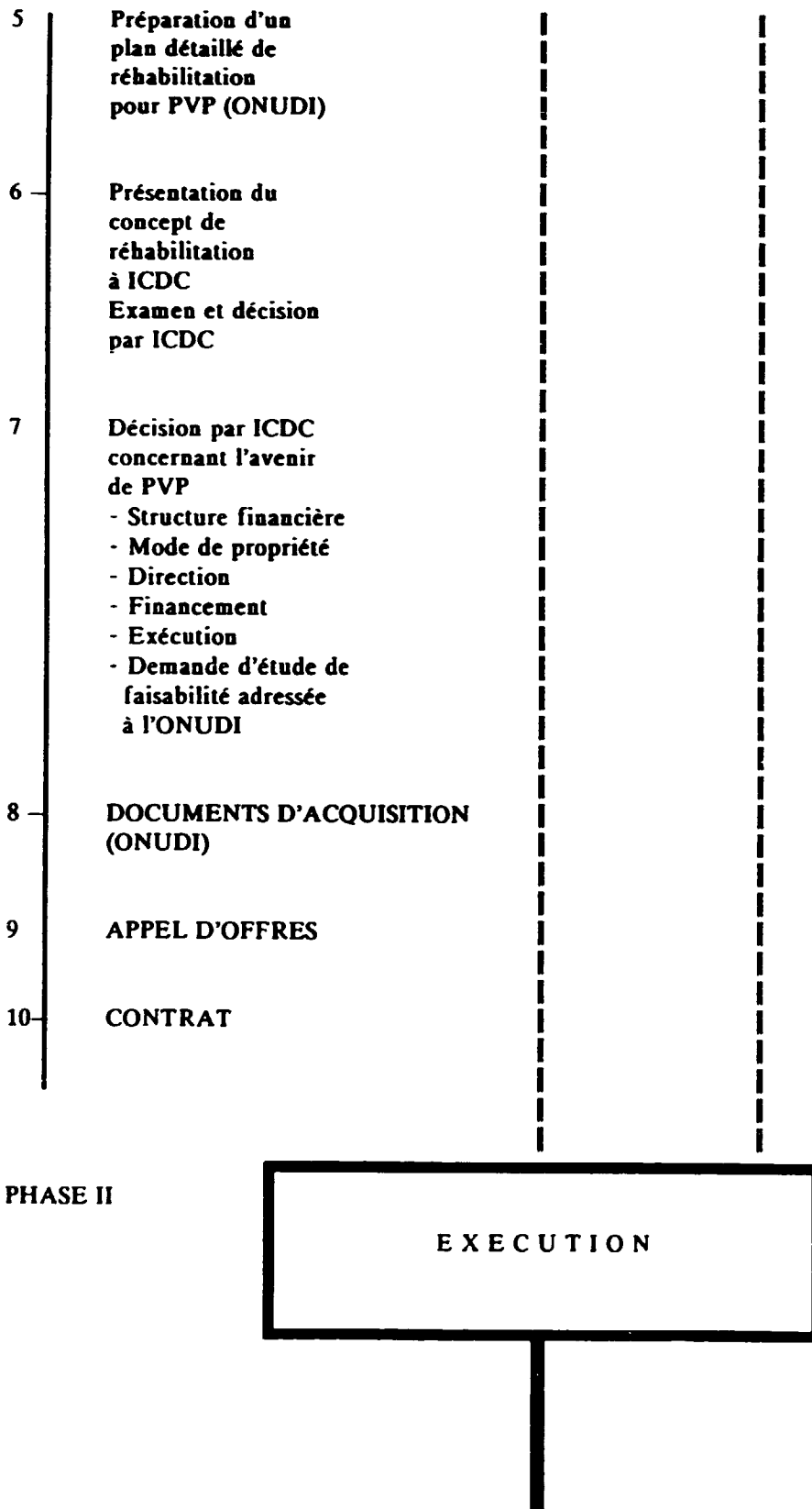
La préparation du plan devrait être terminée vers la fin du troisième mois, sous réserve de l'examen fait par PVP/ICDC. La mise en exécution devrait alors démarrer immédiatement.

Un réseau bien organisé de cultivateurs extérieurs est vital, dès le début, pour l'usine réhabilitée de PVP. Les dispositions nécessaires peuvent probablement être prises directement entre la nouvelle équipe de gestion de l'usine et les plus grandes fermes extérieures situées autour du lac Naivasha. En ce qui concerne les petits cultivateurs extérieurs de la région de Kinangop, la mission estime qu'il convient de demander à HCDA d'élaborer un plan et de mettre sur pied un réseau de coopération. Il se pourrait éventuellement que ces systèmes adoptent les lignes principales des centres de production horticole qui ont été créés dans quelques autres endroits.

Des efforts devraient être faits pour obtenir des fonds nécessaires au mini-réseau de cultivateurs extérieurs, grâce à une aide bilatérale.

Figure 7.3: Projet de concept de réhabilitation





CHAPITRE 8

PROFIL DE L'USINE

CERAMIC INDUSTRIES (EAST AFRICA) LTD.

8.1 Historique de la Compagnie

Ceramic Industries (East Africa) Limited est située à Kitui Road, dans la zone industrielle de Nairobi, et a été créée en 1968 par un entrepreneur italien, en tant qu'usine familiale destinée à la production de faïence.

En 1969, l'Industrial Commercial Development Corporation (ICDC) (Société de développement industriel et commercial) est devenue actionnaire de cette compagnie après avoir été sollicitée par la famille, et qui a racheté dans un premier temps 25 % de l'actif. Cette participation a été renforcée en 1977 lorsque les actionnaires de la famille ont vendu le restant de leurs actions à ICDC et à d'autres investisseurs privés locaux.

Durant les années 70, cette compagnie a réalisé des bénéfices en se concentrant sur la production de faïence. Cependant, une étude de faisabilité satisfaisante a été effectuée en 1977-1978 par le Centre pour le développement industriel (CDI), portant sur un projet d'expansion destiné à diversifier la production de faïence murale et d'appareils sanitaires. A la suite de cette étude de faisabilité, ICDC et les autres actionnaires ont décidé de mettre le projet à exécution et, en 1979, la compagnie a entrepris de s'étendre à la production de faïence murale et d'appareils sanitaires.

Malheureusement, des dépassements du coût estimé ont été enregistrés durant l'exécution du projet caractérisée par de longs délais dans l'importation des machines et des équipements, ainsi que par des augmentations de droits de douane. Il a également été nécessaire d'importer des volumes considérables de faïence et d'appareils sanitaires. Ces dépassements et retards ont eu un effet négatif immédiat sur le rendement opérationnel de la compagnie, tout comme les difficultés initiales en matière de vente des nouvelles faïences et produits sanitaires. En conséquence, la compagnie a enregistré des pertes au cours de l'exercice budgétaire 1981.

En juin 1981, ICDC a autorisé un investissement supplémentaire de 2 millions ShK dans la compagnie, et la Kenya National Capital Corporation (KNCC/KENYAC) a également injecté 3 millions ShK de plus afin de compléter le programme d'expansion.

Depuis 1981, la compagnie a enregistré des pertes continues et de plus en plus importantes, qui sont venues s'ajouter à des difficultés techniques et administratives. L'usine a périclité en raison d'une pénurie de pièces de rechange et de savoir-faire en ingénierie. Les pertes de change résultant de la dévaluation du shilling kényen n'ont fait qu'aggraver la situation de la compagnie.

Une nouvelle équipe de gestionnaires a repris la direction de la compagnie en août 1985, suite aux recommandations faites par un groupe d'évaluation désigné par les actionnaires en mai de la même année. Le plan de réhabilitation de 14,5 millions ShK proposé par la nouvelle direction a démarré en avril 1986, mais l'usine n'a reçu finalement qu'un montant de 7,5 millions ShK. L'injection de liquidités a été principalement utilisée pour des biens de consommation plutôt que pour la réparation des équipements, de telle sorte que le programme de réhabilitation n'a pas enregistré de progrès.

Malgré quelques tentatives de restructuration financière, basées sur la conversion de certains prêts du ICDC en actif, et la capitalisation du paiement de certains intérêts sur les prêts, la compagnie s'est avérée incapable de rembourser les prêts consentis par d'autres créditeurs et a

été mise en faillite par KENYAC le 1er août 1988. Cette décision a été suivie un peu plus tard par un autre porteur d'obligations, la Development and Finance Company of Kenya (DFCK).

Les syndics de faillite, MM. Silcock et Shah de Price Waterhouse, gèrent la compagnie depuis le mois d'août 1988. Ils ont procédé eux-mêmes aux nominations suivantes: Directeur général, Contrôleur des finances, Directeur de la production, Directeur du marketing et chef comptable. Price Waterhouse a également réduit les effectifs et suspendu tous les paiements d'intérêts sur les prêts, ce qui lui a permis d'arriver à un léger excédent d'exploitation. Ces excédents ont été utilisés pour réparer progressivement certaines machines. L'avenir de la compagnie est toujours très incertain, et elle fonctionne actuellement dans une perspective de trois mois. Les questions cruciales qui doivent encore être résolues consistent à savoir s'il convient de vendre la compagnie en tant qu'entité courante, et quel mode de restructuration financière est susceptible d'être accepté par les syndics et les actuels porteurs d'obligations. En cas de liquidation, en particulier dans la situation présente, l'actif de la compagnie - machines et équipements - aurait peu de valeur. Seuls les bâtiments pourraient être vendus à des prix réalistes. Etant donné que ces bâtiments sont sur des propriétés foncières louées à bail, et non perpétuelles, leur valeur sera également dévaluée.

8.2 Situation actuelle

a) Résumé des problèmes

Les principaux problèmes auxquels la compagnie doit faire face sont exposés en détails dans les paragraphes suivants:

- Manque d'expertise technique dans toutes les sections de l'usine, entraînant des pertes considérables et une mauvaise qualité du procédé de fabrication;
- Pénurie de personnel qualifié;
- Mauvaise structure financière, caractérisée par une forte dette;
- Etat défaillant de la plupart des machines et équipements résultant d'une pénurie de pièces de rechange et de personnel qualifié;
- Inadéquation du contrôle de la qualité et des approvisionnements en matières premières nécessaires;
- Nécessité d'améliorer d'abord la qualité de la gamme actuelle de produits, et d'introduire progressivement de nouveaux desseins et produits;
- Faible capacité d'utilisation entraînant des coûts unitaires élevés;
- Position de monopole sur le marché intérieur à l'exception des importations; cette situation a contribué à l'acceptation de normes de qualité insuffisantes et a réduit progressivement la compétitivité de la compagnie par rapport à ces importations.

b) Gestion et organisation

Ceramic Industries (EA) Ltd. est une entreprise parastatale avec pour actionnaire majoritaire Industrial and Commercial Corporation (ICDC).

La compagnie a commencé ses activités dans les années 50, alors que des prisonniers de guerre italiens produisaient de la poterie. Au début des années 1970, les Italiens se sont retirés et ICDC a pris la relève en devenant actionnaire minoritaire. En 1980, ICDC est devenue propriétaire à 100 % et une expansion parallèle de la gamme de production a été mise en oeuvre, comprenant des appareils sanitaires et des produits de recouvrement. Dans le même

temps, le marché a été submergé de produits importés tels que faïences murales, poterie et appareils sanitaires qui ont entraîné une perte de marché considérable pour la compagnie. Cette situation, aggravée par une dévaluation du shilling, et la qualité insuffisante de l'équipement de production démodé, à entraîné la mise en faillite de la compagnie en 1989.

Avant d'être mise en faillite, la compagnie a rencontré de nombreux problèmes de gestion. Les cadres de direction sont nommés par ICDC, et certains d'entre eux étaient parfaitement incapables de gérer ce type d'entreprise. L'incompétence des cadres supérieurs s'est fait ressentir au niveau des cadres moyens, entraînant un chaos total. Les équipements de maintenance ont été négligés, et aucune machine obsolète n'a été remplacée.

Le Directeur général, un expatrié tout à fait incompétent, a même abandonné son poste avec un préavis d'un jour. Les autres gestionnaires se disputaient constamment, et jusque récemment, la compagnie a été pratiquement privée de direction.

Le syndic de faillite de Ceramic Industries est M. G. Silcock, partenaire de Price Waterhouse.

Les porteurs d'obligations sont:

- Development Finance Company of Kenya (DFCK)
- Kenya National Capital Corporation Ltd (KENYAC)
- Industrial and Commercial Development Corporation (ICDC)

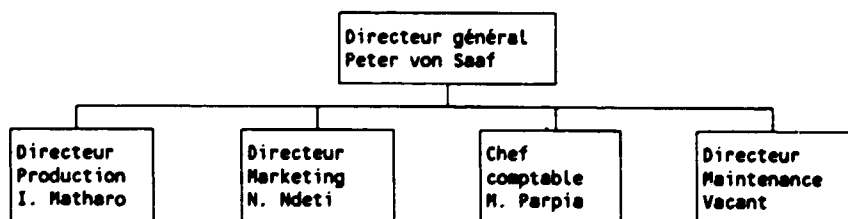
Les porteurs d'obligations exercent plus ou moins les fonctions d'un conseil d'administration normal, ils collaborent d'une manière satisfaisante avec le Directeur général. Ils sont informés de toutes les activités de l'entreprise par le biais de Price Waterhouse, et il semble que l'influence politique soit très limitée en ce qui concerne l'exploitation de l'entreprise.

L'ancien conseil d'administration était composé de la façon suivante:

- ICDC
- DFCK
- M. W.G. Karuri (Gateway Insurance)
- Honorable F.M. Thou (Vice-Ministre de l'industrie)
- M. Charles M. Rubia
- M. B.W.S. Shigoli

L'équipe actuelle de direction de Ceramic Industries (EA) Ltd. comprend un directeur général, un chef comptable, un directeur de marketing et un directeur de production (voir figure 8.2.1.). Compte tenu de la situation financière critique de la firme, le nombre des cadres moyens est limité au minimum et les postes vacants ne sont pas pourvus. La rotation des cadres de gestion est trop élevée.

Figure 8.2.1.: Structure de gestion de Ceramic Industries (EA) Ltd., janvier 1990



La compagnie étant en faillite, l'équipe actuelle de gestion n'est que provisoire. Les quatre directeurs sont tous employés par Price Waterhouse et travaillent sur une base mensuelle. Seuls des changements mineurs sont prévus en matière d'organisation jusqu'à ce que le problème de la faillite soit résolu. Toutefois, il est prévu que le Directeur général assumera une plus grande partie des responsabilités de production, et que le Directeur de production actuel se concentrera plus sur la maintenance et le fonctionnement des équipements existants. Malgré toutes les difficultés rencontrées et le fait qu'il n'existe qu'un nombre minimum d'effectifs temporaires, la compagnie a non seulement réussi à produire des articles de poterie, de faïence et des appareils sanitaires, mais également à vendre sa production. Actuellement, les commandes en attente représentent une valeur de 565 000 ShK.

Le Directeur général, M. von Saaf, est âgé de 48 ans. Il est Allemand et vit au Kenya depuis 1977. Banquier de formation, il a occupé différents postes au sein de compagnies allemandes implantées en Afrique, depuis le milieu des années 60. Ses fonctions précédentes concernaient la vente de produits chimiques pour Degussa, au Nigéria, et la direction des ventes/importations au Département chimique de Joss Hansen et Söhne dans ce même pays. A cette occasion, il est entré en contact avec différentes entreprises de céramique et fournisseurs. En 1977, le Directeur général a rejoint la firme Bran et Luebbe, basée à Nairobi, comme administrateur délégué pour l'Afrique de l'Est. Il a quitté cette compagnie après trois ans pour travailler à Kenya Industrial Estate, dans le cadre d'un programme énergétique spécial. Depuis 1986, il dirige son propre bureau de consultance, Professional Services Ltd., Nairobi. M. von Saaf a été engagé par le syndic de faillite de General Ceramic Industries (EA) Ltd. il y a deux mois et demi, et a été nommé au poste de Directeur général. Bien qu'il n'ait pas d'expérience technique en céramique, il produit une bonne impression car il est dynamique et dévoué, et possède un véritable esprit d'entreprise, en plus de ses connaissances générales. Il semble également avoir un sens assez développé de la direction dans laquelle la compagnie devrait s'engager. De plus, n'étant que depuis peu à la tête de l'entreprise, il a déjà pu se faire une idée précise des principaux problèmes et possibilités.

Le directeur de production par intérim travaille pour la firme depuis août 1988. Ayant reçu une formation d'ingénieur civil, il n'avait aucune expérience en céramique lorsqu'il est entré dans l'entreprise. Son travail en usine lui a appris beaucoup de choses, mais ses connaissances sont trop limitées pour lui permettre de reconnaître les défaillances au niveau des produits et d'y remédier. Il s'agit d'une lacune très sérieuse dans la structure actuelle de la gestion. Le manque de connaissance en matière de production de céramique signifie que les tâches qui sont nécessaires à ce niveau doivent être partagées avec le Directeur général, ce qui n'est pas une solution très efficace. Dans la situation présente - faillite et manque de moyens de financement - il n'existe pas de plan permettant de placer au poste de Directeur de production une personne ayant une connaissance approfondie du secteur de la céramique.

Le Directeur du marketing, Mme Helen Ndeti, qui a été formée aux USA, semble être très compétente et énergique. Elle effectue un excellent travail, mais a parfois besoin d'être assistée. Détentrice d'une licence en Business Administration (mention marketing) de l'Augustana College de Sioux Falls, Dakota du Sud, elle a également obtenu un diplôme en International Marketing au terme d'un cycle de formation organisé par le Centre de commerce international Crown de Genève (ITC). Mme Ndeti a exercé les fonctions de Directeur adjoint du marketing, auprès de International Crown Services. Elle travaille depuis 1987 avec Price Waterhouse en tant que Directeur adjoint de ventes de plusieurs sociétés mises en faillite.

Le chef comptable, M. Mohammed Parpia, semble être très capable et excellent travailleur. Son profil académique n'a pas été mis à la disposition de la mission. Aucune information n'a été donnée concernant les autres cadres de gestion de Ceramic Industries.

Autres facteurs contribuant à la faiblesse de la structure de gestion de la compagnie:

- absence d'un Directeur du personnel chargé des questions administratives;
- absence d'un Directeur d'usine et céramiste capable d'assurer la production d'articles de qualité;

- délais de planification mis à la disposition de la direction (environ 3 mois). Dans ces circonstances, les problèmes à long terme cèdent le pas aux considérations à court terme et à la survie quotidienne. Le résultat de cette myopie forcée est que les problèmes structurels auxquels la compagnie doit faire face ne sont pas adéquatement traités.

c) Ressources humaines

1. Cadre de gestion

En général, l'équipe de gestion de la compagnie se compose de personnes compétentes, ayant reçu une formation adéquate, mais qui manquent d'une expérience technique en matière de production de céramique. Ceci est particulièrement vrai du Directeur général et du Directeur de production qui sont souvent confrontés à des problèmes hautement techniques qui ne peuvent être traités efficacement que par un spécialiste. Toutefois, ces personnes ont été capables d'identifier et d'aborder les problèmes généraux de la compagnie, sur la base de leur vaste connaissance du domaine de la gestion et de quelques années d'expérience au sein de la compagnie.

En ce qui concerne les activités de commercialisation, le degré général d'expérience du Directeur du marketing semble être satisfaisant pour répondre à la conjoncture actuelle, principalement parce que la demande des produits en céramique de la compagnie est supérieure à ce qu'elle peut fournir. En conséquence, la commercialisation ne pose actuellement pas de problème. Toutefois, lorsque la capacité de production sera renforcée et que la compagnie envisagera de produire à l'exportation, il conviendra d'envisager le recrutement d'un Directeur marketing plus expérimenté.

En raison d'un manque d'information, il n'a pas été possible d'évaluer le profil du chef comptable. Cependant, il est compétent et dispose d'une expérience adéquate au niveau professionnel.

2. Départements de production

2.1 Tuiles

Le département tuilerie se compose des effectifs suivants: 1 chef d'atelier, 3 contremaitres, 2 opérateurs de machines, 2 opérateurs adjoints et 16 ouvriers.

Le département tuilerie utilise un nombre considérable de machines: compresseurs, transporteurs, mélangeurs et un four. Cette situation implique un système de travail bien organisé et une coordination dans l'usine est importante pour la productivité ainsi que pour la santé et la sécurité des ouvriers.

Le chef d'atelier est depuis 10 ans dans l'usine. Il semble être compétent et respecté des ouvriers. Sa formation comprend un stage de deux semaines en gestion à l'Institut de gestion du Kenya (Kenya Institute of Management - KIM), et un séjour de trois mois de spécialisation technique concernant l'industrie de la céramique en Indonésie, dans le cadre des programmes organisés par l'ONUDI. Il garde un registre adéquat de la production et recherche continuellement la façon d'améliorer la situation pour atteindre une productivité plus élevée. Les contremaitres, les opérateurs de machines et les autres ouvriers n'ont pas reçu d'autre formation officielle que celle qui leur a été donnée sur le tas.

2.2 Faïence

Le département faïence se compose des effectifs suivants: un chef d'atelier, un chef d'atelier adjoint, un contremaitre, 14 chefs de section, 39 ouvriers et 13 travailleurs temporaires.

En raison de la forte intensité de main-d'oeuvre de ses opérations, le département faïence est celui qui comporte le plus grand nombre d'employés dans la firme. Il se compose de 14 différentes sections, chacune étant supervisée par un chef de production. Le chef d'atelier est au service de la firme depuis 1969 et a une expérience considérable en fabrication de faïence, sans avoir toutefois reçu une formation spécialisée en cours de carrière. Tout comme le chef d'atelier, les autres ouvriers, à l'exception d'un cas isolé, n'ont pas reçu de formation extérieure autre que celle qui leur a été donnée sur le tas. Ils ont simplement acquis leurs aptitudes par la pratique et sous la supervision des collègues plus âgés. Un ouvrier débutant a reçu une formation en céramique industrielle, au Japon, durant une période de six mois.

2.3. Appareils sanitaires

Le département comporte les effectifs suivants: 1 chef d'atelier, 6 chefs de section et 14 ouvriers.

Le département produit principalement des toilettes et des lavabos. Bien que ses effectifs soient les moins importants parmi les départements de production, les ouvriers doivent avoir un haut degré d'aptitudes pour produire des appareils ayant des formes complexes et souvent de grandes dimensions. Malgré les qualifications exigées, aucun ouvrier de ce département, pas plus que le chef d'atelier, n'a reçu une formation extérieure en fabrication d'appareils sanitaires. Le chef d'atelier a un diplôme d'école normale et occupe son poste actuel depuis septembre 1989. Il est entré comme contremaître par intérim dans la section des appareils sanitaires en 1988. Le département comprend six sections différentes: mélange, moulage, coulage, nettoyage à l'éponge et test à la paraffine, pulvérisation, chargement et cuisson au four.

Les ouvriers travaillant au moulage doivent être hautement spécialisés et capables d'utiliser des méthodes adéquates pour préparer le mélange de plâtre et procéder au moulage. Cependant, la plupart des moules utilisés dans l'usine sont de mauvaise qualité, affectant la qualité générale des produits. Le manque de formation et le faible niveau des aptitudes des ouvriers entraînent la production d'articles défectueux.

3. Département de contrôle de la qualité

Le département de contrôle de la qualité comprend 1 responsable et 2 assistants.

Les employés de ce département ont reçu une formation sur le tas dispensée par des directeurs expatriés et ne concernant que les simples contrôles de qualité de routine. Ils ne semblent pas être qualifiés pour effectuer des essais détaillés sur des matériaux en céramique. Le département appareils sanitaires a dû être complètement fermé récemment pour deux semaines, alors que le responsable de la préparation de la barbotine était en vacances. En effet, le personnel de laboratoire chargé de cette opération n'a pas réussi à fabriquer une barbotine adéquate. Aucun employé n'avait reçu une formation lui permettant d'évaluer en détail toutes les matières premières et de nouvelles compositions, pour le corps des appareils, sur base de connaissances techniques.

4. Département maintenance

Le département maintenance comprend 1 responsable et 4 ouvriers. Une fois de plus, les ouvriers chargés de l'entretien ont reçu une formation sur le tas, mais aucun n'a bénéficié d'une éducation formelle en ingénierie. Les ouvriers semblent avoir des aptitudes adéquates aux procédures d'entretien préventif.

En conclusion, compte tenu de sa situation financière précaire, la firme offre très peu de stimulants capables de motiver et de maintenir ses effectifs. Les niveaux des salaires ne sont pas satisfaisants, à quelque échelon que ce soit des ouvriers, et ont très peu augmenté au cours des dernières années.

En termes de ressources humaines, il est extrêmement urgent de renforcer les qualifications des ouvriers affectés à la production, grâce à une formation qui ne peut pas être dispensée sur le

tas. Les employés appartenant à tous les échelons ont besoin d'une formation complémentaire, afin de pouvoir mieux comprendre leurs responsabilités, ainsi que pour améliorer la qualité des produits. Cette formation complémentaire est particulièrement nécessaire pour les employés chargés de l'inspection, par exemple contremaîtres, chefs de section et responsables du contrôle et de la qualité. Elle ne pourrait que largement profiter à la firme dans un avenir immédiat.

La firme a besoin d'experts hautement qualifiés, capables de communiquer les connaissances de base et la technologie de la fabrication d'articles en céramique de qualité supérieure, afin d'améliorer la qualité générale des produits. Le manque de connaissances techniques, parmi le personnel travaillant à la production, signifie que certains défauts de production surgissent simplement parce qu'ils ne sont pas identifiés comme tels. Cette constatation s'applique à tous les segments des chaînes de transformation de chaque département. Une formation en usine, dispensée par des experts en céramique, contribuerait fortement à éliminer les défauts de production et à améliorer la qualité des produits.

d) Structure financière

Capital - Actions

Au moment de sa création en tant que société à responsabilité limitée en 1968, Ceramic Industries a été autorisée à émettre 3,2 millions d'actions ordinaires de 5 ShK chacune. Elle a également reçu la permission d'émettre 400 000 actions privilégiées offrant un dividende cumulatif de 14 %. La base de référence autorisée pour le capital est de 18 millions ShK.

Actuellement (31 janvier 1990), le capital d'investissement souscrit dans la société est de 16 millions ShK. L'émission comporte 2 921 200 actions ordinaires et 400 000 actions privilégiées, achetées initialement pour 14,6 millions ShK et 2 millions ShK respectivement.

La distribution actuelle (fin 1989) des actionnaires est indiquée au tableau 8.2.1 ci-dessous.

Tableau 8.2.1: Actionnaires de Ceramic Industries (EA) Ltd., 1989
(Actions ordinaires)

Actionnaires	Nationalité	Détails	Actions
ICDC	Kényenne	Société publique	1 385 200
ICDC	Kényenne	Société publique	631 600
DFCK	Kényenne	Soc. publ. étrangère	496 000
ART	Kényenne	Société publique	200 000
AUTRE	Kényenne	Particuliers	208 400

Source: Bilan de Ceramic Industries (EA) Limited.

L'Etat kényen ne détient, d'une manière ou d'une autre, que 7 % de l'actif de la Compagnie.

Les quatre actionnaires publics sont: 1) un institut d'investissement entièrement contrôlé par le gouvernement (ICDC); 2) une institution de financement (DFCK) qui appartient conjointement au Gouvernement du Kenya, à la Commonwealth Development Corporation, à la German Development Corporation (RFA) et à la Netherlands Finance Company (Pays-Bas); 3) African Retail Traders (ART), distributeur détaillant et grossiste, et 4) ICDC Investment Company, associée à l'ICDC. Cette dernière société gère les fonds d'environ 14 000 petits investisseurs financiers.

Le conseil se compose de cinq administrateurs. Les deux principaux actionnaires - ICDC et DFCK - désignant chacun un administrateur. Les trois autres administrateurs sont à la disposition du conseil. Il s'agit de MM. V.G. Omoke, Président, C. Rubia et F. Thuo.

La compagnie est parastatale, de par sa structure de propriété de facto. Lors de sa création, en 1968, Ceramic Industries appartenait au secteur privé. Le volume de son capital initial n'est pas connu. Comme indiqué précédemment dans ce chapitre, la compagnie a été fondée par une famille d'origine italienne qui s'est installée au Kenya.

En 1969, un an après le démarrage de l'entreprise, cette famille a demandé à ICDC d'investir dans ses affaires. A la suite de cette requête, ICDC a racheté 25 % de l'actif de Ceramic Industries. La famille a vendu son portefeuille d'actions à ICDC et à des investisseurs privés en 1977. Lorsque la compagnie a été mise en faillite, environ un quart des actions ordinaires étant entre les mains d'investisseurs privés au Kenya, et trois quarts appartenant à ICDC et à sa filiale, ICDC Investment Company. Ces investisseurs, notamment ceux du secteur privé ont réduit leur portefeuille, qui a été repris par DFCK et ART.

La répartition actuelle des actions (1er février 1990) indique que ICDC détient de plein droit 47 % des actions ordinaires émises. ICDC détient de surcroît 22 % de plus par le biais de sa filiale, ICDC Investment Company, agissant pour le compte de nombreux investisseurs. Toutefois, 7 % des actions ordinaires émises sont entre les mains d'investisseurs privés. Les 24 % restants appartenant à DFCK (17 %) et ART (7 %).

Le tableau 8.2.2. indique la répartition des actions ordinaires de Ceramic Industries au cours des deux derniers exercices financiers, 1988 et 1989.

Tableau 8.2.2: Répartition des actions ordinaires de Ceramic Industries en 1988 et 1989 (en %)

Actionnaires	Fin de l'exercice 1987/88	financier 1988/89
ICDC	52,34	47,42
ICDCIC	26,24	21,62
DFCK		16,98
ART		6,85
Particuliers	22,42	7,13

Source: Bilan de Ceramic Industries (EA) Limited.

Sources de financement

Ceramic Industries a lourdement emprunté à trois institutions financières et n'a pas effectué les remboursements requis. Les intérêts non payés ont été capitalisés. Les principaux propriétaires d'obligations sont Kenya National Capital Corporation (KNCC), DFCK et ICDC. Au total, les principaux propriétaires d'obligations réclament 52,7 millions ShK en prêts, intérêts accumulés et amendés. Lorsque la compagnie a été mise en faillite, un supplément de 17,2 millions ShK est dû à des créanciers commerciaux, et 3,8 millions ShK à des créanciers privilégiés.

L'état de l'endettement de Ceramic Industries est reflété dans le bilan daté du 31 juillet 1988, indiqué au Tableau 8.2.3.

Tableau 8.2.3: Porteurs d'obligations, créanciers et montants au 31 juillet 1988
(ShK)

Porteur	Prêt	Intérêt accumulé et amendes	Total
DFCK	25 939 977	8 216 074	34 156 071
KNCC	12 568 161	5 964 934	18 533 095
ICDC	2 300 006	1 087 545	3 387 551
Comm. e			
Créanciers			6 301 931
Taxe sur les ventes			11 066 607
PAYE			621 430
NSSF			787 889
Autres			1 095 006
Total			75 949 560

Source: Bilan de Ceramic Industries (EA) Limited, 31 juillet 1988.

Actif et Passif

A la fin du mois de juillet 1989, le total de l'actif de la compagnie s'élevait à 41 226 806 ShK, et le total du passif, à 84 618 088 ShK. Le capital-actions, sur base de la valeur comptable de 16 606 000 ShK et des réserves en capital de 24 995 789 ShK étaient compensés par un déficit du compte des pertes et profits s'élevant à 84 993 071 ShK. En conséquence, la valeur nette comptable de Ceramic Industries, en 1988 était de - 43 391 282 ShK.

Situation financière globale

La valeur marchande des terrains loués à bail, des bâtiments, équipements et meubles est certainement inférieure à la valeur comptable indiquée dans les bilans. La compagnie est actuellement endettée auprès des banques et autres créanciers pour une valeur d'environ 80 millions ShK sous forme de prêts, intérêts accumulés et crédits commerciaux. Les ventes annuelles s'élèvent actuellement à environ 18,2 millions. Les coûts totaux, sauf amortissement et intérêt, sont de l'ordre de 16,2 million ShK.

e) Bâtiments et installations

L'usine comprend deux bâtiments affectés à la production, séparés par un passage d'une largeur de 6 mètres, et d'un bâtiment administratif. Un bâtiment à un étage en béton, recouvert d'un toit en tôle ondulée et d'une dimension de 100 m x 25 m avec des avant-toits de 3,5 m est utilisé pour la production de faïence. Deux réservoirs de stockage de gaz de pétrole liquéfié d'une capacité unitaire de 4 tonnes (GPL) sont situés juste en face de ces bâtiments.

Un bâtiment de deux étages d'une structure en béton armé, de murs en béton et d'un toit en tôle ondulée, d'une dimension de 100 m x 25 m, est utilisé pour la fabrication de tuiles, au rez-de-chaussée. Les appareils sanitaires et les moules sont fabriqués au premier étage. Le rez-de-chaussée du bâtiment de deux étages contient également les ateliers de moulage et l'atelier de coulage des trois unités de production. Le séchoir par pulvérisation de la tuilerie est situé dans le passage qui sépare les deux bâtiments affectés à la production. Les structures des bâtiments sont généralement en bon état, mais certaines tôles ondulées de la toiture doivent être remplacées.

1. Stockage des matières premières

Une aire à ciel ouvert d'environ 50 m x 20 m est utilisée pour le stockage de toutes les matières premières destinées à la fabrication des trois produits de l'usine. Au moment des visites

effectuées par la mission, les stocks de matières premières - quartz, pierre de savon de Kissi, feldspath et wollastonite - étaient très limités et ne suffisaient pas à assurer un intrant cohérent et de bonne qualité pour les opérations de l'usine. Les stocks de matières premières étaient entreposés l'un près de l'autre sur une aire où se trouvaient également beaucoup de détrit. En conséquence, la possibilité d'une contamination entre les différents minéraux est très élevée et, de plus, tous les minéraux sont susceptibles d'être contaminés par les détrit. Cette contamination aurait à affecter négativement la qualité de la production.

En ce qui concerne le schéma général de distribution des machines et équipements, l'aire de stockage des matières premières est située à la mauvaise extrémité de l'usine et des travaux sont en cours pour construire un entrepôt en béton à proximité des meules. Bien que la surface soit assez petite et loin d'être idéale, elle permettra d'améliorer dans une certaine mesure les conditions de stockage des matières premières, et de limiter les risques de contamination.

Dans les différentes carrières d'extraction, aucune évaluation préalable n'est faite des gisements disponibles, du point de vue du volume réel ou de la qualité. Aucun essai n'est effectué sur les gisements d'une manière régulière, avant de livrer les produits à l'usine. Les matériaux ne sont pas mélangés ou stockés provisoirement en couches superposées dans les carrières ou dans l'usine, afin de minimaliser les variations naturelles de la qualité des intrants de matière première. En conséquence, l'usine ne dispose pas d'une base réelle permettant d'assurer la conformité en continu des matériaux, car elle ne connaît pas avec précision tous les intrants de matière première qu'elle reçoit. Si la nature de ces matériaux change, ils sont déjà en production avant que cette altération soit remarquée et toute l'usine risque d'être submergée de matériaux défectueux avant même de pouvoir prendre des mesures pour modifier les formules de corps/glaçage. Il faut alors trouver une solution qui nécessite souvent malheureusement beaucoup de temps, en particulier avec du personnel inexpérimenté. Cette situation s'est déjà produite à plusieurs occasions et constitue un risque potentiel, susceptible d'avoir des conséquences désastreuses, à n'importe quel moment. Les implications financières d'un tel risque sont particulièrement élevées.

2. Installations de production de faïence

La formation du corps, utilisée actuellement pour la faïence, est basée sur 100 % de matériaux locaux, comme indiqué au tableau 8.2.4.

La production de faïence, basée sur cette formulation, comprend les principales activités suivantes:

- préparation du corps
- production par usinage
- production de matériaux de coulée
- cuisson de la porcelaine
- glaçage
- cuisson des glaçures
- décoration et cuisson des décorations

Tableau 8.2.4. - Production de faïence - formulation du corps

Matériaux	Volume (ShK)	Pourcentage
Argile de Ngumba	2 300	34,80
Quartz	2 000	30,30
Pierre de Kissi	1 557	23,60
Feldspath	443	6,75
Chamotte (grès)	253	3,80
Calcite	50	0,75
Total	6 603	100,00

Source: Ceramic Industries (EA) Limited

a) Préparation du corps

Tous les matériaux durs non plastiques, y compris quartz, feldspath, pierre de Kissi et grès passent d'abord par un broyeur à mâchoires de forte puissance et par un moulin à cylindre qui les dégrossit à moins de 25 mm. En comparaison avec les normes européennes, cette dimension est trop large, et le concassage primaire devrait donner une granulométrie inférieure à 10 mm pour assurer un broyage adéquat dans les moulins à boulets. La pierre de Kissi, le feldspath, la calcite et les grès sont pesés selon la forme utilisée, sur un des moulins à boulets d'un diamètre de 7 pieds x 7 installé dans le bâtiment de la tuilerie. Le volume d'eau qui est ajouté dans le moulin dépend de l'évaluation optique indispensable faite par l'opérateur. Le broyage se fait en cycles de 18 heures jusqu'à une granulométrie inférieure de 65-80 % à 10 microns, et un poids spécifique de 1,45-1,5 g/cc. Le poids de la pinte et la granulométrie sont vérifiés par le personnel de laboratoire, et la barbotine d'argile est transférée jusqu'au four de mélange situé dans le bâtiment de la faïencerie.

En raison de ses différentes caractéristiques de broyage, le quartz est concassé séparément dans un moulin à boulets de 7 pieds sur 7 de diamètre (tuilerie) en lots de deux tonnes. De l'eau est à nouveau ajoutée par l'opérateur, sans calcul précis, et le broyage se fait par cycles de 20 heures jusqu'à une granulométrie inférieure de 65-80 % à 10 microns et une gravité spécifique de 1,4-1,55 g/cc. Après vérification du poids de la pinte et de la granulométrie, la barbotine est transférée dans une voûte de stockage de 8 pieds de haut, dans le bâtiment de la faïencerie.

En ce qui concerne le broyage des matériaux durs, l'usine est équipée de deux moulins de 7 pieds x 7 et de trois moulins de 6 pieds x 6. Un des derniers moulins, utilisé par la section des appareils sanitaires, est hors service en raison du manque de matériaux de garnissage et de galets de silex. Il conviendra de le réparer si la production d'appareils sanitaires augmente, à la suite de l'acquisition d'un nombre supplémentaire de moules.

Les lots d'une tonne d'argile de Ngumba sont mélangés dans une malaxeuse à rotation rapide, pendant une période de 30 minutes, après addition de déflocculants, et la barbotine d'argile est envoyée à la voûte de stockage d'argile.

Les quantités obtenues de barbotine d'argile et de barbotine non plastique sont alors transférées à l'atelier de malaxage, suivant la formule utilisée, et le volume est mesuré avec une jauge à tige. Le poids spécifique est vérifié par le personnel de laboratoire afin d'assurer qu'il se situe dans une fourchette de 1,5-1,6 g/cc et la barbotine mélangée peut alors vieillir pendant une période de 6 heures avant d'être pompée sur un électro-aimant de type Richardson et sur une cribluse à deux plateaux de 3 pieds munie de tamis à mailles de 120 et 160 pouces. Après criblage et aimantage, la barbotine est stockée dans une aire de pompage de 11 pieds de large x 8,5 pieds de haut, d'une capacité d'environ 8 tonnes.

L'usine est équipée d'un filtre-pressé à plaques de type Edwards et Jones à 55 chambres de 3 pieds x 3, destiné à la production de gâteau, mais la machine n'est pas opérationnelle en raison d'un manque de pièces de rechange. Avec deux pressages quotidiens, le filtre-pressé pourrait produire 10 tonnes de gâteau de filtrage par jour, mais étant donné que les plaques ont été cassées et n'ont pas été remplacées, la machine est limitée à environ 5 tonnes par jour, même si les autres pièces de rechange ont été obtenues. Entre-temps, un petit filtre-pressé expérimental doit être utilisé afin de répondre aux besoins de l'usine en gâteau de filtrage. Cette machine Edwards et Jones à 25 plaques est en bon état, mais ne peut fournir approximativement que 325 kg par pressage. En conséquence, elle fonctionne en deux équipes effectuant 5 pressages chacune, c'est-à-dire 10 pressages/jour ou 3,25 tonnes de gâteau par jour.

Les filtres-pressés sont munis de toiles filtreuses fabriquées dans l'usine et de toiles à dos de jute. Ceci signifie que la qualité du matériau de filtrage varie et peut créer des inégalités au niveau des gâteaux, donc des fluctuations en ce qui concerne la qualité du produit final.

Après chaque pressage, les gâteaux de filtrage sont empilés sur deux palettes en bois et recouverts de couches de polyéthylène, avant d'être glaisés dans un moulin de glaisage à

désaération Edwards et Jones (Machine 911863). Cette machine est en bon état et le système de mise sous vide à une capacité maximale correspondant à la qualité de la production. Elle peut produire approximativement 12,5 Kg d'argile glaisée et désaérée par minute, soit 750 kg/heure en utilisant une filière de 150 mm de diamètre. Par conséquent, la production est de 5,25 tonnes/jour, en une seule équipe de 27 heures effectives sur 8 heures. Le résultat dépasse de loin la capacité actuelle de production de gâteau de filtrage. Cependant, un travail en deux équipes sera nécessaire si le filtre-presse principal est entièrement rénové à l'avenir.

L'usine possède également un deuxième moulin à glaise, de type Karl Leimer (1967), mais qui est complètement démonté et privé de nombreuses pièces de rechange. Il serait d'ailleurs trop coûteux de la réparer. Une deuxième machine Edwards et Jones, identique à celle qui existe déjà, devrait être achetée une fois que l'usine se rapprochera de sa capacité d'exploitation. Cette acquisition permettra de glaiser simultanément, si nécessaire, des argiles ayant différentes teneurs en humidité.

Après glaisage, les lingots d'argiles ayant une teneur en humidité de 20-25 %, sont découpés de la colonne à la main et stockés dans une "chambre de vieillissement" de 3 m x 4 m x 3 m. Le vieillissement est fort limité, car la procédure normale n'a pas pour but d'accumuler de grands stocks de matériaux glaisés. Les opérateurs glaisent simplement l'argile un jour donné et commencent à l'utiliser le matin suivant. La salle de vieillissement ne comporte aucun appareil de contrôle de température ou d'humidité, et les lingots d'argile sont simplement recouverts de polyéthylène afin d'empêcher les lingots de sécher.

Actuellement, vu l'état défectueux des machines de faïence, les articles plats nécessitent une argile beaucoup plus molle que les articles creux. Ces produits doivent être fabriqués simultanément. Toutefois, étant donné que la chambre de vieillissement contient des stocks insuffisants d'argile glaisée correspondant à un degré d'humidité adéquat, la pratique normale consiste à alimenter une machine à partir de la chambre de vieillissement, et l'autre directement à partir du moulin à glaise. Cette procédure est susceptible d'augmenter les variations d'humidité dans les lingots d'argile, et d'entraîner des défauts de production et des pertes plus grandes.

b) Production mécanique

La vaisselle plate est obtenue grâce à une broyeuse semi-automatique à cylindre de type Service Engineers, complétée par un transporteur destiné aux lingots d'argile et par une fraise métallique qui produisent les gores destinées à la machine pour produits plats. La tête de chauffage de cette machine est défectueuse, car il n'y a pas de pièces de rechange. Un chalumeau à gaz est utilisé pour réchauffer la tête afin d'obtenir une chaleur suffisante pour éviter que l'argile ne colle sur la tête métallique. Tout en étant préférable à l'absence de chauffage, cette méthode est inefficace et il est impossible d'appliquer la chaleur uniformément, ce qui entraîne un collage occasionnel et des pertes. En outre, la fraise métallique ne parvient pas à donner une gore de bonne épaisseur, car le transporteur n'a pas de chaîne de transmission. Par conséquent, l'opérateur est obligé de tirer les lingots d'argile à la main, pour que la fraise puisse fonctionner. Cette méthode entraîne une déformation du lingot et produit différentes épaisseurs de gore qui entraînent à leur tour un mauvais fonctionnement de la machine pour produits plats, donc une augmentation éventuelle des défauts et des pertes.

Les moules pour plâtre fin de cette machine sont fabriqués avec le même type de plâtre que celui qui est utilisé dans l'atelier de coulage, et sont remplacés en cycle irrégulier de 6 à 12 mois, selon les approvisionnements en plâtre importé plutôt qu'en tenant compte de l'état réel des moules afin d'arriver à des produits de qualité supérieure et uniforme; il faut remplacer les moules suivant un cycle très strict, afin qu'ils ne se détériorent considérablement. Cependant, en raison de la pénurie de plâtre de Paris importé, les moules sont utilisés bien au-delà de leur durée normale de service, entraînant une dégradation importante de la qualité de la production. Actuellement, un seul type de plâtre de Paris importé est utilisé pour toutes les différentes opérations de moulage. Les moules à lattes, les moules de coulées et les moules mécaniques requièrent différents types de plâtre afin de maximaliser leur durée de service, soit en limitant le coût du montage par unité de production et en maintenant la qualité des produits.

L'installation de séchage (type Victoria Heating et Ventilating Co., Royaume-Uni), immédiatement située à côté de la broyeuse pour produits plats, fonctionne depuis environ 25 ans. Il convient d'examiner soigneusement ses systèmes de chauffage et de contrôle pour améliorer les caractéristiques de séchage. Les articles qui sortaient du séchoir, au moment de la visite de la mission, n'étaient pas complètement secs et présentaient une humidité résiduelle variable, susceptible d'affecter le programme de cuisson du four pour biscuits. Au moment de cette visite, de nombreux articles se trouvant dans le séchoir étaient fissurés. Ceci indique non seulement un problème de séchage, mais également des défauts au niveau de l'uniformité du corps et/ou de la préparation.

Le rendement de la machine à fabriquer des produits plats + séchoir est:

- 2 000 assiettes par journée de 8 heures avec 324 moules/continu, soit un cycle de moulage de 6,17 cycles par jour;
- 4 000 soucoupes par journée de 8 heures avec 486 moules en continu, soit un cycle de moulage de 8,23 cycles par jour.

La production de bols et de cendriers est effectuée sur une machine semi-automatique à 3 moules de type Service Engineer, située également en face du séchoir pour produits plats. Aucun séchoir n'a été prévu pour cette machine. Par conséquent, les produits séchent à l'air libre sur des étagères ou sont placés aux étages inférieurs du séchoir de produits plats, dont ils affectent négativement la production.

La production de la machine à fabriquer les bols se situe entre 800 à 1 000 pièces par jour, représentant environ 50 % de sa capacité. Cette machine est utilisée actuellement à moins de 50 %.

Une calibreuse manuelle est utilisée pour des articles de grande taille tels que plats et terrines et peut produire jusqu'à 100 à 150 pièces par journée de 8 heures. Les articles de moindre dimension, par exemple cendriers, peuvent être fabriqués à raison de 300 pièces par jour. Le niveau d'utilisation de cette machine est inférieure à 30 %.

La production de tasses se fait sur une machine à cylindre automatique Service Engineer, complètement autonome, équipée des dispositifs suivants: transporteur pour le chargement des lingots, moulin de glaisage 50 mm, unité de séchage, délustreuse, transporteur de sortie et dispositif manuel de fixation. Le réchauffeur qui se trouve sur la tête du cylindre est hors service. En conséquence, l'argile molle colle à la tête et arrête parfois la production. Afin de remédier à cette déféctuosité, l'usine emploie une argile plus dure que celle qui est utilisée d'habitude pour la fabrication de tasses. La qualité des produits s'en trouve affectée. La machine tombe souvent en panne et il convient de la remettre de toute urgence en état et d'utiliser une série complète de pièces de rechange.

La délustreuse Edwards et Jones Modèle B est hors service, par manque de pièces de rechange. Par conséquent, toutes les tasses doivent être nettoyées à la main, ce qui nécessite beaucoup de temps et de personnel. Cette machine produit des articles de faible qualité car la plupart des tasses sont déformées par l'opération manuelle. De même, la machine de fixation des anses est hors d'état de fonctionner, en raison du manque de pièces de rechange, et toutes les anses doivent être fixées à la main, ce qui augmente le coût du personnel et diminue la qualité.

Le séchoir pour tasses est usé et très mal réparé, laissant passer un volume considérable d'air chaud. Le gaz de pétrole liquéfié (GPL), qui ne peut être obtenu qu'en quantités insuffisantes, est gaspillé en permanence.

Les deux découpeuses d'anses (Type: S.V. Keeling) sont en mauvais état. Elles ont besoin de nouvelles lames et de roulements, pour remédier à cette lacune.

Quatre unités de balage permettent de lisser les articles après séchage et avant cuisson des biscuits. Elles sont toutes équipées d'une tuyauterie qui les relie à un ventilateur de rejet direct à

l'air libre. Ce système grossier de dépoussiérage est inopérant et présente des risques pour la santé des ouvriers. Il est indispensable de prévoir un système de dépoussiérage efficace, à chaque station de halage, munie d'un filtre à la sortie.

c) Production de pièces coulées

Le département coulage est équipé d'un petit malaxeur d'une capacité de 750 kg utilisé pour la préparation de la barbotine de coulée à partir de gâteaux de filtrage et de ferraille. Du silicate de soude est employé comme défloculant.

La barbotine est ensuite transportée jusqu'à l'atelier de coulée sur l'établi utilisé à la fois pour la vaisselle de table et la fabrication d'articles pour cadeaux. La plupart des moules sont en mauvais état et ont dépassé leur durée de service normale. En conséquence, ils produisent des articles de mauvaise qualité, qui nécessitent un ébavurage supplémentaire assez long. La pénurie d'importation de plâtre de Paris fait qu'il a été impossible de remplacer les moules lors de chaque changement de cycle.

d) Cuisson de la porcelaine

L'usine est équipée de deux fours intermittents au gaz, d'un ancien four à revêtement de briques (1970) d'une capacité de 490 pieds cubes, capable de cuire en moyenne 5 000 pièces par cuisson (2 500 pièces par chariot) et d'un four plus récent (1979) de type Shelley à revêtement en fibres, d'une capacité de 375 pieds carrés permettant de cuire en moyenne 4500 pièces par cuisson. Comme la teneur en humidité des articles qui entrent dans le four à biscuits est encore très élevée, les cycles de cuisson sont plus longs que la normale, car il est nécessaire d'augmenter lentement la température durant la phase initiale du cycle de cuisson.

Le cycle de cuisson de l'ancien four est d'environ 40 heures, soit 27-29 heures à une température de 1 170-1 200 °C, suivies par un refroidissement pendant 10 - 11 heures. Le four est en très mauvais état et donne une cuisson très irrégulière à la suite de variations de couleur et d'absorption d'eau des articles de porcelaine. Les températures de cuisson ont récemment été abaissées afin de réduire ces variations. La mission considère qu'il serait peu rentable de reconstruire ce four et qu'il convient de le remplacer par un four moderne et plus puissant et muni d'un revêtement en fibres et équipé d'un système de contrôle automatique de température, ainsi que de dispositifs de sécurité.

Le four Shelley, de modèle plus récent, n'est pas opérationnel en raison d'un manque d'instrumentation. Des pièces de rechange sont nécessaires pour le système de régulation de la température et de perte de flamme. Les produits réfractaires de la porte du four ont été endommagés, entraînant une surchauffe de ce dispositif et des dégâts au système de perte de flamme fixé sur la porte. Les joints du chariot du four et la fondation en béton devraient également être réparés avant la remise en service. La mission considère qu'il serait économique d'installer un nouveau système de contrôle de température sur ce four. Les deux fours ont besoin de nouveaux montants en produits réfractaires et de briquillons, pour rénover les chariots et garantir une production maximale.

La production actuelle de porcelaine sur l'ancien four est d'environ deux cuissons par semaine, c'est-à-dire 10 000 pièces par semaine. A condition d'obtenir des articles suffisamment séchés, le four pourrait passer à 3,6 cuissons par semaine, c'est-à-dire 18 000 pièces, en gardant un jour pour la maintenance. Le four est actuellement utilisé à environ 55 % de sa capacité.

Si le nouveau four est réparé et qu'il fonctionne par cycles de 40 heures, on arriverait à 3,6 cuissons par semaine, en gardant un jour pour la maintenance. Avec un chargement de 4 500 pièces, la production atteindrait 16 200 pièces par semaine. La production potentielle totale brute des deux fours pour porcelaine en exploitation est par conséquent de 34 200 pièces par semaine.

Cette production pourrait être considérablement augmentée si un séchoir supplémentaire était installé dans l'usine, pour les articles en argile. A condition de pouvoir sécher parfaitement toutes les pièces qui entrent dans le four, il serait possible de réduire le cycle de cuisson et d'effectuer un plus grand nombre de cuissons hebdomadaires.

Après cuisson, la porcelaine est déchargée sur l'aire de stockage. Elle est classée, nettoyée et contrôlée au point de vue de son état, avant de passer à l'opération de glaçage. L'usine est équipée d'une machine de brossage à deux forets destinée aux articles creux, d'une grande machine de brossage pour les assiettes et d'une petite machine de brossage, également pour les assiettes. Bien que chaque poste de brossage soit équipé d'une tuyauterie de dépoussiérage, aucune sortie n'est rattachée à un système d'extraction. En conséquence, cette zone pose un problème de santé pour les opérations.

e) Glaçage

Le glaçage est effectué dans une simple station de trempage équipée d'une table de séchage tournante, actionnée à la main, et également de trois cabines de pulvérisation opérationnelles. Deux cabines supplémentaires de pulvérisation sont hors service, en raison du manque d'équipements. La cuve de la station d'immersion n'est pas équipée d'une pompe de recirculation de produit de glaçage, ni d'un tamis. Il en résulte une variation importante du glaçage qui se produit durant la journée, et qui affecte la qualité du produit final. Les variations de l'absorption de l'eau par la porcelaine de 0,5 % jusqu'à plus de 5 % influencent la fixation de la glaçure, et par conséquent, la qualité des produits. Les cabines de pulvérisation sont munies d'un système d'extraction permettant de récupérer le glacé.

Tout le glacé est importé et est préparé, en vue de l'utilisation, dans un moulin à boulets d'une capacité de 200 kg situé dans le département de glaçage.

f) Four de cuisson

Après glaçage, les articles sont chargés sur des plateaux réfractaires, qui sont emportés sur six bases et cuits par un des quatre fours électriques. Deux de ces fours ont un revêtement en produits réfractaires et un cycle de cuisson de 13 à 16 heures, réparti de la manière suivante 7,5 heures jusqu'à une température maximale de 1 040-1 050 °C, 0,5 heure de trempe et 5 à 8 heures de refroidissement. Les deux autres fours sont revêtus de fibres et ont un cycle de cuisson de 12-13 heures, soit 7,5 h jusqu'à 1 050 °C, 0 h 5 de trempe et 4 à 5 heures de refroidissement.

La capacité de tous les fours est:

- charge mixte 1 100 pièces
- seulement tasses 2 000 pièces

Tous les fours ont besoin de pièces de rechange. Les revêtements en réfractaires doivent être réparés et un des deux ponts roulants doit être remplacé. Un des fours est tout à fait inopérant à cause du manque de pièces de rechange.

La capacité maximale de production des cycles actuels de cuisson est:

- 2 fours pendant 16 heures = 10,5 cuissons/semaine/four x 1 100 pièces = 23 100
- 2 fours pendant 13 heures = 13 cuissons/semaine/four x 1 100 pièces = 28 600

Capacité totale de cuisson installée = 51 700/semaine

Toutefois, il convient de réduire ce chiffre d'une cuisson par four, pour tenir compte de l'entretien, donc:

- 2 fours x 9,5 cuissons/semaine/four x 1 100 pièces = 20 900
- 2 fours x 12 cuissons/semaine/four x 1 100 pièces = 26 400
- Capacité totale actuelle de cuisson = 46 800/semaine

Cette capacité dépasse largement la capacité potentielle totale de production de porcelaine, qui est de 34 200 pièces par semaine. Par conséquent, il n'y aura pas de goulot d'étranglement à ce niveau. Si la production de porcelaine est augmentée grâce à des investissements portant sur l'installation d'un séchoir.

g) Décoration et cuisson de la décoration

La décoration d'une partie des produits de cuisson est assurée par l'application manuelle de décalcomanies, dont certaines sont importées, bien que la majorité soit produite localement. Certains articles sont également décorés à la main, mais les trois sellettes qui sont actuellement utilisées à l'usine sont en très mauvais état et ne peuvent pas être réglées en hauteur, de telle sorte que les quatre ouvriers compétents ne peuvent pas assurer une décoration parfaite.

La cuisson de la décoration (émaïl) est effectuée dans un four intermittent Shelley d'une capacité de 700 tasses par cuisson, soit 450 pièces d'articles mixtes. Le cycle de cuisson est de 4-5 heures à 740 °C pour les décalcomanies à basse température, et suivi d'un refroidissement pendant 3,5 heures. Certaines cuissons de motifs décoratifs sont également effectuées dans les fours électriques, mais cette opération réduit la capacité de production.

Il est possible de faire trois cuissons par jour, soit 21 cuissons par semaine. Par conséquent, la capacité totale installée de décoration est:

$$21 \text{ cuissons} \times 450 \text{ pièces} = 9\,450 \text{ pièces/semaine.}$$

En déduisant deux cuissons pour l'entretien du four, la capacité de décoration est:

$$19 \text{ cuissons} \times 450 \text{ pièces} = 8\,550 \text{ pièces/semaine.}$$

Ce résultat ne représente que 18 % de la production potentielle brute.

Etant donné que les articles décorés sont plus rentables que les articles unis, il conviendra d'envisager sérieusement la possibilité d'augmenter la capacité de cuisson des articles décorés, une fois que les sections de cuisson pour porcelaine fonctionneront à un niveau plus proche de leur capacité.

3. Production d'appareils sanitaires

La préparation des matières premières destinées à la production d'appareils sanitaires est effectuée au rez-de-chaussée du bâtiment à deux étages. La barbotine d'argile est ensuite pompée jusqu'au premier étage, qui abrite l'atelier de coulage, des fours et des appareils pour la fabrication des moules. Actuellement, la formule employée pour le mélange destiné aux appareils sanitaires comprend 100 % de matériaux locaux, comme indiqué au tableau 8.2.5.

Tableau 8.2.5: Production d'appareils sanitaires- formule utilisée pour le corps

Matériaux	Volume (Kg/mélange)	Pourcentage
Quartz	560	28,0
Feldspath	440	22,0
Argile de Ngumba	440	22,0
Pierre à savon de Kisi	560	28,0
Total	2 000	100,0

Source: Ceramic Industries (EA) Ltd.

Après avoir été concassés dans des machines, le quartz et le feldspath sont pesés selon la formule et ensuite broyés tous les deux dans un simple moulin à boulets de 6 pieds x 6 de diamètre, pendant 14 heures, pour obtenir une granulométrie inférieure de 50-55 % à 10 microns.

La pierre à savon de Kisii est broyée séparément pendant 17 à 24 heures jusqu'à l'obtention d'une granulométrie inférieure de 80 à 90 % à 10 microns, qui est vérifiée par sédimentation avant écoulement dans une station de mélange. Bien que le département de production d'appareils sanitaires soit équipé de deux moulins à boulets, un seul est opérationnel, ce qui signifie qu'il est impossible de procéder à un mélange complet sur une base quotidienne, comme indiqué dans la formule de composition. La procédure consiste à concasser le quartz et le feldspath et à broyer la pierre à savon de Kissi le lendemain, lors du mélange final du corps.

Figure 8.2.2.: Organigramme - Préparation du corps

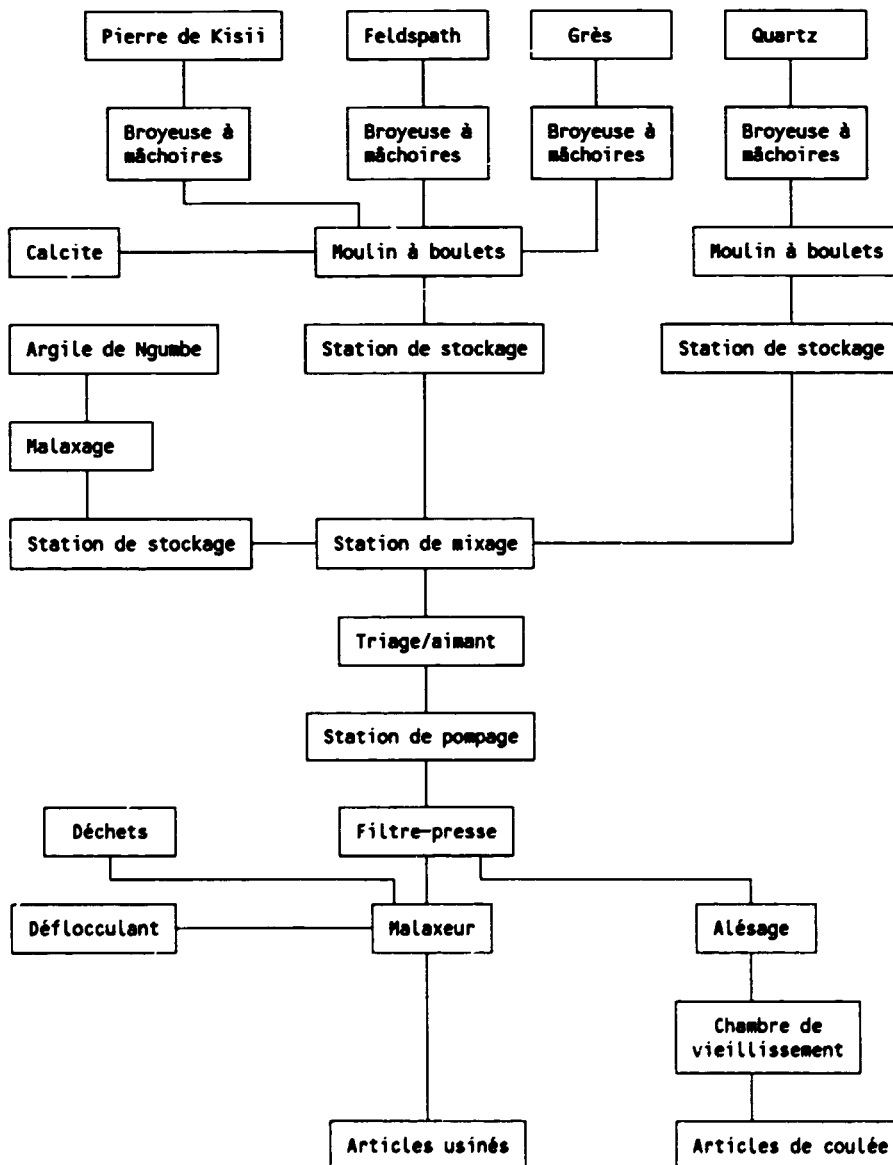
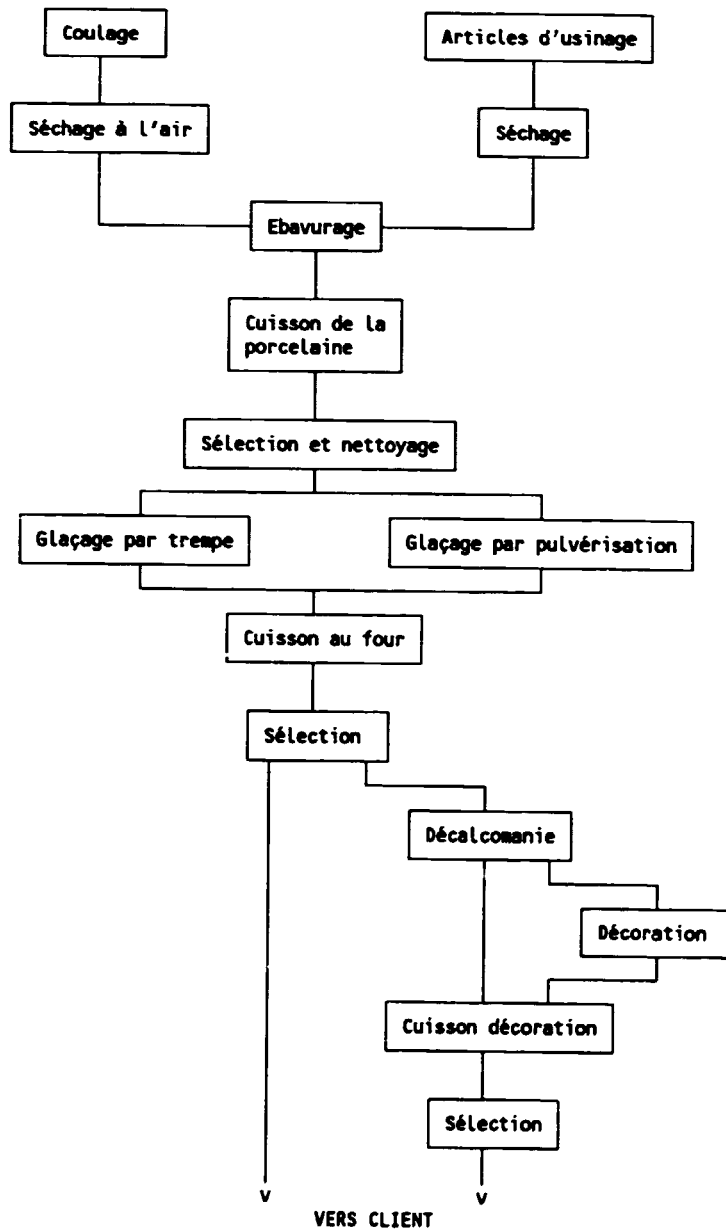


Figure 8.2.3: Organigramme - Production de faïence



L'argile de Ngumba est malaxée dans l'installation de la faïencerie et est tamisée via une cuve de stockage en acier plat de 2,5 m x 1 m x 0,50 m. La barbotine est ensuite pompée dans la station de mélange qui contient les autres éléments constitutifs du corps correspondant à la formule. Le poids de la pinte est vérifié et ajusté à 36,4 oz/pinte (1,81-1,82 g/cc) en ajoutant de l'eau et 0,3 % d'un mélange silicate de soude/alcali minéral (83:17) en tant que défloculant. Certains déchets d'argile sont également ajoutés au mélange à ce stade, et malaxés pendant 50 minutes supplémentaires, après quoi le poids de la pinte est vérifié à nouveau. La barbotine est ensuite pompée sur une cribleuse munie de filtres à mailles de 80 et de 100 et sur un aimant continu, et passe dans une cuve de stockage où elle séjourne environ 24 heures.

La barbotine finale est ensuite pompée jusqu'à un des deux réservoirs de stockage situés au premier étage. Chaque réservoir a une capacité de 540 gallons. Pendant qu'une cuve se remplit, la barbotine du premier réservoir est pompée le long du système annulaire principal, pour alimenter les bancs de coulage. Au niveau actuel de production, une cuve suffit pour approximativement la

production d'un four. Avant d'être utilisée, la barbotine est revérifiée afin d'obtenir un poids de 36,4 os/pinte, une thixotropie de 35-40 °C et une fluidité de 310-325 °C.

La halle de coulée est équipée de six rangées de bancs, mais une d'elles n'est pas opérationnelle en raison du manque de moules démontables, résultant lui-même d'une pénurie de plâtre de Paris importé. Quatre de ces rangées comportent chacune 17 moules démontables, tandis que la cinquième, utilisée pour les cuvettes de grande dimension, contient 14 moules. Le total est donc de 82 moules. La plupart de ces moules sont en très mauvais état, car ils ont été utilisés bien au-delà de leur durée de service. Il en résulte que les produits finis sont très défectueux.

Le remplissage des moules est effectué le matin. Les temps de coulage des différents produits sont les suivants:

WC	50 minutes
Siphons S & P	50 minutes
Petites cuvettes	50 minutes
Grandes cuvettes	70-80 minutes

La durée de remplissage de chaque moule est de 3 minutes, au lieu des 2 minutes habituelles, car la pompe de circulation de barbotine (type Gosling et Gatten) était initialement conçue pour alimenter seulement trois rangées de bancs de coulage. Trois rangées supplémentaires ont été installées en 1986, mais la capacité de pompage de barbotine n'a pas été augmentée. De plus, la pompe doit fonctionner sans les six ressorts à feuilles qui sont indispensables à un pompage efficace, étant donné que ces ressorts ne sont pas disponibles au Kenya et que la compagnie éprouve des difficultés à importer ces pièces de rechange indispensables. En raison de la lenteur du pompage, tous les éléments d'appareils qui ont été coulés depuis 1986 ont présenté des "lignes de coulage". Ce défaut a dû être éliminé par un nettoyage à l'éponge très long avant le séchage.

Après que la série de moules ait été coulée pendant le temps requis, elle est égouttée, séchée durant deux heures (12 heures - 14 heures) et ébavée (14 heures - 15 h 30). Les moules sont ensuite placés sur des établis en bois où ils séchent à l'air libre pendant trois jours. L'ébavurage se fait uniquement avec des couteaux, au lieu d'utiliser des instruments adéquats en acier à ressort. Cette opération pourrait entraîner des imperfections et abaisser la qualité des produits.

Après séchage, les articles sont nettoyés à l'éponge et testés à la paraffine afin de détecter les fissures. Le lendemain, ils sont pulvérisés avec de la glaçure. Cependant, lorsqu'il fait froid, le glaçage ne peut se faire qu'après deux jours. Des ventilateurs de recirculation d'air sont uniquement situés au dessus des bancs de coulage de la chaîne I (1 seul ventilateur) de la chaîne 3 (6 ventilateurs) et de la chaîne 4 (6 ventilateurs). Il en résulte que les moules ne séchent pas d'une manière appropriée et qu'ils se saturent progressivement d'eau durant la semaine. De plus, aucun coulage n'a lieu le vendredi, c'est-à-dire pendant un total de 18 à 20 semaines par an. En effet, il est procédé à quatre coulages par semaine seulement et, avec 82 moules en exploitation, la production maximale brute est de 328 pièces par semaine. Lorsqu'il n'est pas possible de couler le vendredi, on ne s'efforce généralement pas de faire cette opération le samedi.

L'usine est équipée de deux cabines de pulvérisation pour appareils sanitaires, dont seulement une est utilisée, l'autre ayant été initialement prévue pour le glaçage en couleur, qui n'est pas produit à l'heure actuelle.

Après glaçage, les articles sont chargés sur un des neufs chariots de four et cuits dans un creuset intermittent au gaz de type Shelley, à raison de trois chariots par fournée. Le deuxième creuset de même modèle n'est pas opérationnel, car il a été cannibalisé pour obtenir des pièces de rechange pour d'autres fours. La capacité de chargement du four, pour les différents produits est de:

Cuvettes de WC, petits et grands lavabos	131 pièces
Uniquement petits lavabos	174 pièces
Uniquement grand lavabos	114 pièces
Uniquement cuvettes	104 pièces

La cuisson est effectuée en un cycle de 27 heures, décomposé comme suit: 11 heures jusqu'à une température maximum de 1 200 °C, 2 heures de trempage et 14 heures de refroidissement. Les articles sont ensuite classés et expédiés au consommateur, ou transférés dans l'entrepôt pour produits finis.

Pour ce cycle, la capacité installée du four destiné aux appareils sanitaires est de:
6 cuissons/semaine x 131 pièces = 786 pièces/semaine

En tenant compte d'une journée pour l'entretien du four, la capacité réelle est de:
5,3 cuissons/semaine x 131 pièces = 694 pièces/semaines.

Actuellement, seules deux cuissons sont effectuées par semaine, ce qui représente un taux d'utilisation de capacité du seul four en opération égal à 37 %, soit 18,5 % de la capacité des deux fours.

Avec deux fours en exploitation, la capacité potentielle de cuisson est de 1 388 pièces/semaine, c'est-à-dire nettement supérieure à la capacité actuelle de coulage. En transférant la section de moulage au rez-de-chaussée, et en installant des bancs de coulage, des moules et des ventilations supplémentaires pour permettre de procéder à une coulée quotidienne, il devrait être possible d'atteindre une production brute de cuisson équivalant à 1 388 pièces par semaine, c'est-à-dire une production hebdomadaire propre à la vente, d'environ 1 249 pièces après déduction des déchets (10 %). Par temps froid, il conviendra de chauffer la halle de coulage avec un brûleur tandem gaz/kérosène à cuisson directe, afin d'assurer un séchage adéquat, de façon à pouvoir couler chaque jour toute la production des moules.

4. Production de faïence murale

La formulation actuelle de corps est la suivante:

Tableau 8.2.6: Production de faïence murale - formulation du corps

Matériau	Volume Kg/mélange	Pourcentage
Argile de Ngumba	3 000	50,00
Wollastonite	1 365	22,75
Quartz	1 080	18,00
Pierre à savon de Kisii	315	5,25
Chamotte	240	4,00
Total	6 000	100,00

Source: Ceramic Industries (EA) Ltd.

La wollastonite, la pierre de Kisii et la Chamotte sont pesées et broyées simultanément dans un des moulins à boulets de 7 pieds x 7 de diamètre. L'eau est ajoutée par évaluation optique, au lieu d'être calculée adéquatement. Le cycle de fraisage dure 16 heures pour obtenir une granulométrie inférieure de 65-80 % à 10 microns avec une densité de 1,45-1,55 g/cc. Après avoir vérifié ces caractéristiques, le matériau concassé est transféré dans un moulin à boulets de 7 pieds x 7 pendant un cycle de 18 heures jusqu'à la même granulométrie. Il est ensuite transféré dans la voûte qui contient le mélange de wollastonite, de pierre de Kisii et de chamotte.

Aucun des moulins à boulets n'est équipé de compte-tours, capables de régler un cycle de fraisage absolument précis, correspondant à une granulométrie spécifique et à un chargement donné de boulets de concassage.

L'argile de Ngumba est malaxée pendant deux heures dans un dispositif à grande vitesse. Un mélange de déflocculant silicate de soude/couche de soude est ensuite ajouté pour obtenir une densité de 1,49 g/cc. Après vérification, la barbotine est transférée dans la voûte de stockage d'argile. Le volume de barbotine d'argile, mesuré d'après la formulation au moyen d'une jauge à tige, est alors pompé jusqu'à la station qui contient tous les matériaux concassés, et est soigneusement mélangé. Le matériel de mixage est ensuite pompé sur une crible équipée de tamis à mailles de 80 et 100 pouces, et envoyé à une voûte de stockage.

La barbotine de la voûte de stockage, d'une densité de 1,6 g/cc est pompée dans la station de séchage par pulvérisation, qui produit 700 kg de poussière d'argile par heure avec une teneur en humidité de 8-10 %. Cette capacité suffit pour produire 2 600 carreaux de 150 mm x 6 mm à l'heure. La poussière d'argile est transférée dans des trémies de stockage d'où elle est déversée sur des presses à carreaux, en fonction des besoins.

L'usine est équipée de deux presses à faïence, d'une petite machine Sacmi à quatre carreaux de type PE220 et d'une presse à deux carreaux modèle TE145, qui n'est pas opérationnelle à cause du manque de pièces de rechange. La machine quatre carreaux a été initialement conçue pour produire 3 600 carreaux/heure, mais elle a dû être réduite à un cycle de 11 pressages x 4 carreaux/minute équivalant à une production maximale de 2 640 carreaux par heure. Cette capacité correspond plus ou moins à la capacité horaire de l'unité de séchage par pulvérisation.

En conséquence, la capacité installée équivalant à un cycle de 8 heures par jour est de 21 210 carreaux, soit 105 600 carreaux par semaine de 5 jours. Selon les indications obtenues, la production actuelle est d'environ 40 000 carreaux par semaine, correspondant à une efficacité d'exploitation de 37 %.

La presse à faïence est tombée souvent en panne, car les fournisseurs locaux n'ont pas pu livrer à temps les garnissages des filières. Certains garnissages ont été livrés dans une dimension inadéquate, malgré leur coût de 14 000 ShK + TVA par série de 14, et n'ont pas pu être utilisés. Toute l'unité de production a été arrêtée. Dans ces circonstances, il semble économique d'importer les pièces de rechange indispensables.

Après pressage, les carreaux sont empilés manuellement en bondons, chacun contenant environ 32 - 34 carreaux. Les bondons sont placés sur les chariots des fours, qui sont placés dans l'un des deux séchoirs en vue d'un cycle de séchage de 24 heures. Chaque séchoir contient 28 300 carreaux. Les installations de séchage sont conçues pour traiter à une température de 110 °C des carreaux qui ont une teneur moyenne en humidité de 9 % à 0,5 %.

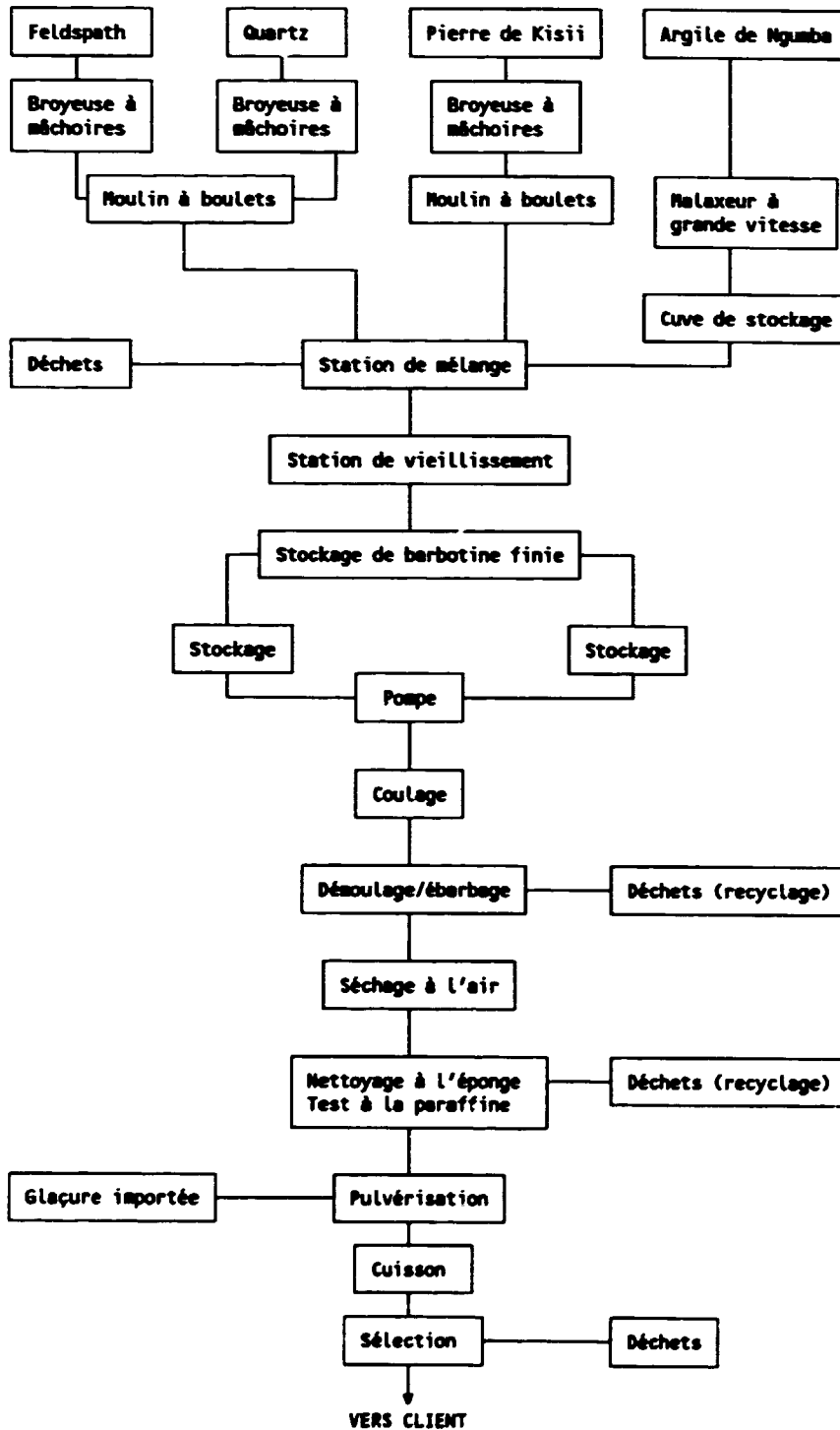
Par conséquent, la capacité maximale installée de séchage correspondant à une opération de 5 jours est de:

$$2 \times 28\,300 \times 5 \text{ jours} = 283\,000 \text{ carreaux/semaine.}$$

Ces séchoirs pourraient donc facilement accepter la production d'une opération de pressage en deux équipes, et voire même en trois équipes, de la seule presse en exploitation, à condition que celle-ci puisse fonctionner à un taux normal d'efficacité de 87,5 %, c'est-à-dire 7 heures d'opération réelle par équipe de 8 heures.

Au séchage, les chariots sont retirés du séchoir et transférés au four intermittent à gaz de type Shelley qui assure la cuisson d'un enfournement de 28 300 carreaux par cuisson. Un deuxième four Shelley identique est installé dans l'usine, mais n'est pas opérationnel car il a été cannibalisé pour obtenir des pièces de rechange pour les autres fours.

Figure 8.2.4: Schéma de procédé - appareils sanitaires



Le cycle actuel du four est de 35,5 heures: 18 heures à une température maximale de 1 160 °C, 0 h 5 de trempage et 17 heures de refroidissement. Par conséquent, ce four a une capacité de cuisson maximale de 4,7 fois par semaine équivalant à une production potentielle brute de 133 010 carreaux par semaine. Toutefois, il convient de déduire une journée pour l'entretien du four, et la production brute actuellement possible est de:

4 cuissons/semaine x 28 300 carreaux/cuisson = 113 200 carreaux/semaine.

Si le deuxième four était réparé, la production potentielle totale atteindrait 226 400 carreaux par semaine, c'est-à-dire moins que la capacité installée du séchoir.

Dans l'usine, les pertes de cuisson des biscuits sont de l'ordre de 2 %, ce qui semble normal pour ce type d'industrie. Le nombre de biscuits par carreaux qui pourraient être envoyés au glaçage serait par conséquent de 221 800 carreaux/semaine.

Il convient de noter que le fabricant prévoit un temps de cuisson de seulement 24 heures. Il est donc facile d'augmenter la production en réduisant le temps de cuisson, qui est actuellement de 35,5 heures.

Après la cuisson, les carreaux passent sur la chaîne de glaçage équipée des dispositifs suivants: empileuse, barreau de cassage destiné à éliminer les carreaux défectueux, station de brossage, chute d'eau, chute de glaçage, plateau tournant à 90 degrés et deuxième chute de glaçage. Les carreaux sont ensuite chargés à la main dans des cassettes (13 ou 14 carreaux/cassettes) qui sont chargées dans les chariots du four.

La chaîne de glaçage peut traiter 4 500 carreaux/heure c'est-à-dire capacité installée potentielle maximum 36 000 carreaux pour jour, soit 180 000 carreaux/semaine. Deux équipes supplémentaires seront nécessaires pour que la chaîne fonctionne à une efficacité moyenne de 87,5 %, et afin de traiter la production maximale potentielle nette des deux fours à faïence (221 800 carreaux par semaine).

Tout le glacé est importé et utilisé à une densité de 1,6 g/cc, équivalant à un recouvrement de glaçage de 16 g de glaçure par carreau. Avec un poids de carreau de 225 g, le glacé représente 7,1 % du poids, c'est-à-dire une valeur normale pour l'industrie dont la norme est de 7 %. Toutefois, une légère économie de 0,25 g/carreau pourrait être obtenue sans affecter la qualité. A une production maximale nette de faïence équivalent à 221 800 carreaux/semaine, l'économie serait de 55 kg de glacière importée.

Après glaçage, les carreaux sont cuits dans deux fours électriques Shelley intermittents, dont chacun a une capacité de 7 000 carreaux. Les carreaux sont cuits jusqu'à 1 060 °C durant un cycle de 11,5 h: 6 heures jusqu'à la température maximale, 0,5 h de trempage et 5 heures de refroidissement. Par conséquent, la capacité maximale potentielle installée dans ce cycle est de:

2 x 14,6 cuissons/semaine x 7 000 carreaux = 204 400 carreaux/semaine.

La capacité de cuisson installée est donc insuffisante pour cuire la production potentielle totale du reste de la chaîne de production de faïence murale. Etant donné qu'il faut prévoir une journée pour l'entretien, la production du four électrique sera de:

2 x 12,5 cuissons/semaine x 7 000 carreaux = 17.500 carreaux/semaine.

La quantité nette de carreaux prêts à la vente sera d'environ 174 000 carreaux/semaine.

Après cuisson, les carreaux sont inspectés, classés et installés dans des cartons, chacun contenant 88 carreaux. Elles sont ensuite expédiées aux consommateurs ou transférées dans l'entrepôt de stockage des produits finis.

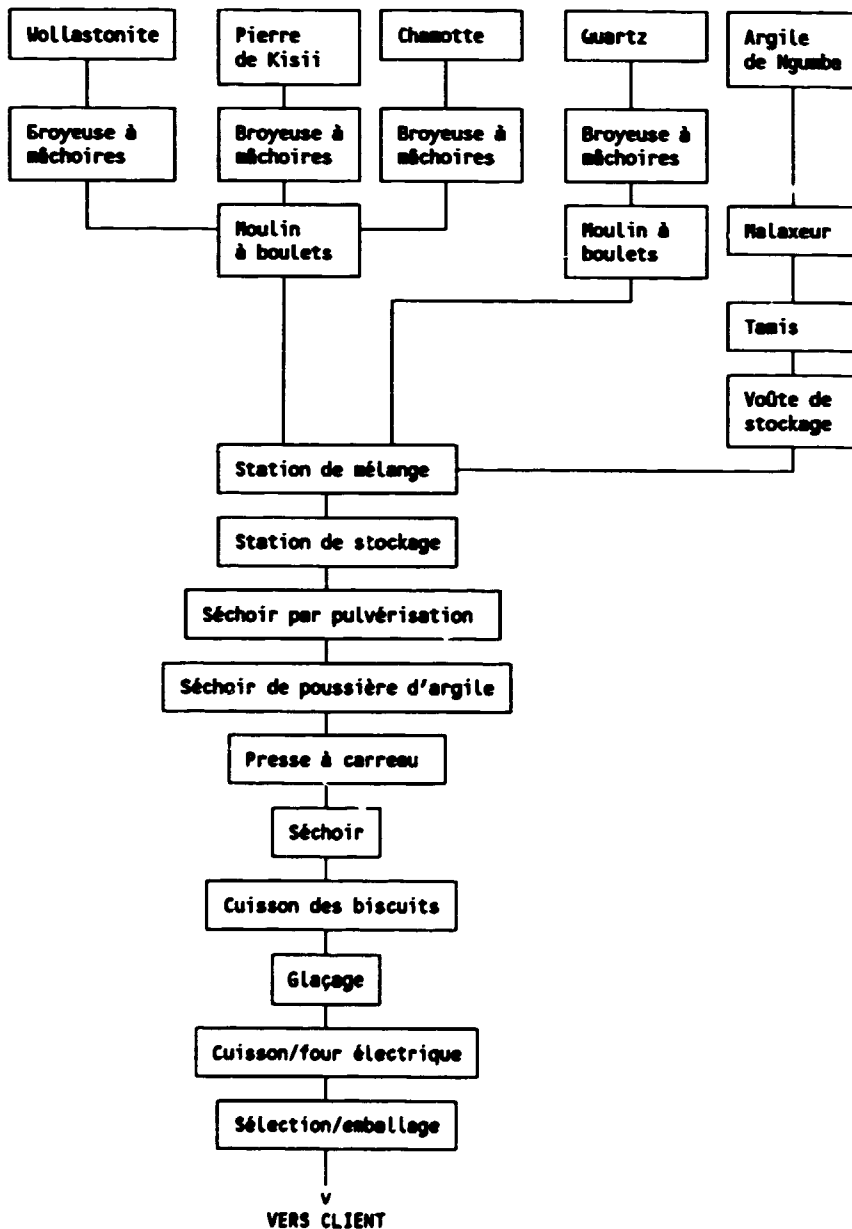
5. Laboratoire

L'usine est équipée d'un petit laboratoire destiné à des tests de routine simples du procédé de fabrication. Ces tests sont principalement limités aux examens suivants: analyse granulométrique, poids des pintes, fluidité et thixotropie de l'argile plastique. La teneur en humidité de la poussière séchée et pulvérisée et des produits séchés est parfois mesurée. Les valeurs d'absorption d'eau des

faïences murales sont vérifiées et des essais de fendillement sont effectués sur les articles glacés.
L'équipement d'essai installé dans le laboratoire comprend:

- Creusets et fours d'essai
- Installation d'essai à l'impact
- Viscomètre de torsion
- Chronomètre
- Testeur rapide d'humidité, modèle Ashworth
- Barboteur
- Broyeuse
- Autoclave

Figure 8.2.5. Schéma de procédé - Production de faïence murale



L'usine ne possède pas d'autres équipements de laboratoire de base tels que: dispositif d'expansion thermique, balance module de machine de rupture, pénétromètre et four de cuisson à 1 300 °C. Un deuxième viscosimètre serait également souhaitable, car ce type de mesure est fondamental pour obtenir une argile plastique adéquate pour l'usine.

Une lacune sérieuse au niveau du laboratoire est l'impossibilité d'évaluer ou de tester les dépôts de matières premières sur une base continue, et de donner des conseils sur les éventuels changements de composition de corps et de glaçure qui résulteraient normalement de tels essais. Une formation complémentaire du personnel de laboratoire ainsi que l'achat d'un équipement de base constitueraient des investissements utiles pour la compagnie.

6. Fabrication des moules et design

L'usine n'a pas de machine à mélanger le plâtre et cette opération est effectuée, par conséquent, avec une mélangeuse standard équipée d'un petit conteneur. Aucun moule n'était en préparation au moment de la visite de la mission, mais il a été signalé que certains moules destinés aux appareils sanitaires sont fabriqués avec deux lots de plâtre, au lieu d'un seul mélange homogène. Cette méthode donne des moules de mauvaise qualité. Une mesure précise de l'eau et du plâtre, afin d'obtenir un rapport plâtre/eau 100:80, est essentielle pour fabriquer des moules de qualité homogène.

L'atelier de fabrication des moules n'est pas équipé d'un séchoir à moules. Ceux-ci doivent être séchés à l'air. Un séchoir serait avantageux, car les moules seraient adéquatement séchés avant d'être mis en service. La durée de service des moules serait également améliorée.

L'usine n'a pas d'atelier de design ou de construction de maquettes, et elle se limite à utiliser les dessins qui ont été choisis au moment de sa mise en exploitation. Les conceptions actuelles en matière d'équipements sanitaires sont encore acceptables, en ce qui concerne le marché du Kenya, mais il convient d'améliorer la qualité des produits. Le coût particulièrement élevé qui devrait être payé pour fabriquer une nouvelle gamme de modèles d'appareils sanitaires, moules en bloc et démontables, ne rendrait pas cette option rentable, compte tenu de la faible échelle des opérations.

La gamme de produits en faïence pourrait toutefois être améliorée grâce à l'introduction d'un design plus moderne. Il conviendrait de confier ce travail à une firme spécialisée, et d'acheter simultanément les équipements de conception et de modélisation nécessaires. L'introduction d'un nouveau design, pour la fabrication de faïence murale, ne sera économique qu'une fois qu'une solution aura été trouvée aux problèmes concernant les matières premières, machines et fours et lorsque l'usine sera capable d'atteindre une production plus proche de la capacité installée.

f) Intrants

1. Corps constituants

Lors de son démarrage, l'usine utilisait un mélange de matériaux locaux et importés pour la composition des corps des articles en faïence et sanitaires. Les constituants locaux étaient le quartz, le feldspath et la wollastonite. Les constituants importés - le Kaolin de qualité supérieure et de l'argile figuline provenant du Royaume-Uni.

Pour la production d'appareils sanitaires, en particulier lorsque les articles sont lourds et de forme compliquée, cette procédure est normale dans de nombreux pays, même s'ils disposent de leurs propres approvisionnements en Kaolin et en argile figuline car la production d'appareils sanitaires exige des qualités d'argile ayant des caractéristiques de moulage connues et uniformes, de façon à maintenir les déchets dans une fourchette limitée. De petits changements au niveau des caractéristiques de moulage peuvent augmenter massivement les déchets.

Au cours des dernières années, toutes les argiles importées ont été remplacées par des matières premières locales, en raison des contraintes financières dans lesquelles la compagnie devait être exploitée. Bien que les problèmes initiaux semblent avoir été momentanément résolus, par exemple

fendillement de la glaçure des articles en faïence, en mélangeant des glacés transparents et opaques et en ajoutant un colorant, les pertes de production ont augmenté au niveau des appareils sanitaires. En particulier, les grandes cuvettes ont enregistré des pertes de 100 %, et il est pratiquement certain que la composition du corps et des caractéristiques de composition sont la cause principale de ce problème. Afin de produire des appareils sanitaires de qualité raisonnable avec peu de pertes, il est conseillé d'ajouter un certain pourcentage de kaolin importé et d'argile figuline, dans la préparation du corps.

Le Kaolin importé a été remplacé par de la pierre à savon de Kisii, et l'argile figuline par de l'argile de Ngumba, en provenance de la région de Nyere, à environ 60 km de l'usine. S'il est vrai qu'il est extrêmement important de minimaliser le coût des intrants en matières premières, cette opération ne devrait toutefois pas se faire au détriment de la qualité, car l'augmentation du volume de déchets empêcherait de réaliser toute économie. Ceci semble être le cas pour la production d'appareils sanitaires. Si certains produits ne peuvent pas être produits, par exemple grandes cuvettes, la commande des appareils qui y sont assertis sera probablement perdue.

Le feldspath est extrait dans une zone proche de la route de Kitoi Garissa, à environ 250 km de l'usine. Le quartz est obtenu à partir des affleurements de Sultan Hamud, sur la route de Mombassa, à environ 75 km. La wollastonite utilisée pour le corps des carreaux est extraite à Kajiado, à environ 75 km de Nairobi. Le feldspath est gratuit, à l'exception des frais de transport, tandis que le coût des autres minéraux doit être négocié avec des propriétaires locaux.

Seules de petites quantités de différentes matières premières locales sont entreposées dans l'usine et les carrières ne gardent pas de stocks de réserve. En conséquence, il n'est pas possible de minimaliser les variations naturelles que pourraient effectuer la qualité et les propriétés des matériaux. Cette situation est aggravée par l'absence d'une connaissance approfondie des sites d'extraction, notamment en ce qui concerne les quantités exactes disponibles, la composition et les propriétés physiques des matériaux, ainsi que l'importance des variations à l'intérieur des gisements. Le laboratoire de l'usine ne dispose pas de moyens adéquats pour effectuer des recherches sur les matières premières, et le personnel n'est pas suffisamment expérimenté au niveau technique, pour développer de nouvelles compositions efficaces pour le corps des appareils en question. Si des échantillons de matières premières pouvaient être prélevés dans les différents gisements de façon à obtenir un échantillonnage vraiment représentatif, la plupart des travaux d'analyse et de développement pourraient être confiés à un laboratoire indépendant, en attendant que le personnel de laboratoire de l'usine ait été formé ou renforcé par le recrutement d'une personne compétente en technologie de la céramique.

Le Département de la prospection géologique du Ministère de l'environnement et des mines possède certaines informations détaillées sur le kaolin et d'autres minéraux pour céramique. Toutefois, ces informations sont uniquement vendues sur une base commerciale aux parties intéressées, et les renseignements n'ont pas été mis à la disposition de la mission afin d'être évalués dans le cadre de Ceramic Industries (EA) Ltd.

2. Intrants de glaçage

Toutes les glaçures sont actuellement importées du Royaume-Uni (Esmalglass) et sont adéquates. Il n'y a pas de difficultés lorsque la glacière correspond à une composition spécifique de corps, à condition que la glaçure soit mélangée et appliquée d'une manière appropriée. Cependant, les problèmes considérables de glaçure ont encore été enregistrés à l'usine, par exemple fendillement et formation de trous d'épingle. Le fendillement résulte d'un mauvais ajustement entre les contractions du corps et celles de la glaçure. En conséquence, une glaçure qui est au départ parfaitement adaptée à une formation de corps peut se fendiller si l'un des éléments constitutifs du corps se met à varier. Les variations de cuissons qui résultent d'un mauvais réglage ou de fuites, au niveau du four, peuvent également influencer l'ajustement glacière/corps. En ce qui concerne le glaçage des biscuits de carreaux et de faïence, il est possible d'observer une fixation variable de la glaçure, à cause des fluctuations de la valeur d'absorption de l'eau, entraînant la formation de trous et des changements de couleur. Des trous apparaissent également

lorsque la glaçure est appliquée sur un article sale. Ils peuvent également provenir d'une mauvaise cuisson.

La glaçure qui est préparée pour le trempage est placée dans une cuve statique dans la station d'immersion. Par conséquent, si l'opérateur ne remue pas la glaçure à intervalle régulier, un dépôt se forme entraînant l'application d'une glaçure inégale pendant toute la journée. On peut facilement remédier à ce problème en installant une pompe de recirculation dans la station de trempage. Une autre difficulté en ce qui concerne la glaçure est causée par des variations au niveau du corps et de la cuisson. On peut facilement corriger cette situation en améliorant le contrôle technique.

Tous les intrants en glaçure sont importés. Il est donc important de bien programmer les commandes et les livraisons. A plusieurs occasions, des retards en matière d'importation de glaçures ont nécessité des livraisons par fret aérien. Celles-ci ont augmenté le coût mais sont un élément indispensable afin d'éviter de devoir interrompre la production.

La chaîne de production de faïence murale utilise une grande partie de la glaçure importée. En standardisant la quantité utilisée à exactement 7 % du poids, plutôt qu'à 7,1 %, il serait possible de réaliser une économie mineure, mais néanmoins importante, sur l'ensemble de l'année.

3. Intrants de décalcomanie

La majorité de décalcomanies sont actuellement fabriquées au niveau local, à l'exception de quelques motifs plus sophistiqués qui sont encore importés du Royaume-Uni (Mathey) et d'Italie. En ce qui concerne les logos, l'usine demande aux hôtels de lui fournir les décalcomanies nécessaires. Toutefois, les retards enregistrés à ce niveau font que les hôtels achètent des articles unis pour remplacer leur stock, au lieu de produits décorés. Cette situation prive l'usine de bénéfices potentiels.

4. Intrants en plâtre de Paris

Tout le plâtre de Paris, utilisé pour la production des moules pour appareils sanitaires de faïence, moules de travail pour articles coulés à la main et moules de travail pour articles machines, est importé. L'usine n'importe qu'une seule catégorie de plâtre, destinée à tous les types de moule, alors que les différentes qualités ont été développées par les principaux producteurs de plâtre de Paris, par exemple British Gypsum. Un seul type de plâtre a été acheté pour les moules manuels et les moules machine qui nécessitent un plâtre dense à prise rapide. Une catégorie différente aurait pu être achetée pour les moules de coulage qui ont besoin d'une texture plus ouverte. La différence de prix est minime, mais un autre choix aurait permis de maximaliser la durée de service des moules et de réduire le coût unitaire.

Le remplacement des moules est déterminé par l'approvisionnement en plâtre de Paris, plutôt que par un cycle normal de remplacement afin de maintenir la qualité standard des produits de démoulage. En conséquence, les moules de travail utilisés pour les appareils sanitaires, qui doivent normalement être remplacés après 80 cycles, sont utilisés pendant six mois ou un an, c'est-à-dire jusqu'à environ 250 cycles. Etant donné qu'aucun enregistrement n'est effectué concernant le cycle de service de chaque moule, il est impossible de savoir à partir de quel moment les moules commenceront à se détériorer. Or, cette information est importante pour s'assurer que les fabricants de moules respecteront la procédure de mélange et le rapport eau/plâtre. Si une procédure adéquate n'est pas suivie, même des moules fabriqués avec un bon plâtre pourront commencer à se détériorer bien avant d'atteindre leur durée de service prévue. Une fois qu'un moule est arrivé au terme de sa vie normale, la qualité de l'article qui en sort se dégrade progressivement si le moule continue d'être utilisé pour la production. Les coûts de production aussi augmentés par la nécessité d'éliminer les moules endommagés du fait d'une manipulation trop brutale. En conséquence, l'enregistrement de la vie utile du moule est très importante, afin de respecter à la fois les objectifs du contrôle de la qualité et la fixation des prix.

La majorité des moules utilisés dans l'usine sont en mauvais état et mettent en danger la qualité des produits.

Des approvisionnements en plâtre de Paris sont apparemment disponibles au Kenya. Bien qu'ils ne correspondent pas vraiment à la qualité requise, ils pourraient être utiles pour certains moules utilisés pour la production d'articles en faïence. Même si la durée de service d'un moule est réduite, il peut encore s'avérer économique. Il s'agit d'un autre domaine où des laboratoires personnels expérimentés pourraient être avantageux pour la compagnie.

5. Intrants en combustible

Une des causes principales de préoccupation pour l'usine, est la pénurie constante de GPL provenant de la raffinerie de Mombassa, qui a des répercussions immédiates sur la production des faïences murales. Moins de 50 % des besoins sont fournis. Par conséquent, l'usine n'arrivera pas à atteindre sa capacité si ce problème permanent n'est pas résolu. Etant donné qu'il semble que les difficultés de la raffinerie ne sont pas sur le point de trouver une solution, il serait avantageux que l'usine trouve une autre source de carburant, de façon à ce que sa production ne soit pas interrompue en cas de pénurie de gaz de pétrole liquéfié.

Il convient de souligner qu'au moment de la visite de la mission, la compagnie avait été avertie par son fournisseur (Caltex), qu'elle ne pourrait probablement recevoir aucune quantité de GPL en février 1990, en raison de difficultés au niveau de la raffinerie, et qu'elle serait peut-être obligée d'arrêter sa production.

Le Kérosène serait peut-être un combustible de remplacement valable, pour le GPL, car il a une faible teneur en soufre. La mission a contacté dans un premier temps les responsables du département technique de Caltex afin d'obtenir les spécifications techniques du kérosène. Le kérosène a une double fonction, un maximum spécifié de 0,3 % de soufre et une valeur réelle normale de seulement 0,1 %. Son énergie spécifique est de 42,8 joules/Kg (18 400 Btu/lb), et son prix de vente courant est de 4 273 ShK/1 000 litres. Pour une densité spécifique de 0,820, le prix obtenu est de 5 211 ShK/tonne.

D'après Caltex, les livraisons de kérosène sont bonnes. Bien qu'il y ait des périodes de pénurie, elles sont relativement courtes et ne coïncident généralement pas avec les périodes de pénurie de GPL. Dans ce cas, il serait intéressant du point de vue économique que l'usine utilise du kérosène pour remplacer le GPL, afin de pouvoir fonctionner sans interruption.

Afin d'utiliser ce combustible, l'usine devra investir dans une cuve de stockage munie de pompes jumelées et de brûleurs mixtes pour les fours à biscuits. Etant donné qu'un des fours à biscuits doit de toute façon être remplacé, il devrait être équipé de système à double brûleur. Entre-temps, les autres fours pourront être convertis, au moment de leur rénovation.

6. Intrants de pièces de rechange

La compagnie se base sur les pièces de rechange d'importation pour les machines de production, les séchoirs et les fours, mais les difficultés financières l'empêchent depuis plusieurs années de couvrir ses besoins normaux d'acquisition. Il en résulte que l'état de tous les équipements s'est constamment détérioré. Dans le cas des fours à faïence, chaque département a cannibalisé un four de ses pièces afin de garder le deuxième four en opération. Par conséquent, l'usine est limitée à 50 % de sa capacité totale potentielle, en attendant que ces fours soient réparés.

Des tentatives ont été faites pour obtenir des garnissages de rechange pour les filières, en faisant appel à des firmes locales, au lieu d'importer ces pièces. Cependant, cette expérience s'est avérée négative, car les fournisseurs n'ont pas pu livrer à temps et ont fabriqué des pièces ne correspondant pas aux normes. La faïencerie par conséquent enregistre un temps d'arrêt excessif.

g) Gamme de produits

Ceramic Industries (EA) Ltd fabrique trois produits: faïence murale, articles de vaisselle et appareils sanitaires. Il n'existe pas de plans immédiats destinés à élargir la gamme de produits. Au contraire, compte tenu de la très mauvaise qualité actuelle des matières premières, il pourrait s'avérer judicieux d'arrêter temporairement la production d'appareils sanitaires. Actuellement, la chaîne pour équipements sanitaires n'est pas très rentable. La qualité est défectueuse et il est nécessaire d'introduire un système extensif de contrôle de la qualité pour assurer la production d'articles qui se vendront bien à la fois sur le marché national et international. Cette ligne de production pourrait devenir très rentable si la situation s'améliorait au niveau de la qualité des matières premières.

Le tableau 8.2.7. indique la production et les ventes de ces trois produits, en 1989:

Tableau 8.2.7. Ceramic Industries (EA) Ltd - Production et ventes en 1989

Produit	Volume (unités)	Valeur des ventes (ShK)
Faïence murale	2 648 386	14 500 000
Articles de table	380 705	6 850 000
Appareils sanitaires	7 859	4 300 000
Total	3 036 950	25 600 000

Source: Département des ventes de Ceramic Industries (EA) Ltd.

Note: La valeur correspond à des estimations grossières, car des chiffres exacts n'étaient pas disponibles au moment de la visite de la mission.

h) Performance de l'usine et rendement économique

Performance de l'usine

Dans les trois ateliers de production, l'utilisation de capacité de tous les équipements est très faible, et augmente par conséquent les coûts unitaires. Les capacités potentielles maximales de chaque partie de l'usine ont été décrites en détail à la section 8.2. e). Une comparaison avec la performance réelle courante donne les indications suivantes:

Production de faïence

Janvier-février 1989 moyenne 50 984 pièces/mois

Juillet-décembre 1989 moyenne 40 600 pièces/mois

Capacité potentielle installée (biscuits) 136 880 pièces/mois

Par conséquent, la production d'articles de table est passée d'environ 37 % de sa capacité enregistrée au début de 1989 à quelque 29 % durant les six derniers mois de cette même année. Le principal goulot d'étranglement qui s'aggrave rapidement, en matière d'augmentation de capacité, se situe au niveau de la section de cuisson des biscuits. Il est donc essentiel de réparer en toute priorité le deuxième four à faïence, de façon à ce que deux fours soient disponibles pour la cuisson. De plus, étant donné que les pénuries de GPL se poursuivront sans doute indéfiniment, il serait judicieux de convertir le nouveau four en un système à double combustible, de façon à le faire fonctionner soit au GPL, soit au Kérosène. Il convient d'installer dans l'usine une cuve de stockage de kérosène, des pompes tandem et le tuyautage nécessaire à cet effet.

Production d'appareils sanitaires

Janvier-février 1989 moyenne (coulage) 1 574 pièces/mois
 Juillet-décembre 1989 moyenne (coulage) 505 pièces/mois

Moyenne 1989 654 pièces/mois

Capacité potentielle de coulage
 (correspondant à la capacité de four
 installée, en prévoyant 10 % de
 déchets de pulvérisation)

6 168 pièces/mois

Par conséquent, la production d'appareils sanitaires est passée d'environ 25 % de sa capacité potentielle à 8 % de celle-ci, au cours des six derniers mois de l'année. En 1989, la capacité moyenne a été de 10,6 %. Il convient de noter qu'afin d'atteindre cette capacité, les installations de fabrication des moules doivent être transférées au rez-de-chaussée du bâtiment, de façon à pouvoir utiliser l'espace rendu disponible pour y mettre des établis de coulage supplémentaires.

Le coulage des appareils sanitaires souffre toujours de problèmes sérieux, qui résultent certainement des matières premières utilisées et de la formulation élaborée pour le corps des appareils. Les pertes ont tendance à augmenter à ce stade du procédé de fabrication et, dans le cas des grandes cuvettes, chaque pièce produite récemment a présenté des fissures avant d'atteindre le four. Les pertes typiques enregistrées au coulage des différents produits sont les suivantes:

<u>Période du 1er au 13 décembre 1989</u>	<u>Nombre de pièces coulées</u>	<u>Perte</u>	<u>%</u>
WC - Siphon S	199	35	17,5
WC - Siphon P	232	12	5,2
Petite cuvette	126	11	8,7
Cuvette asiatique	48	4	8,3
<u>Période du 8 au 11 janvier 1990</u>			
WC - Siphon S	95	24	25,3
WC - Siphon P	94	14	14,9
Petite cuvette	56	4	7,1

Les appareils sanitaires sont plus grands et beaucoup plus complexes que les articles de faïence. En conséquence, il convient d'avoir une excellente connaissance de tous les composants des matières premières et de bonne procédure de contrôle de la qualité à chaque stade de production. Actuellement, l'usine ne dispose pas d'une capacité technique lui permettant de produire du matériel sanitaire à long terme, sur une base rentable.

La pénurie de GPL entraîne des pertes de production et une faible utilisation de capacité. L'installation de brûleurs mixtes sur les deux fours donnerait une certaine flexibilité en permettant de les faire fonctionner soit au kérosène, soit au GPL, selon les possibilités d'approvisionnement de ces deux combustibles.

Production de faïence murale

Janvier-février 1989 moyenne 204 190 pièces/mois
 Juillet-décembre 1989 moyenne 160 000 pièces/mois
 Moyenne 1989 195 698 pièces/mois

Capacité potentielle (limitée
 par la capacité installée
 des fours électriques) 700 000 pièces/mois

Par conséquent, la production de faïence murale est passée d'environ 29 % de sa capacité potentielle au début de 1989 à 23 % de celle-ci durant les six derniers mois de l'année. En 1989, le taux moyen d'utilisation de capacité a été de 28 %. Afin d'améliorer rapidement la capacité d'utilisation, la presse Sacmi à 4 carreaux doit être soigneusement rénovée, et il convient d'obtenir

une livraison adéquate de plaques de garnissage pour filières, en recourant éventuellement à des importations. De plus, le deuxième four à faïence doit être réparé, et il est recommandé d'installer des brûleurs mixtes.

Durant la période de la visite de la mission, deux fournées complètes de faïence murale (56 600 pièces) ont été mises au rebut, l'une en raison de changements de la composition de corps, et l'autre, d'une coupure de courant. La production de faïence murale sera donc probablement encore plus faible au cours de ce mois.

Coûts de production

La rentabilité des opérations courantes et la viabilité à long terme de la compagnie dépendent de la capacité de celle-ci à surmonter deux contraintes financières graves: insuffisance du fonds de roulement et fardeau insupportable de la dette.

La solution du problème du capital circulant nécessite avant tout une utilisation accrue de la capacité de l'usine, l'amélioration des produits et l'adoption de mesures efficaces de marketing, pour répondre aux deux premières mesures précitées.

Le problème de la dette constitue une menace beaucoup plus grave pour la viabilité de la compagnie. Sa solution nécessite une approche plus radicale, débouchant sur une restructuration financière vigoureuse de l'entreprise.

Viabilité financière

La compagnie se trouve actuellement dans une situation financière précaire, à la suite de son lourd endettement à l'égard de prêteurs à long terme et de créanciers commerciaux. Lorsque le syndic de faillite a repris la direction de la compagnie le 1er août 1988, celle-ci avait une créance garantie de 40,8 millions ShK sous forme de prêts bancaires, et devait aux banques près de 15,3 millions sous forme d'intérêts accumulés et d'amendes. De plus, elle devait à ses créanciers un montant à découvert de près de 4,6 millions ShK. La dette totale de la compagnie ainsi que son passif s'élevaient à 81,3 millions ShK.

Les comptes de la compagnie pour 1983 indiquaient une perte de 0,2 millions ShK. Bien que les recettes aient à nouveau été positives de 1,8 million ShK en 1984, la compagnie a enregistré des pertes croissantes entre 1985 et la fin de juillet 1988. Ces circonstances ont débouché sur sa mise en faillite par la KNCC, à la fin de juillet 1988.

Indicateur de rendement

Le fait que la compagnie ait enregistré de lourdes pertes, tout au cours de son histoire, reflète son mauvais rendement. Bien que des détails ne soient pas disponibles concernant les dettes, termes et conditions des prêts et situation de la compagnie au moment de leur octroi, l'ampleur de la dette reflète sans doute une certaine imprudence au niveau financier. Un tel degré d'endettement est insupportable pour la compagnie.

La dette financière totale sous forme de prêts bancaires, dépassements, intérêts accumulés et amendes, ainsi que de remboursements à des créanciers divers représentait 18 fois le bénéfice brut de la compagnie (avant amortissement, coûts administratifs et intérêt) à la fin de l'exercice se terminant le 31 juillet 1989. A elles seules, les dettes garanties et préférentielles étaient 14 fois supérieures aux bénéfices bruts. En fait, les dettes garanties et préférentielles de la compagnie sont 3 fois supérieures à la valeur comptable des immobilisations.

En 1987 et 1988, le bénéfice brut n'a pas suffi à couvrir les frais d'administration. La situation s'est améliorée sous la direction du syndic de faillite. Toutefois, les revenus de la compagnie ne permettent pas de couvrir l'amortissement de biens, usine et équipements, ou de rembourser les prêts. En conséquence, la compagnie épuise sa base de capital et son obligation en matière de dette.

Le tableau 8.2.8 indique les comptes financiers les plus importants de ces trois derniers exercices, ainsi que pour les quatre premiers mois de l'année en cours.

Tableau 8.2.8. Statistiques financières extraites des bilans de Ceramic Industries (EA) Ltd, 1987-1989

	Exercice se terminant le 31 juillet			4 mois jusqu'au 30 nov. 1989
	1987	1988	1989	
Offre d'affaires (ventes)	19 672	19 108	18 244	8 110
Fournitures directes	4 541	2 830	4 014	2 192
Main-d'oeuvre directe	4 525	5 465	4 032	1 530
Frais généraux usine	8 000	6 763	5 624	2 151
Mazout, eau	4 445	4 170	3 870	1 401
Matériaux	3 277	2 142	980	552
Autres	278	452	774	199
Bénéfice brut	2 606	4 050	4 575	2 256
Amortissement	4 413	4 765	4 722	1 574
Frais généraux d'admin.	6 053	6 644	2 521	1 044
Salaires	2 069	2 381	1 677	796
Autres	3 984	4 263	844	248
Bénéfice d'exploitation	(7 861)	(7 358)	(2 668)	(382)
Fonds de roulement	9 824	6 362	5 511	5 746
Stocks	5 645	4 529	4 797	5 073
Recevoir, liquidités	4 179	1 833	2 049	2 095
Exigibles a/			1 335	1 422
Immobilisations	38 607	33 578	33 598	33 598
Machines, équipements				
Bâtiments, terrains				
Total du passif	62 323 853	81 332 831	84 618	84 005
Garantie, préférentiel	54 547 654	60 649 968	63 912	63 303
Autres	7 776 199	20 682 863	20 706	20 702
Employés (dénombrement)	nd	nd	125	125

Source: Bilans Ceramic Industries (EA) Ltd, différentes années

Note: a/ Excepté crédits bancaires et crédits commerciaux avant mise sous syndicat de faillite
nd = non disponibles

Le rendement financier de la compagnie est actuellement en vue d'amélioration. Le bénéfice brut, exprimé en % du chiffre d'affaires, a augmenté de 30 % depuis juillet 1988. Par rapport aux frais généraux d'administration, il est passé d'une part fractionnelle (seulement 60 %) à plus du double (214 %). Néanmoins, sans nouvelle planification, la dette constituera un fardeau intolérable.

Le fonds de roulement a toujours posé un problème. Bien que les opérations soient encore limitées par le besoin de capitaux, la situation s'est considérablement améliorée au cours de l'année écoulée. Le besoin en capital circulant est passé de 50 % du chiffre d'affaires en 1987 à moins de 25 % à la fin du mois de novembre 1989, comme l'indique le tableau 8.2.9.

Une amélioration est également enregistrée en ce qui concerne les rendus sur ventes (ROS) et le rendement de l'actif net (RONA), mesurés à la fois en fonction du bénéfice d'exploitation (ventes-coût des ventes et frais généraux).

Les rendus sur ventes et le rendement de l'actif net sont négatifs. Par conséquent, le montant de l'amortissement est probablement surévalué et le bénéfice d'exploitation est réduit à un chiffre négatif. L'amélioration doit donc se traduire par le passage d'une valeur négative à une valeur moins négative, comme indiqué au tableau 8.2.9.

L'insuffisance du capital circulant est une contrainte à la production, car elle restreint l'utilisation de capacité, en entraînant un manque de matières premières et de pièces de rechange. En conséquence, il convient de réduire la part du fonds de roulement liée aux stocks et aux biens actuels. La valeur des stocks représente actuellement environ un quart de la dette du chiffre d'affaires.

Tableau 8.2.9.: Résumé des indicateurs financiers, 1987-1988
(Pourcentage du chiffre d'affaires)

	Exercice se terminant le 31 juillet			4 mois jusqu'au 30 nov. 1989 b/
	1987	1988	1989	
Coûts				
Fournitures	23,1	14,8	22,0	27,0
Main-d'oeuvre	23,0	28,6	22,1	18,9
Frais généraux usine	40,7	35,3	30,3	26,5
Amortissement	22,4	24,9	25,9	19,4
Frais généraux d'administration	30,8	34,8	13,8	12,9
Bénéfices				
Bénéfice net	13,2	21,2	25,1	27,6
Bénéfice d'exploit.	-40,0	-38,5	-14,6	-4,7
Actif				
Capital circulant a/	49,9	33,3	30,2	23,6
Biens, usine, équipement b/	204,2	179,8	188,5	141,3
Total de l'actif	254,1	213,1	218,7	164,9
Autres indicateurs c/				
Production/employé			146	195
VA brute/employé			62	84
Actif/employé			319	321
Rendement de l'actif net d/	-16,2	-18,4	-6,8	-3,9

Source: Bilans de Ceramic Industries (EA) Ltd.

Notes: a/ Crédit commercial avant fonctions de receveur.
b/ Ajusté au taux annuel.
c/ 1 000 Shk.
d/ Pourcentage.

Le capital circulant incorporé dans les stocks nécessite une étude détaillée. D'une part, des volumes suffisants de matières premières sont requis pour augmenter la production. D'autre part, le capital doit être suffisant pour acheter des pièces de rechange et des équipements, afin de maintenir un niveau adéquat de capacité disponible pour la production.

Efficacité, coût marginal et prix

La compagnie ne se développe pas. La valeur de la production totale de l'usine est restée à un niveau constant au cours des trois dernières années, accusant en fait une légère tendance à la baisse (tableau 8.2.8). Néanmoins, les comptes indiquent que l'usine produit avec une efficacité économique accrue. Le taux de rendement des investissements, exprimé par le rendement de l'actif net (RONA), ainsi que le pourcentage du bénéfice d'exploitation dans le chiffre d'affaire, ont considérablement augmenté depuis que la compagnie a été mise sous syndicat de faillite. (tableau 8.2.9).

Un accroissement de l'efficacité est également reflété de l'augmentation de la production par employé. De plus, par certains calculs effectués sur la base des données du tableau 8.2.4, révèlent des tendances favorables. Les coûts de production, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, ont été abaissés de 87 % à 72 %. Les frais généraux d'administration ont chuté abruptement, sous le syndicat de faillite, entre le moins d'août 1988 et la fin de novembre 1989, passant de 31 % à 13 % du chiffre d'affaires. Avant mise sous syndicat, les frais généraux d'administration représentaient environ le double des bénéfices bruts. Actuellement, ils n'en sont plus que de la moitié.

Comme démontré dans la description technique des procédés de production, l'usine fonctionne nettement en dessous de sa capacité potentielle. Son capital circulant devrait être augmenté, simultanément avec un accroissement des dépenses affectées à l'acquisition de matières premières. De cette façon, il serait possible d'élever considérablement le niveau de production.

Les coefficients susmentionnés, par exemple, production/employé et coût de production/chiffre d'affaires, pourraient alors fortement s'améliorer.

Ces calculs qui ont été faits sur la base des coûts de la compagnie et d'une estimation grossière de l'évolution des coûts en fonction de l'augmentation de la production, indiquent des réductions importantes du coût de production. Les coûts marginaux de production, comparés au coût moyen, sont évalués à environ 55 %, 48 % et 45 % respectivement, pour les articles de table (faïence), la faïence murale et les appareils sanitaires. Ces proportions indiquent une réduction de l'ordre de 25 % du coût unitaire moyen de production, et ne peut être que profitable.

En utilisant des données de coût différentes, basées principalement sur les coûts des fournitures en fonction du poids, les coûts marginaux sont respectivement de 72 %, 75 % et 72 % pour la vaisselle de table, la faïence murale et les appareils sanitaires, pour les mêmes hypothèses. Bien que ces données déterminatives donnent des coûts marginaux plus élevés, elles montrent que le coût unitaire peut être réduit de 12 % à 15 %, en augmentant la production.

Ces estimations permettent de conclure que la capacité de l'usine est sous-utilisée. Une expansion de la production, basée uniquement sur une augmentation des intrants en fournitures et main-d'oeuvre, abaisserait le coût moyen de production. Ceci signifie que le coût unitaire serait réduit, augmentant la marge pour chaque pièces manufacturée, ainsi que les bénéfices bruts.

Dépendance par rapport aux importations

Toute l'argile et les autres minéraux utilisés pour la préparation des compositions de corps (à l'exception de l'argile en boulets employée pour la fabrication des appareils sanitaires) sont produits au Kenya. Une petite quantité d'argile a été importée par le passé. En poids ou en volume, la plupart des intrants proviennent de gisements locaux. Toutefois, exprimés en valeur, les intrants en matériaux ont une forte composante d'importation. Les intrants matériaux importés sont les glaçures destinées aux produits manufacturés et au plâtre de Paris utilisé pour la fabrication des moules.

L'argile et les autres matériaux qui constituent le corps des produits en céramique ont un coût généralement assez faible. En conséquence, les glaçures importées représentent un pourcentage assez élevé du coût des intrants en matières. La proportion des coûts grevés des droits de douane, à la sortie de l'usine, par rapport au coût total des matériaux est respectivement de 93,8 , 90,9 et 89,3 % pour la vaisselle de table (faïence), la faïence murale et les appareils sanitaires. En tenant compte uniquement des dépenses relatives au taux de change, ces proportions sont respectivement de 62, 60 et 59 % pour les produits susmentionnés.

Etant donné que le procédé de production implique une forte intensité de main-d'oeuvre, le rapport des dépenses en devises étrangères destinées à l'acquisition de matières premières/coût total de production, est beaucoup plus faible. Ce rapport est respectivement de 28, 22 et 59 % pour la vaisselle de table, la faïence murale et les appareils sanitaires.

i) Marchés et concurrents

Ceramic Industries (EA) Ltd est actuellement la seule entreprise produisant de la faïence murale, de la vaisselle de table et des appareils sanitaires au Kenya. Initialement, elle ne fabriquait que des articles de table, et cette situation s'est poursuivie jusqu'en 1980, date à laquelle ICDC racheté l'entreprise et a décidé d'élargir la gamme de produits. Le programme de production a été élargi à la faïence murale et aux appareils sanitaires. Cette mesure n'a pas été une réussite, car le marché était inondé à l'époque de produits similaires en provenance d'Asie, et les ventes se sont effondrées.

Le marché local qui s'offre aux produits de la compagnie est satisfaisant pour les trois lignes de production, et il est estimé qu'il n'y aurait pas de problème majeur de commercialisation même si la production atteignait pratiquement la capacité optimale. En fait, la compagnie dispose actuellement d'un arriéré de commandes non livrées, pour une valeur d'environ 565 000 Sh K.

Aujourd'hui, les lignes les plus rentables sont la faïence murale et les articles de table. La production d'appareils sanitaires rencontre certaines difficultés, résultant à la fois de la composition inadéquate des matières premières et du contrôle de la qualité. Certains produits de la chaîne sanitaire, par exemple grands lavabos et modèles asiatiques, devraient être abandonnés, car le marché se contracte et la rentabilité est faible. En conséquence, la compagnie devrait se concentrer sur la fabrication de petits lavabos et de WC normaux, qui offrent les meilleures possibilités en matière de rentabilité.

La compagnie occupe environ 15 % du marché local de la faïence murale, 40 % du marché de la vaisselle de table et 5 % du marché des appareils sanitaires. La mission n'a pas pu obtenir de statistiques récentes et fiables concernant les débouchés locaux pour ces produits.

Une estimation grossière du marché local donne les valeurs suivantes: faïence murale, 110 millions ShK, articles de table 90 millions de ShK, appareils sanitaires 22 millions ShK. Les chiffres ne sont que très approximatifs, car les statistiques disponibles datent de plusieurs années et sont peu fiables.

Il existe également une certaine proportion d'importations illicites de ces marchandises, qui renforce encore la difficulté de faire des estimations raisonnables.

La compagnie a exporté de petites quantités de faïence murale dans la zone de tarif préférentiel (ZTP) La valeur de ses exportations a atteint respectivement 1 million et 372 743 millions ShK, en 1989. Selon les estimations, les possibilités d'exportation offertes par la ZTP sont assez favorables, mais le problème des transports constitue une limitation importante. Compte tenu de la conjoncture interne, la compagnie devrait se concentrer sur le marché kényen, plutôt que sur des débouchés moins aléatoires. Il sera peut-être possible d'exporter dans les pays de la ZTP une fois que la qualité des produits et des procédés de fabrication de la compagnie aura considérablement augmenté.

Actuellement, le goulot d'étranglement le plus grave, pour le succès futur de la commercialisation des produits de Ceramic Industries, se situe au niveau des contraintes de production, en particulier en ce qui concerne les matières premières, les besoins en équipement et le contrôle de la qualité.

La plupart des produits sont livrés au portail de l'usine. Excepté un petit camion qui sert aux livraisons dans la région de Nairobi, la compagnie ne possède pas de moyens de transport et de réseau de distribution. Pour les livraisons destinées à Mombassa, et à d'autres régions du Kenya, la compagnie fait appel à des transporteurs extérieurs.

En ce qui concerne la ZTP, les expéditions sont faites par TRANSAMI (transports maritimes) et TRUCK-AFRICA (transports routiers).

Ceramic Industries n'a pas de représentant de vente au Kenya, ou d'agent d'exportation. Un réseau de détaillants et de distributeurs est nécessaire, de toute urgence, pour les régions les plus peuplées, une fois que les problèmes de production auront été résolus.

Le département des ventes de Ceramic Industries se compose actuellement d'un directeur, Mme Hellen N'deti et de deux employés, MM. Mutisya et Mwangi. Ces effectifs suffisent, compte tenu des contraintes actuelles de production, mais il conviendra de les renforcer lorsque l'usine augmentera sa production.

j) Politiques

La politique poursuivie par le Département de l'exploration géologique (Geological Survey Department), décrite au point 8.2 (K), exigeant des frais considérables pour l'obtention d'informations sur les matériaux en céramique, décourage les petites compagnies et les personnes privées de rechercher des possibilités d'accès à ce sous-secteur.

k) Contraintes

Gestion

- La compagnie est actuellement dirigée par les syndics de faillite qui se sont fixé un horizon limité à trois mois. Le Directeur général, le Directeur de la production, le Directeur du marketing et le comptable ont tous été nommés par le syndic et pourraient devenir redondants à n'importe quel moment. Dans cette situation de crise, aucune planification à long terme n'est effectuée, et la seule préoccupation de la direction est d'obtenir un cash flow positif sur ses opérations normales. La mise sous syndicat de faillite protège la compagnie à l'égard de ses créanciers et, par conséquent, tous les excédents d'exploitation sont utilisés par la direction pour réparer certaines pièces d'équipement dans l'espoir de produire des excédents toujours plus importants. Le Directeur général et le Directeur de la production ne pensent pas que leur affectation se poursuivra à long terme. Il en résulte que toutes leurs décisions sont basées sur des mesures à court terme, destinées à assainir la compagnie.
- Aucun des gestionnaires n'a de connaissance technique en matière de céramique. Il est donc impossible de résoudre les nombreux problèmes liés aux matières premières, qui sont la cause majeure des pertes et de la piètre qualité des produits de l'usine.

Ressources humaines

- Tous les départements souffrent d'un manque de personnel qualifié et seul l'inspecteur de l'atelier de fabrication de faïence murale a suivi une courte période de formation en céramique.
- Aucun des membres du personnel chargé du contrôle de la qualité n'est qualifié aux essais sur les matériaux en céramique, et capable de conseiller les opérations de production quant aux méthodes correctes à utiliser pour mélanger et surveiller les différentes barbotines (argiles plastiques).
- Le directeur de la production semble être capable de diriger ses inspecteurs, mais son manque de formation technique en céramique le désavantage particulièrement. Par conséquent, les problèmes techniques sont difficiles à résoudre, quels qu'ils soient.
- Dans les conditions actuelles de syndicat de faillite, le directeur général considère qu'aucune ressource ne devrait être affectée à la formation, étant donné que la compagnie n'en tirerait probablement aucun avantage, si la faillite était levée.

Finances

- Conformément aux instructions de KENYAC et DFCK, le syndic de faillite doit gérer la compagnie uniquement sur les surplus d'exploitation. L'équipe de direction désignée par les syndics est payée directement par eux, mais ce coût est repris dans les honoraires du syndicat.
- Les porteurs d'obligations, qui ont fait appel au syndicat ou qui ont appuyé cette action, ont rejeté les demandes faites par les syndics visant à obtenir des fonds de roulement supplémentaires pour résoudre certains problèmes à long terme. En conséquence, les surplus d'exploitation déjà limités, sont utilisés pour réparer certaines machines non opérationnelles, dans le but d'augmenter progressivement l'excédent d'exploitation.
- Les porteurs d'obligations discutent encore actuellement une restructuration des prêts, qui comporterait une conversion de certains prêts, ou de la totalité de ceux-ci, en actions.
- Toutefois, même si un accord intervient entre les obligataires, la situation restera confuse. Les créanciers ne disposant pas de garantie, le Fonds de taxation pour la formation (Training Levy Fund), la Caisse nationale de la sécurité sociale (CNSS), et les autorités chargées de

percevoir les taxes sur les ventes (PAYE) devront encore attendre la levée de la faillite pour faire valoir leur créance sur l'actif de la compagnie.

- Dans le cadre de sa mise en faillite, la compagnie ne peut que très difficilement obtenir des crédits pour ses activités commerciales. Par exemple, les fournisseurs de GPL exigent que la compagnie garde des dépôts importants dans ses réservoirs, et insiste également pour que les paiements soient effectués à la livraison. Cette situation affaiblit considérablement le cash flow (bénéfice net + amortissements). En ce qui concerne les importations de glaçure, un seul fournisseur est disposé à fournir des produits à la compagnie.
- A moins que l'actif de la compagnie soit vendu à une autre société, laissant de côté les créanciers non nantis, il est probable que la compagnie restera une période encore assez longue. Malheureusement, l'actif de la compagnie est fortement surévalué par rapport à sa valeur comptable réelle. Il sera donc difficile de trouver une compagnie privée suffisamment intéressée à racheter cet actif, à moins de pouvoir fixer une valeur réaliste.

Technique

i) Intrants en matières premières

- Les intrants de l'usine en matières premières ne sont testés ni avant extraction, ni lors de leur arrivée sur le site de production. De plus, il n'existe aucune information quant à l'importance des réserves contenues dans les carrières et aux variations de qualité à l'intérieur de ces gisements. Aucune réserve de matières premières n'est prévue, soit dans les carrières ou à l'usine, pour minimaliser les variations naturelles. Le laboratoire de l'usine ne dispose pas d'équipements ou de personnel suffisants pour pouvoir effectuer les travaux nécessaires, d'une manière continue. En conséquence, l'usine utilise des matières premières sans connaître leurs propriétés ou variations de qualité, provenant de sites d'extraction dont on ignore les possibilités garanties de livraison à long terme. Etant donné que la réussite des opérations de fabrication de céramique requiert une connaissance technique approfondie et continue des caractéristiques de chaque produit, afin d'assurer que la formation du corps et que la glaçure sont adéquates et en conformité, et que les temps de séchage et de cuisson sont corrects, il est probable que la compagnie continuera d'enregistrer des pertes considérables, et de produire des articles de mauvaise qualité, jusqu'à ce qu'il soit remédié à ces lacunes au niveau des matières premières.

ii) Préparation du corps

- En ce qui concerne le département chargé de la préparation du corps, le moulin à boulets défectueux limitera la quantité d'argile liquide (barbotine) qui peut être préparée par la section des appareils sanitaires. Il conviendra de réparer cette machine, lorsque l'usine aura reçu des moules supplémentaires pour sanitaires. Aucun moulin à boulets n'est équipé d'un compteur d'eau ou d'un compte-tours. Cette lacune est susceptible de créer de mauvaises conditions de concassages et des cycles inadéquats. Il est conseillé d'installer de tels dispositifs pour améliorer la conformité des matériaux de broyage.
- Dans des conditions idéales, l'argile liquide devrait passer sur des cribluses et des aimants à chaque point de transfert, afin d'assurer l'élimination de tous les produits de contamination avant le traitement sur filtre-presse. A certains points intermédiaires, l'usine n'est pas équipée de cribluses et d'aimants. Leur installation permettrait d'améliorer la qualité de la barbotine finale.
- Le principal filtre-presse est inopérant par manque de pièces de rechange car de nombreuses plaques de filtrage ont été cassées au cours des ans sans être remplacées. Par conséquent, le filtre-presse ne pourra pas fonctionner à sa capacité nominale, même si des pièces de rechange sont livrées. Il convient d'acheter des plaques supplémentaires afin de pouvoir produire une quantité suffisante de matériaux de filtrage pour la section des articles de table. Le petit filtre-presse pilote, actuellement utilisé comme mesure d'urgence,

fonctionne déjà en deux équipes et est trop petit pour fournir à la section de poterie les matériaux nécessaires pour opérer à un niveau plus proche de la capacité.

- L'unique moulin de glaisage par désaération constitue une contrainte potentielle. Bien qu'il soit en bon état, toute panne à ce niveau entraînerait la mise à l'arrêt de l'ensemble de la section d'usinage de la vaisselle de table. Afin de maintenir la production au niveau requis par les deux fours à biscuits, il faudrait installer un deuxième moulin de glaisage à désaération de même modèle. Il serait peu économique de réparer le vieux moulin, déjà fort ancien, qui a été totalement démantelé.
- L'installation de "vieillessement" ne fonctionne pas correctement, et est incapable de fournir des matériaux homogènes aux machines de fabrication d'assiettes, bols, et tasses. L'installation de dispositifs destinés au contrôle de l'humidité et de la température permettrait d'obtenir plus facilement un environnement constant, pour l'argile sortant du moulin de glaisage.
- Le petit malaxeur qui est utilisé pour préparer la barbotine destinée aux articles de table moulés, est également employé comme cuve de stockage. Un réservoir devrait être prévu pour la barbotine finie de façon à pouvoir augmenter la production de pièces moulées.

iii) Section poterie

- La pénurie de pièces de rechange destinées aux machines de fabrication de plats, bols, et tasses est la cause de pannes fréquentes, entraînant une faible utilisation de ces machines. La qualité des produits finis s'en trouve également affectée.
- La machine utilisée pour le nettoyage à l'éponge est inopérante, par manque de pièces de rechange. Par conséquent, toutes les tasses sont nettoyées à la main entraînant la déformation d'un pourcentage de pièces très élevé et un abaissement généralisé de la qualité. De même, la machine à fixer les anses est hors service, de telle sorte que les anses doivent être attachées à la main, ce qui entraîne une perte de qualité. Les deux découpeuses d'anses sont également en mauvais état et produisent des pièces de mauvaise qualité.
- En raison de la pénurie de plâtre de Paris, l'usine ne parvient pas à remplacer ses moules sur une base rigoureusement cyclique. Par conséquent, les moules sont employés bien au-delà de leur vie utile, d'où une détérioration des produits.
- En ce qui concerne le séchoir pour articles plats, il convient d'attirer l'attention sur les dispositifs de contrôle du chauffage et de la température, afin d'améliorer des paramètres de séchage. Le séchoir pour tasses est en très mauvais état et doit être complètement révisé. La tôlerie doit être réparée. La machine à fabriquer les bols n'a pas de séchoir et les produits séchent à l'air libre. Parfois, les articles sortant de cette machine sont placés dans le séchoir pour plats, mais cette opération gêne la production. En plus de la réparation des séchoirs existants, il convient d'acheter de nouveaux appareils, de façon à ce que tous les produits puissent être complètement séchés avant d'être placés dans le four à biscuit. La situation actuelle fait que des articles ayant des teneurs extrêmement différentes en humidité sont mis dans le four et qu'il est impossible de prévoir des cycles de cuisson rapide. De ce fait, la production du four à biscuit est limitée et inefficace du point de vue de la consommation d'énergie.
- Les quatre unités de halage utilisées pour lisser les articles séchés, ne sont pas raccordées à un système de dépoussiérage opérationnel. Il convient d'installer une hotte d'extraction efficace, munie d'un filtre, afin de prolonger la santé des opérateurs.
- Un des deux fours à biscuit est hors service, par suite d'un manque d'instrumentation. Il doit être réparé, en ce qui concerne la porte, les joints du chariot d'enfournement et les fondations. Le four à biscuit plus ancien est opérationnel, mais fortement inefficace. Il présente de grandes variations de température de cuisson. Dans son état actuel, la section de

cuisson pour porcelaine constitue le principal goulot d'étranglement du département poterie. La pénurie fréquente du GPL, utilisé pour faire fonctionner ces fours, ne fait qu'aggraver la situation. Lors des travaux de réparation, il est recommandé de convertir le four le plus récent en système de combustion mixte GPL/kérosène. L'ancien four à revêtement en briques, qui ne vaut plus la peine d'être réparé, pourrait être remplacé à cette occasion par un four plus efficace à revêtement en fibres équipé de brûleurs mixtes. La pénurie de montants en briquillons et de supports réfractaires, dans l'usine, entraîne des retards du point de vue du réglage des chariots. Etant donné que des réfractaires endommagées sont maintenues en service, la qualité des produits s'en trouve affectée. Il convient d'acheter des matériaux réfractaires supplémentaires pour les fours, de façon à éliminer cette contrainte.

- La cuve de trempage et de glaçage n'est pas équipée d'une pompe de recirculation. Par conséquent, l'uniformité de la glaçure peut fluctuer en cours de journée, entraînant des variations au niveau de la couleur du produit final. Deux des six cabines de glaçage sont hors service, par manque de pièces de rechange. Cette situation est susceptible d'empêcher la réalisation d'un niveau plus élevé de production.
- Un des fours électriques est hors service, en raison du manque de pièces de rechange, et tous les autres fours nécessitent une attention particulière au niveau de leurs matières réfractaires et éléments. Un des deux ponts roulants utilisés pour déplacer la coupure des fours est également inopérant. Il convient d'éliminer ces contraintes au niveau des fours électriques, pour permettre à la section poterie d'atteindre sa capacité de production.
- Les trois sellettes utilisées pour la décoration sont en mauvais état, et la qualité d'incrustation des motifs est loin d'être excellente. Il convient d'acheter de nouvelles sellettes pour éliminer cette contrainte.
- Le seul petit four de décoration ne peut qu'assurer 18 % de la capacité potentielle de cuisson électrique. Si la conjoncture indique qu'il est possible de vendre plus d'articles décorés, il faudra installer un four supplémentaire dans ce département.

iv) Section appareils sanitaires

- La formation/composition des corps des appareils sanitaires, basée sur 100 % de matériaux locaux, a entraîné des pertes considérables, pour certains articles. Dans le cas des grands lavabos, tous les produits fabriqués récemment se sont fissurés. Il convient de modifier la composition du corps, pour éliminer cette contrainte. Toutefois, l'usine n'a pas de personnel qualifié, et son laboratoire est insuffisamment équipé pour remplir cette tâche. Il faudra importer certaines quantités d'argile à incorporer dans la composition du corps, pour remédier à cette situation.
- Le nombre des moules pour appareils sanitaires ne suffira pas à alimenter les fours s'ils fonctionnent à leur capacité requise. L'espace disponible pour le coulage est également trop restreint, compte tenu de la capacité potentielle de cuisson. En conséquence, il convient de transférer l'atelier de fabrication des moules au rez-de-chaussée du bâtiment, afin de pouvoir disposer d'un nombre supplémentaire de bancs de coulage et de moules.
- Les approvisionnements en plâtre de Paris importé sont insuffisants pour pouvoir remplacer les moules d'une manière cyclique adéquate. Il en résulte une dégradation de la qualité de l'ensemble des produits. La méthode de mélange du plâtre entraîne également la fabrication de moules de mauvaise qualité. Aucun séchoir pour moules n'est installé dans l'usine, ce qui retarde le délai de mise en exploitation des moules.
- La capacité de pompage de la barbotine (argile plastique) est insuffisante pour alimenter ne fût-ce que le nombre actuel de moules pour appareils sanitaires. Il convient d'acheter des ressorts pour la pompe existante, de même qu'une deuxième pompe.

- L'atelier de coulage est équipé d'un nombre insuffisant de ventilateurs de recirculation, empêchant un moulage efficace, ainsi qu'un système de chauffage pour l'atelier de coulage, afin d'éliminer cette contrainte à la production.
- Un seul des fours à gaz pour appareils sanitaires est opérationnel. En attendant qu'il soit réparé, la production est limitée à 50 % maximum de son potentiel. En raison de la pénurie de GPL, les deux fours devraient être convertis en système à combustion mixte.

v) Section faïence murale

- La presse à faïence à quatre carreaux est trop souvent à l'arrêt, en raison du manque de pièces de rechange, et parce que les fissures locales d'ingénierie ne parviennent pas à fournir à temps des plaques de bonne qualité pour piliers. Par conséquent, l'utilisation de capacité est faible.
- Un seul des deux fours à biscuits à deux carreaux est opérationnel. En attendant de remédier à cette situation, la production de faïence murale est limitée à 50 % maximum de son potentiel. Des systèmes de combustion mixte devraient être installés sur les deux fours, à cause du manque de fiabilité des approvisionnements en GPL. Il convient également d'acheter de nouveaux dispositifs de contrôle de température.
- Les deux fours électriques sont opérationnels. Toutefois, il convient de réparer leurs portes, les éléments de support, réfractaires et système de verrouillage, pour leur permettre de rester opérationnels, tout en réduisant leur consommation d'énergie. Il convient également d'ajouter des éléments de garnissage, afin d'assurer une capacité maximale d'utilisation de ces fours.

Intrants

- Les matières premières ne sont testées ni avant utilisation, ni dans les carrières ou à leur arrivée dans l'usine. En conséquence, l'usine ne dispose pas d'information préalable sur les propriétés des matières premières utilisées. En cas de changement au niveau de ces matières, l'usine risque d'être saturée d'articles défectueux avant même de pouvoir prendre des mesures de correction.
- Tous les produits de glaçage sont importés et les retards apportés aux commandes ont entraîné des périodes de pénurie. Certains retards ont échappé au contrôle de l'usine, par exemple longueur des procédures permettant d'obtenir des autorisations d'importation et délais de dédouanage au port de Mombassa. Dans ce cas, la cuisson électrique doit être arrêtée, jusqu'à ce que de nouvelles livraisons parviennent à l'usine et le recours à l'expédition de glaçure par fret aérien augmente les coûts unitaires.
- Les intrants en décalcomanie proviennent principalement de sources d'approvisionnement locales. Toutefois, certains dessins plus complexes sont également importés. Il n'en reste pas moins que le prix des décalcomanies locales est élevé. Les contraintes financières entraînent des retards au niveau de l'importation des fournitures, et il en résulte que l'usine ne peut offrir qu'une gamme de motifs limitée. Les approvisionnements locaux en décalcomanies sont eux aussi retardés, par exemple en ce qui concerne les logos pour hôtels, qui doivent être achetés par ceux-ci. Souvent, les hôtels ne commandent pas à temps et sont obligés d'acheter des articles unis pour remplacer leurs articles décorés. Cette situation est moins rentable pour l'usine.
- Les intrants en plâtre de Paris sont tous importés, mais les fonds disponibles ne suffisent pas à couvrir les besoins normaux de l'usine. Il en résulte que les moules sont utilisés au-delà de leur durée de service, résultant dans la fabrication de produits de mauvaise qualité.
- L'usine ne dispose pas d'approvisionnements suffisants pour ses fours à gaz, même lorsqu'elle opère à une faible utilisation de capacité. Considérant que cette situation risque de se

poursuivre dans un avenir prévisible, l'usine doit installer un système alternatif permettant d'utiliser du kérosène, afin d'atteindre des niveaux de production plus proches de sa capacité.

- Les intrants en pièces de rechange constituent une contrainte sérieuse, car de nombreuses pièces doivent être importées, et les ressources financières ne sont pas disponibles pour de tels achats. Par conséquent, l'état général de l'usine et de ses équipements s'est constamment détérioré. Les tentatives qui ont été faites pour remplacer les pièces importées par des produits locaux n'ont pas toujours été positives. En effet, les fournisseurs locaux se sont avérés peu fiables du point de vue de la qualité et de la quantité.

Marché et concurrents

- Aux niveaux actuels de production, la compagnie n'a aucune contrainte en matière de débouchés, ni de concurrent local, car Porcelain Products, la seule autre faïencerie, a cessé ses opérations.
- Tous les articles fabriqués sont vendus, même lorsqu'ils sont de mauvaise qualité. Cette situation a probablement incité la compagnie à moins insister sur la qualité des produits, mais une telle politique est dangereuse, compte tenu de la pénétration sur le marché d'importations en provenance de Chine, répondant à des normes de qualité supérieures et à une conception plus moderne que celle de n'importe quel produit de Ceramic Industries.
- Même à pleine utilisation de capacité, la demande du marché kényen dépasse de loin la production industrielle de vaisselle de table, faïences murales et appareils sanitaires. Cependant, la qualité et la conception des produits pourraient devenir des limitations à la commercialisation, en cas d'augmentation de la production car la compagnie serait obligée d'élargir sa clientèle aux personnes qui achètent actuellement des articles de meilleure qualité et de conception plus moderne en provenance de Chine. La compagnie doit devenir plus compétitive pour éviter que les importations n'occupent une part de plus en plus importante du marché.
- Si la production augmente, il conviendra d'améliorer également le réseau de distribution, pour éviter une contrainte importante, à ce niveau.

Politique

- Le Département de l'exploration géologique du Ministère de l'environnement et des mines a identifié d'une manière exhaustive les gisements de minéraux pour céramique existant au Kenya. Toutefois, ces informations ne sont pas disponibles gratuitement et doivent être payées par les compagnies privées et les clients individuels sur une base commerciale. Le prix mentionné est d'environ 20 000 ShK. Cette politique a pour effet de décourager les compagnies à examiner les informations disponibles sur les matières premières identifiées, en particulier celles qui éprouvent des difficultés financières.
- De nombreuses difficultés rencontrées par l'industrie de la céramique résultent de déficiences techniques. En conséquence, ce sont les compagnies qui ont le plus besoin d'informations techniques actualisées qui peuvent le moins s'offrir le luxe de payer pour obtenir ces renseignements. Il en résulte que ces entreprises auront le choix, soit d'importer des matières premières ayant des propriétés et une composition connues, ou bien de continuer de produire sur la base de matières premières ne correspondant pas aux normes, conscients toutefois que des ressources de qualité existent dans le pays. La première décision entraîne une perte de devises, la deuxième la fabrication d'articles de qualité inférieure, avec des pertes élevées et un gaspillage de ressources énergétiques importées.
- Il est recommandé de distribuer aux parties intéressées des informations sur les matières premières destinées à l'industrie de la céramique à un prix raisonnable, de façon à ce que ce sous-secteur puisse se développer dans la même mesure que dans les autres pays en développement.

8.3. Besoins de réhabilitation Gestion et organisation

- La plupart des cadres de direction de Ceramic Industries, tels que le Directeur général et le Directeur des ventes, sont mis à la disposition de la compagnie par Price Waterhouse, tant qu'elle se trouve sous syndicat de faillite. Rien ne permet de savoir si ces personnes resteront à la tête de la compagnie, lorsque cette mesure sera levée. Il convient de pourvoir de toute urgence un poste de directeur de la production. La personne qui sera désignée devra être un céramiste qualifié disposant d'une expérience en ce qui concerne la fabrication de la gamme actuelle de produits. Il est également nécessaire de mettre sur pied un programme de formation pour le personnel de production, considérant que tous les problèmes actuels tournent autour des activités de production de la compagnie.
- Un système informatisé est utilisé dans le bureau du Directeur général, mais il est vivement recommandé d'installer des ordinateurs individuels (PC) dans les départements chargés de la comptabilité et des ventes. Il est actuellement très compliqué d'obtenir des données exactes concernant, notamment, les activités de vente.

Marché et concurrents

- Ceramic Industries ne rencontre pas de difficulté majeure en matière de commercialisation et de vente, dans la mesure où elle est capable de faire face à ses difficultés de production.
- Actuellement, la compagnie dispose d'un arriéré de commandes représentant 565 000 ShK et parvient à écouler seule la production de l'usine. Cependant, à plus long terme, il est souhaitable que Ceramic Industries engage des détaillants et des distributeurs, dans les principales régions du pays, afin de pénétrer plus efficacement sur les marchés.
- Vu les incertitudes qui existent au niveau des débouchés locaux, il est conseillé d'effectuer une étude de marché pour optimiser la gamme de produits, et atteindre une rentabilité maximale.
- Les sections précédentes du présent rapport ont exposé d'une manière détaillée les contraintes existant dans les différents départements de l'usine. Toutes ces contraintes doivent être éliminées pour permettre à l'usine d'atteindre sa pleine capacité potentielle. Les besoins de réhabilitation en termes d'intrants de matières premières et d'installations physiques, au niveau des ateliers de vaisselle, faïences murales et appareils sanitaires, sont fortement exhaustifs, du point de vue de la formation du personnel et de la remise en état des machines et équipements. De plus, il convient d'acheter de nouveaux équipements pour que l'usine puisse fonctionner à des niveaux plus proches de sa capacité potentielle. Etant donné que la compagnie doit être prête à injecter une partie importante de ses propres ressources dans un plan de réhabilitation réaliste, il est recommandé que la réhabilitation soit effectuée par étapes, sur une période de deux ans, compte tenu de sa situation financière précaire.
- On pourra rapidement améliorer la situation de trésorerie de l'entreprise en s'attaquant aux principaux obstacles qui gênent la production et réduisent la capacité de production. Ces surplus de recettes permettront ultérieurement à la société de financer les investissements nécessaires aux derniers stades de la réhabilitation. La durée du programme dépendra donc du succès des divers stades de la réhabilitation.
- Au cas où les obligataires parviendraient à un accord sur la restructuration de la compagnie, à un moment donné de la période de réhabilitation, cette décision pourrait encourager éventuellement un investisseur privé à devenir actionnaire dans l'entreprise. Le capital supplémentaire pourrait alors être utilisé pour acheter toutes les pièces de rechange nécessaires, de façon à accélérer la mise en application de l'ensemble des mesures de réhabilitation. Il ne s'agit toutefois que d'une possibilité actuellement à l'étude. En conclusion, dans les conditions présentes de syndicat de faillite, une période de deux ans constitue le seul cadre temporel réaliste.

Intrants en matières premières

- Il est nécessaire d'exécuter un programme d'essai sur toutes les matières premières utilisées pour la production d'articles de table, faïences murales et appareils sanitaires. Les volumes de matières premières disponibles dans toutes les carrières d'extraction doivent être déterminés, ainsi que les variations des propriétés des matériaux à l'intérieur de chaque gisement.
- Des réserves correspondant à chaque matériau doivent être accumulées en couches superposées dans les carrières, et devraient couvrir une période de 6 à 12 mois de consommation. Il conviendra ensuite de tester les réserves afin de déterminer les propriétés précises des matériaux qu'elles contiennent.
- Il convient de formuler et de tester différentes compositions pour le corps des articles de table, faïences murales et appareils sanitaires, et de fixer la formulation/composition qui convient le mieux, en utilisant les produits continus dans les stocks de réserve. Des essais de glaçage doivent être effectués simultanément sur chaque composition de corps, afin de garantir la conformité du glaçage. Il conviendra d'ajuster éventuellement la composition du corps, en fonction des résultats des tests de glaçage.
- Il faudra également déterminer les caractéristiques de séchage. Les paramètres de cuisson des biscuits, de la cuisson au four électrique et de la cuisson des motifs décoratifs devront être fixés pour différents intervalles de température.
- Afin d'effectuer les tâches susmentionnées, il conviendra d'engager un technicien extérieur spécialisé en céramique. Cette personne pourrait éventuellement être recrutée dans le cadre du projet d'assistance technique de l'ONUDI.

Préparation du corps

- Il convient de réparer le revêtement intérieur du moulin à galets utilisé pour la fabrication des appareils sanitaires. Un nouveau dispositif de broyage en silex devra être acheté. Il s'agit, dans les deux cas, de priorités immédiates.
- Il convient d'installer dès que possible des compteurs d'eau et autres compteurs sur les six moulins à boulets.
- Il convient de réparer le filtre-pressé principal et des plaques de filtrage de remplacement pour permettre à la machine de tourner à pleine capacité. Priorité immédiate.
- Il convient d'acheter un moulin de glaisage supplémentaire à désaération. Cette machine ne sera pas nécessaire avant la deuxième année de la période projetée de réhabilitation.
- La salle de vieillissement devrait être utilisée d'une manière appropriée, de toute urgence. Des contrôles d'humidité doivent être installés dès que possible.
- Une aire de stockage doit être prévue pour l'argile élastique (barbotine) utilisée pour la vaisselle de table. Priorité immédiate.
- Il convient de prévoir des cribleuses supplémentaires et aimants aux points de transfert de la barbotine. Priorité immédiate.

Section vaisselle de table

- Il convient de réparer les machines affectées à la production d'assiettes, bols et tasses, et d'importer les pièces de rechange nécessaires dès que possible.

- Il convient de fabriquer des moules en plâtre de Paris, à la fois pour les produits usinés et coulés, de façon à remplacer tous les moules défectueux et à instaurer un cycle de remplacement acceptable. Il faudra importer le plâtre de Paris nécessaire à cet effet. **Priorité urgente.**
- Il convient de réviser les systèmes de chauffage et de contrôle du séchoir pour produits plats, afin d'améliorer les caractéristiques de séchage et de réduire les pertes. Le séchoir à tasses doit être complètement rénové avec de nouvelles plaques, afin de supprimer les fuites d'air chaud. **Priorité urgente.**
- Un séchoir supplémentaire est nécessaire pour la production de bols et d'articles moulés. Les délais d'achat seront fonction de la disponibilité de fonds.
- Il convient de prévoir des pièces de rechange pour la machine de nettoyage à l'éponge, les découpeuses et les machines à fixer les anses, et de procéder de toute urgence aux réparations nécessaires. **Priorité urgente.**
- Les quatre unités de halage pour articles séchés doivent être raccordées à un système de dépoussiérage efficace, incluant un filtre sur la sortie d'air. Les stations de brosse de la porcelaine doivent également être raccordées à un système de dépoussiérage. Entre-temps, les opérateurs devront être équipés de masques de protection contre les poussières. Les inspecteurs auront pour tâche de vérifier leur port. Il est recommandé d'assurer un roulement des opérateurs.
- Le four à porcelaine à revêtement intérieur en filtres doit être réparé et équipé d'un nouveau système de contrôle de température. Des brûleurs mixtes doivent être installés pour permettre d'utiliser du GPL ou du kérosène. Il convient également d'installer à ce point une cuve adéquate de stockage munie de pompes tandem. Cette rénovation doit recevoir une **priorité absolue.**
- L'ancien four à porcelaine à revêtement intérieur en briques doit être remplacé par un four en fibres garantissant une consommation d'énergie adéquate aussitôt que l'ancien four aura été réparé et sera opérationnel. Ce nouveau four sera également équipé d'un dispositif de combustion mixte. Toutefois, des fonds ne seront probablement pas disponibles à cet effet avant un certain temps. En tant que mesure intérimaire, certaines réparations devront être effectuées sur ce four, de même que l'installation de brûleurs mixtes. Ces brûleurs seront transférés sur le nouveau four lors de son acquisition.
- La station de trempage dans la glaçure doit être équipée d'une pompe de recirculation. **Priorité urgente.**
- Les deux cabines de pulvérisation non opérationnelles doivent être fournies en pièces de rechange. Ces pièces seront nécessaires durant la deuxième année du programme de réhabilitation.
- Le four électrique, qui est hors service, doit être réparé. Il convient également de prévoir des pièces de rechange et des produits réfractaires pour tous les autres fours électriques, de façon à ce qu'ils puissent rester opérationnels. Le pont roulant, actuellement défectueux, et qui sert à déplacer la coupole des fours, doit être réparé. Le travail devra être effectué au début de la première année du programme.
- Il convient d'installer de nouvelles sellettes dans l'atelier de décoration, afin de permettre un travail d'incrustation de qualité. **Priorité urgente.**
- Il convient de recruter un technicien extérieur spécialisé en fonctionnement des fours et des machines utilisés dans l'industrie de la céramique. Il sera chargé, dans une phase initiale, de superviser les équipements de la section porcelaine, mais pourra aussi contrôler par la suite les machines des deux autres sections. Ce technicien sera également responsable de la

formation des mécaniciens et des opérateurs, en ce qui concerne l'entretien et les procédures de travail relatives à ces pièces d'équipement. Le technicien sera éventuellement mis à la disposition de l'usine dans le cadre du programme d'assistance technique de l'ONUDI.

- Il convient de noter qu'une attention particulière doit être accordée à l'accroissement de la production de la section vaisselle de table, dès que possible dans l'exécution du programme de réhabilitation car il s'agit de la ligne de production la plus rentable.
- Le directeur de cette section devrait être envoyé à l'étranger, grâce à une bourse d'étude de l'ONUDI couvrant une période de 4 à 5 mois. Cette formation comprendra un stage effectué dans une école polytechnique reconnue officiellement, ainsi qu'une expérience en usine, auprès de fabricants de céramique préalablement sélectionnés.

Section appareils sanitaires

- La composition de corps des appareils sanitaires doit être modifiée en incorporant éventuellement un faible pourcentage d'argiles de coulage de qualité supérieure importées et spécialement employées pour la fabrication de ces appareils. Le pourcentage d'argiles locales doit être maximalisé et homogène, considérant que la qualité doit être maintenue au niveau des normes habituelles requises. Le travail est susceptible de prendre un temps considérable pour être effectué adéquatement. Un expert extérieur devra être engagé par la compagnie, éventuellement dans le cadre du projet d'assistance technique de l'ONUDI.
- Il convient de fabriquer des moules supplémentaires pour appareils sanitaires et d'importer le plâtre de Paris nécessaire. Les méthodes de mélange du plâtre doivent être améliorées afin de garantir la production de moules de bonne qualité.
- L'atelier de fabrication des moules doit être transféré au rez-de-chaussée du bâtiment de deux étages, de façon à pouvoir installer un nombre plus considérable de bancs de coulage et de moules dans la halle de coulage.
- Un séchoir pour moules doit être installé dans l'atelier de fabrication des moules.
- La pompe actuelle de recirculation de barbotine (argile plastique) doit être réparée immédiatement. Une pompe supplémentaire doit être installée pour correspondre à la capacité des deux fours. Cette pompe supplémentaire sera nécessaire durant la deuxième année du programme.
- Il convient de prévoir des ventilateurs supplémentaires de recirculation d'air dans l'atelier de coulage, et d'installer un système de chauffage à brûleur mixte pour garantir un séchage efficace des moules et des produits.
- Le four à gaz, actuellement hors service, destiné aux appareils sanitaires, doit être réparé. Les deux fours doivent être convertis en systèmes à combustion mixte.
- Une fois que la composition de corps des appareils sanitaires aura été adéquatement formulée, et que la section fonctionnera à des niveaux plus proches de sa capacité, il sera tout à fait opportun de démarrer des expériences portant sur le développement d'un matériau d'isolation à basse tension. Tous les isolants sont actuellement importés au Kenya, et ces matériaux pourraient offrir des possibilités à l'usine, en tant que nouveau domaine de production.
- Tandis que les activités relatives à la composition et à la fabrication des nouveaux moules seront effectuées dans la première année du programme, les autres dépenses nécessaires ne seront engagées qu'au cours de la deuxième année.
- Le directeur de cette section devra être envoyé à l'étranger avec une bourse d'étude de 4 - 5 mois offerte par l'ONUDI. Cette formation comprendra un stage dans une école

polytechnique officiellement reconnue, ainsi qu'une expérience en usine, auprès de fabricants de céramique préalablement sélectionnés.

Section faïence murale

- Il convient d'acheter et d'installer les pièces de rechange nécessaires à presse à 4 carreaux et au dispositif de manutention. Des plaques de garnissage pour filières doivent être importées pour permettre à la presse de fonctionner sans arrêts prolongés. Priorité urgente.
- Le four à faïence, qui est actuellement hors service doit être réparé, et il convient d'équiper les deux fours à faïence de brûleurs mixtes. Les fours doivent également être munis de nouveaux dispositifs de régulation de température. Ce travail devra être effectué dès que possible, mais les fonds ne seront probablement pas disponibles avant la fin de la première année.
- Les deux fours à faïence électriques doivent être réparés et munis de nouveaux recouvrements intérieurs en produits réfractaires, afin de leur permettre de fonctionner à leur capacité. Ce travail devra être effectué à partir de la fin de la première année.
- Le directeur adjoint de cette section devra être envoyé à l'étranger avec une bourse de 4 - 5 mois offerte par l'ONUDI. La formation comprendra un stage dans une école polytechnique officiellement reconnue, ainsi qu'une expérience en usine, auprès de fabricants de céramique préalablement sélectionnés (Note: le directeur actuel de cette section a déjà reçu une formation à l'étranger).

Laboratoire

- Des équipements nécessaires devront être fournis pour permettre au laboratoire d'effectuer toutes les opérations relatives à la composition/formulation de corps, essais de glaçage et tests de contrôle de la qualité.
- Deux membres du personnel du laboratoire (si possible de nouveaux employés) devront effectuer une formation de 4-5 mois à l'étranger, suivie par un stage en usine dirigé par un expert extérieur. La formation à l'étranger pourra se faire dans des établissements officiels spécialisés en céramique, par exemple l'école polytechnique, en combinaison avec un stage pratique dans des entreprises choisies avec soin.
- Il est recommandé de répartir les besoins de réhabilitation susmentionnés sur une période de deux ans. Pour ce qui est de la production d'appareils sanitaires, et si les pertes continuent d'augmenter en utilisant la composition actuelle/formulation de corps, il serait judicieux de suspendre la production jusqu'à ce qu'un expert extérieur ait reformulé la composition pour obtenir un produit acceptable, à faible gaspillage. Cette mesure permettrait d'utiliser plus efficacement les matières premières et le GPL, pour la production de vaisselle de table et de faïence murale. Durant cette période, il sera possible de fabriquer des moules supplémentaires et des établis de coulage.
- Faute d'exécuter ce programme de réhabilitation, l'avenir de la compagnie sera sombre. Si l'usine ferme ses portes, ce sous-secteur industriel disparaîtra complètement de l'économie du Kenya, à l'exception d'une faïencerie beaucoup plus petite, qui est déjà placée sous syndicat de faillite. Le Kenya dépendra alors exclusivement de l'importation d'articles de table, faïences murales et appareils sanitaires, avec tout ce que cette situation est susceptible d'entraîner en termes de perte de devises et de potentiel industriel.

Structure financière

- L'avenir de la compagnie dépend également de sa restructuration financière. De nombreux arguments plaident en faveur du dessaisissement partiel ou complet de Ceramic Industries

(EA) Ltd. Par le passé, les propriétaires n'ont pas réussi à constituer une équipe de direction valable.

- L'échec des propriétaires et des gestionnaires se reflète dans les comptes de la compagnie qui indiquent, pour les dernières années, une nette tendance à l'accroissement des frais généraux d'administration par rapport aux marges brutes de l'usine, ainsi qu'une dette croissante. La compagnie déclare des pertes d'exploitation depuis 1985, et ses revenus avant imposition sont négatifs depuis 1981. Les recettes ont diminué chaque année, sauf en 1983.
- Il est recommandé comme objectif ultime de vendre la totalité de l'actif de la compagnie, tant que l'usine est opérationnelle. En effet, un prix plus élevé sera payé pour une entreprise en pleine exploitation. La distribution du produit net de la vente pose un problème, mais qui n'est toutefois pas insoluble. Les points suivants doivent être pris en considération:
 - a) Les intérêts des créanciers nantis doivent avoir priorité sur ceux des propriétaires. Dans ce cas, les principaux créanciers nantis et les propriétaires sont pratiquement les mêmes entités. Il sera donc relativement facile de trouver une formule de distribution satisfaisante, entre parties concernées, en tenant compte de la situation réelle. Cependant, il convient de noter que des négociations visant à résoudre ce problème sont en cours depuis 1987, sur une base intermittente, c'est-à-dire avant même la mise sous syndicat de faillite, et qu'elles se poursuivent actuellement.
 - b) Dans ce cas, les vendeurs seront peut-être obligés de tenir compte du fait que l'acheteur insistera pour que les principaux créanciers commerciaux soient remboursés avant la vente. Une autre solution consisterait à déduire du prix de vente le montant destiné à rembourser les créanciers commerciaux. Cette concession sera nécessaire pour la viabilité future de la compagnie.
 - c) Les propriétaires et obligataires actuels seront éventuellement intéressés à conserver une participation minoritaire dans le capital de la compagnie. Dans ce cas, il conviendra de tenir compte de cette possibilité lors de la fixation des conditions de vente.
 - d) Un élément important de la discussion débouchant sur la vente est le rapport qui existe entre les droits et obligations des propriétaires et ceux des obligataires et divers créanciers non nantis.
- Une autre alternative, qui pourrait être prise en considération, consiste à vendre la totalité de l'actif de Ceramic Industries à une autre compagnie, au meilleur prix réalisable. Le produit net de la vente serait alors distribué proportionnellement entre les obligataires nantis. Les créanciers non nantis ne recevraient aucune compensation. Un désavantage de cette solution est que l'acheteur possible peut s'attendre à rencontrer certaines difficultés avec les fournisseurs habituels de Ceramic Industries (EA) Ltd.
- Outre la restructuration financière, qui concerne la propriété et les intérêts des créanciers, la compagnie devra être restructurée financièrement dans d'autres directions, avant ou après la vente. Un simple comptable ne suffira pas. Cette opération nécessite l'intervention d'un contrôleur financier et analyste, capable de procéder avec compétence à la gestion financière, au contrôle et à l'évaluation.
- Les activités de production de Ceramic Industries sont diversifiées, et il existe de fortes possibilités qu'elles le soient encore plus à l'avenir. En conséquence, la compagnie a besoin d'un système performant et fiable de comptabilité des coûts, capable de couvrir une gamme de produits très divers, destinés à différents marchés. Ce système doit également être suffisamment souple pour permettre des améliorations et des changements rapides, à la fois au niveau des intrants et des débouchés.

Figure 8.3 : Programme de réhabilitation - Ceramic Industries (EA) Ltd

Activité	Mois																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Conseiller technique principal (CTP)	****						****								****								****	
Technicien en coulage et glaçage	****														****									
Ingénieur mécanicien four/céramique	****																						****	
Responsable fabrication moules et modèles							****																****	
Informaticien comptable (coûts)		***															***							
Formation à l'étranger																								
- Techn. laboratoire 1																								
- Techn. laboratoire 2																								
- Opérateur de four																								
- Inspect. vaisselle table																								
- Inspect. faïence murale																								
- Inspect. app. sanitaires																								
Essais/mat. premières	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
Réparation des machines																								
- fours à vaisselle table		****																						
- machines vaisselle table		****																						
- fours à faïence murale			****																					
- machines faïence murale			****																					
- moules											****													
- fours app. sanitaires																								****

Note: les indications ci-dessus représentent les intrants majeurs.

CHAPITRE 9

OBSERVATIONS GENERALES ET RECOMMANDATIONS

9.1. Recommandations de politique générale

Toutes les compagnies visitées sont des entreprises parastatales et fonctionnent depuis de nombreuses années. Dans tous ces cas, la valeur de l'actif est nettement inférieure au montant du passif. La réhabilitation de ces compagnies exige que les créanciers, pour la plupart des institutions du secteur public, annulent une partie importante des dettes. Il n'est pas de l'intérêt du Kenya de laisser des entreprises parastatales fonctionner à perte pendant des périodes aussi longues. Il est clair que des politiques gouvernementales sont indispensables à cet effet.

Le gouvernement doit surveiller étroitement et en continu l'évolution de la performance économique des entreprises parastatales. Il devra prendre les décisions nécessaires, dans une phase initiale, afin d'optimiser l'utilisation des ressources nationales.

Il a été parfois indiqué que les entreprises parastatales jouent également un rôle social. Cette constatation est pleinement justifiée dans de nombreux cas. Toutefois, le coût du subventionnement d'une compagnie doit être évalué en tenant compte des avantages obtenus. Il se pourrait que les subsides aient un impact social plus considérable en étant investis autre part. En règle générale, la direction de ces compagnies n'a pas une idée précise des objectifs poursuivis.

Il importe de définir clairement les objectifs de chaque entreprise parastatale et d'élaborer des plans annuels correspondant aux objectifs ainsi déterminés.

Aucune des usines visitées par la mission ne disposait d'un système de stimulants destiné aux ouvriers ou aux cadres de gestion. Les membres de la direction se considéraient souvent comme étant des fonctionnaires, bien plus que des responsables de leur compagnie, et estimaient que les décisions finales n'étaient pas de leur ressort.

La politique gouvernementale relative à l'avenir des entreprises parastatales n'est pas encore clairement définie. Des décisions politiques sont nécessaires quant au choix des entreprises qui devront rester dans le secteur public et celles qui seront privatisées.

9.2. Observations financières

Toutes les entreprises parastatales visitées par la mission fonctionnaient avec une dette extrêmement lourde qu'elles étaient incapables de rembourser sur base de leurs opérations normales. Dans de nombreux cas, elles n'avaient pas de fonds de roulement suffisant et/ou d'accès à des facilités de crédit. Cette pénurie de capitaux influence négativement la performance des compagnies et, dans de nombreux cas, celles-ci n'arrivent à effectuer leurs achats de routine qu'au terme de délais considérables. Toutes les compagnies disposaient d'un système inadéquat de comptabilité des coûts. En conséquence, la direction ne recevait pas d'informations fiables sur les coûts précis de production, permettant de prendre des décisions en matière de fixation des prix.

Recommandations

Dans tous les cas étudiés, il est indispensable de procéder à une restructuration financière, incluant la conversion de la totalité, ou de la majeure partie de la dette, en actif. En cas de mise sous syndicat de faillite, il est recommandé de vendre l'actif de la compagnie à une autre entreprise laissant sans recours tous les créanciers non nantis.

Il est recommandé d'installer de toute urgence un système adéquat de fixation des prix dans toutes les compagnies visitées par la mission.

9.3 Gestion, organisation et commercialisation

Remarques générales

- a) Le conseil d'administration est composé généralement d'un nombre trop élevé de personnes appartenant aux milieux gouvernementaux ainsi qu'à différentes institutions. La plupart des administrateurs sont souvent trop occupés pour pouvoir participer aux réunions du conseil, et se font représenter par des personnes qui ne sont pas habilitées à prendre des décisions.
- b) Des vacances et des lacunes importantes existent au niveau des cadres moyens. La direction générale ne correspond pas aux normes requises, notamment en ce qui concerne les personnes dont la nomination est politique. Les cadres moyens ne disposent pas d'une connaissance suffisante du secteur des affaires et de la commercialisation, de même que des détails techniques relatifs aux produits de leur compagnie.
- c) Souvent, les compagnies ne disposent pas d'un réseau de vente externe (représentants ou détaillants sur le terrain). Cette situation résulte en partie du fait que certaines compagnies opèrent sur un marché offreur. Les clients font leurs achats soit directement à la porte de l'usine, soit par l'intermédiaire de grossistes. Il en résulte que leurs clients doivent assurer eux-mêmes le transport. Les compagnies ne s'occupent ni du transport, ni de la distribution.
- d) De nombreuses compagnies n'ont jamais effectué une étude de marché adéquate afin d'identifier les débouchés qui s'offrent à leurs produits. Elles devraient entreprendre une étude de marché exhaustive, afin de déterminer les possibilités réelles d'exportation de leur production.

On ignore en général que le Département du commerce extérieur du Kenya a 15 attachés commerciaux répartis dans 15 pays. Cinq représentations commerciales sont situées en Europe: Royaume-Uni, France, Belgique (CEE), Allemagne et Suède. Les autres représentations commerciales existent dans les pays suivants: Etats-Unis d'Amérique, Japon, Pakistan, Ethiopie, Rwanda, Ouganda, Tanzanie, Zimbabwe et Zaïre. Dans les autres pays, les questions commerciales sont traitées par le premier secrétaire d'ambassade. Le ministère du commerce s'occupe également des intérêts du ministère de l'industrie, à l'étranger.

- e) Les systèmes intégrés de gestion sont généralement inexistantes dans ces compagnies, alors qu'ils pourraient englober des tâches telles que: comptabilité, administration, achats et ventes. L'Institut de gestion du Kenya (Kenya Institute of Management) sera très bientôt en mesure d'assurer la formation nécessaire, dans ce domaine. Actuellement, seul un nombre insuffisant d'ordinateurs est disponible. Le KIM offre uniquement des services à ses membres. Le gouvernement dispose de son propre programme de formation en gestion. Le KIM compte parmi ses membres 2000 gestionnaires qualifiés qui peuvent servir d'instructeurs.

Recommandations

- a) Le conseil d'administration des compagnies doit être réorganisé. Il convient de recruter des professionnels appartenant aux niveaux d'affaires. De cette façon, le conseil d'administration sera en mesure d'assister la direction avec efficacité.
- b) Il convient de procéder à une évaluation des qualifications des cadres supérieurs et moyens de la compagnie et d'apporter des ajustements si nécessaire, même s'ils impliquent un licenciement. Les postes de gestion vacants doivent être pourvus par du personnel qualifié. Il convient d'éviter à tout prix la nomination politique de personnes incompétentes. Le Kenya Institute of Management et l'ONUDI doivent être priés d'organiser des cycles de formation et d'apporter leur assistance technique (également en matière de gestion).

- c) Les compagnies doivent améliorer leur système de vente et de commercialisation en mettant sur pied un réseau de distributeurs couvrant l'ensemble du pays. Toutes les compagnies doivent également améliorer ou acquérir des réseaux de distribution.
- d) Il est aussi recommandé que les compagnies qui s'engagent ou ont l'intention de se livrer à des activités d'exportation contactent le Ministère du commerce afin de pouvoir bénéficier de son appui et de ses conseils quant à la meilleure façon de démarrer, et de maintenir les exportations.
- e) L'introduction d'ordinateurs, dans le cadre de la création d'un système intégré de gestion, ne peut qu'être profitable à de nombreuses compagnies, en parallèle avec l'organisation de cours de formation destinés aux cadres de gestion. Ces facilités de formation existent déjà, ou seront disponibles, auprès de l'Institut de gestion du Kenya (KIM). Les fournisseurs de systèmes informatisés disposent également de programmes de formation pour ce genre d'activités.

9.4 Ressources humaines

Remarques générales

Toutes les firmes visitées par la mission souffraient d'une rotation élevée, à la fois au niveau des cadres supérieurs et moyens. Bien qu'il apparaisse que de nombreux travailleurs sont au service de ces firmes depuis plusieurs années, indépendamment des conditions de travail, ils ne sont pas obligatoirement satisfaits de leurs activités et de leur grade, et sont généralement démoralisés par leur faible salaire et le manque de stimulants.

Malgré les facilités de formation disponibles et les fonds octroyés par le gouvernement (taxe pour la formation), les firmes n'ont pas une attitude positive à l'égard de la formation professionnelle. Cette situation découle en partie du fait que les compagnies ne peuvent pas se permettre de libérer leurs travailleurs en vue d'une formation, et aussi parce qu'elles ne jugent pas nécessaire d'élever le niveau d'aptitude de leurs effectifs en leur accordant une formation autre que celle qui est dispensée sur le tas. Les firmes ont notamment une très faible capacité de maintenance et de réparation, due à la pénurie de techniciens qualifiés et à l'absence d'une "philosophie de la maintenance".

Recommandations

Les firmes devraient renforcer leurs ressources humaines en améliorant le niveau des aptitudes de leurs employés grâce à l'utilisation des institutions de formation disponibles au niveau gouvernemental et privé. De plus, il est recommandé que les firmes entreprennent de mettre sur pied des systèmes de formation sur le tas, mieux structurés et de meilleure qualité, permettant aux travailleurs de mieux comprendre leur travail et d'être à même de fabriquer des produits non défectueux.

Afin de renforcer le moral et la motivation, il est recommandé que les firmes organisent un système de stimulants pour leur employés. Ce système ne devrait pas être obligatoirement basé sur l'échelle salariale, mais pourrait avoir pour objectif d'améliorer la qualité des services et installations mis à la disposition des employés (amélioration du cadre de travail). La motivation pourrait également être renforcée par la création de facilités culturelles et sociales à l'extérieur de l'usine, permettant aux effectifs de se détendre et de se reposer durant les pauses ou après leur travail. La promotion des activités culturelles et sportives, sous l'égide des firmes, est un autre moyen de motiver les employés.

9.5 Usine physique et bâtiments

Les bâtiments de toutes les usines visitées par la mission étaient généralement en bon état, du point de vue du gros oeuvre, et ne nécessitent que peu de réhabilitation, à l'exception dans certains cas, de réparations mineures concernant les toitures.

Toutes ces compagnies ont laissé généralement leurs usines se dégrader durant de nombreuses années à cause du manque de pièces de rechange, et également dans certains cas, de la pénurie de personnel qualifié en maintenance et de l'absence de programmes d'entretien et de réparation structurés. Dans le seul cas de département d'ingénierie valable, le personnel avait été frustré dans ses tentatives faites pour réparer les anciennes machines, à cause du manque de pièces de rechange d'importation indispensables à cet effet. L'impossibilité d'acheter ces pièces de rechange résulte invariablement des contraintes financières imposées à la compagnie, découlant elles-mêmes de la mauvaise performance globale de celle-ci.

Certaines tentatives ont été faites par les compagnies pour trouver des fournisseurs locaux de pièces de rechange pour machines, mais elles n'ont pas toujours été couronnées de succès. Même lorsque des firmes locales d'ingénierie acceptaient les commandes, les compagnies ne parvenaient parfois pas à obtenir les matières premières nécessaires à leurs activités. Cette situation ne faisait que retarder la livraison des pièces et les fournitures étaient souvent d'une tellement mauvaise qualité qu'elles ne pouvaient pas être utilisées. En conséquence, certaines machines devaient parfois rester à l'arrêt jusqu'à ce que de nouvelles pièces de rechange soient fabriquées. De telles circonstances diminuent l'utilisation de capacité et la production, et entraîneront une augmentation des coûts unitaires tout en limitant encore plus la capacité d'une compagnie à acheter les pièces de rechange nécessaires au maintien de ses immobilisations en bon état.

Malheureusement, la majorité des compagnies ont tendance à réduire les dépenses consacrées aux pièces de rechange, lorsque la performance de l'entreprise commence à se détériorer. Cette politique est exactement le contraire de ce qu'elle devrait être. Il en résulte la formation d'une spirale décroissante de performance, suivie par d'autres réductions en matière de maintenance.

Recommandations

Dans toutes les compagnies, la direction devrait accorder la priorité au renforcement ou à la création de programmes et de procédures de maintenance structurés. La priorité devrait également être donnée aux dépenses consacrées à l'achat des pièces de rechange nécessaires pour maintenir l'usine physique et les bâtiments en bon état, même si la performance de la compagnie se détériore. En vendant les immobilisations en bon état, la compagnie sera mieux à même de récupérer, après une période mauvaise performance résultant d'autres facteurs.

9.6 Dimensions régionales

La Communauté de l'Afrique de l'Est a été officiellement dissoute en 1977. Cependant, les problèmes concernant les échanges commerciaux étaient déjà évidents plusieurs années auparavant. Le Traité instituant la Zone de commerce préférentiel est devenu opérationnel en 1983. Son objectif était d'encourager les échanges en Afrique orientale et centrale. Le Kenya a signé la Convention de Lomé avec d'autres Etats d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP). Les pays membres des ACP bénéficient d'un accès aux marchés de la Communauté économique européenne et presque tous les produits industriels sont exemptés de droits de douane et de restrictions quantitatives.

Actuellement, Mountex et les autres entreprises de céramique d'Afrique de l'Est produisent surtout pour le marché intérieur. Dans un avenir immédiat, ces compagnies auront peu d'intérêt à développer leurs exportations, car la demande interne dépasse la production. De plus, une pénétration sur les marchés d'exportation nécessiterait des efforts de commercialisation qui ne semblent pas justifiés durant la période de réhabilitation.

PVP a produit principalement pour le marché européen. En cas de réhabilitation de l'usine, il y aura peut-être une demande régionale pour les légumes déshydratés, en particulier en ce qui concerne la production de différents types de potages en sachets.

En résumé, la coopération régionale ne constitue pas un objectif immédiat pour les trois usines étudiées par la mission de l'ONUDI.

9.7. Intrants

L'insuffisance des approvisionnements en matières premières destinées à la production constitue une contrainte sérieuse pour les agro-industries. Il s'agit du principal facteur individuel qui empêche une utilisation valable des capacités de transformation dans les entreprises visitées par la mission. Les raisons principales de la disponibilité insuffisante de fibres de coton et de légumes sont liées à la fixation des prix et aux stimulants accordés aux producteurs, ainsi qu'à l'inadéquation ou absence d'une structure d'organisation et de procédures de routine adéquates pour la production, l'acquisition (récolte et le payement des produits).

Dans le cas du coton, les commandes adressées au CLSMB sont fréquemment négligées ou partiellement satisfaites. Ce manque de fiabilité des approvisionnements en coton constitue une contrainte majeure, qui affecte la rentabilité de base des firmes du secteur textile. Le CLSMB rechigne également à importer les approvisionnements nécessaires en coton, bien que la production locale ait diminué. De plus, le Kenya est obligé d'améliorer la qualité de son coton en le mélangeant à des fibres importées. Actuellement, le pays produit du coton moyenne soie, de solidité intermédiaire, qui diminue la qualité et la résistance du fil, réduisant l'efficacité au tissage. C'est en partie la raison pour laquelle les usines qui produisent sous obligation hésitent à utiliser des tissus locaux.

Au niveau national, l'industrie textile du Kenya a besoin de renforcer sa spécialisation et de se baser plus largement sur des fibres de production locale: coton et laine. Cependant les institutions gouvernementales ont contrarié cet objectif en abaissant les prix réels et en retardant les paiements dus aux planteurs de coton. De même, elles n'ont autorisé l'importation que de quantités irrégulières et insuffisantes à couvrir le déficit des approvisionnements du Kenya.

L'augmentation récente du prix du coton - qui est passé de 6 à 10 ShK - reflète peut-être un changement politique destiné à favoriser la production cotonnière. Toutefois, tant que les approvisionnements en coton seront sévèrement limités, les compagnies devront s'efforcer d'importer des volumes croissants de fibres synthétiques, malgré ce que cette mesure politique implique pour le développement global de la nation. Le CLSMB n'a pas encouragé les usines à importer du coton plus solide, à soie plus longue, pouvant être mélangé à des fibres locales pour améliorer le produit final. Cette réticence a freiné les efforts déployés par l'industrie textile pour protéger le marché intérieur contre les nombreux tissus importés - souvent en contrebande.

Dans le cas de l'industrie de transformation des légumes, les marchés mondiaux des légumes préparés sont fortement compétitifs et de très nombreux pays, en particulier les pays en développement, s'efforcent d'augmenter leurs exportations. Le coût des matériaux d'emballage représente une partie importante du coût total des produits. Un approvisionnement accru en matériaux d'emballage disponibles à des prix concurrentiels, constitue une condition préalable à l'augmentation des exportations des légumes transformés du Kenya. De plus, les consommateurs des pays industrialisés sont de plus en plus préoccupés par la forte teneur en substances chimiques des aliments préparés et frais. Néanmoins, le Kenya ne semble pas être suffisamment conscient de ce changement au niveau des préférences des consommateurs des pays industrialisés.

En général, les intrants en matières premières constitués par les minéraux destinés à l'industrie de la céramique ne sont jamais testés adéquatement sur une base régulière, soit dans les carrières ou au moment de leur arrivée dans les usines. De plus, aucune information n'est disponible concernant les volumes de matériaux qui se trouvent dans chaque carrière et les variations de qualité à l'intérieur d'un même gisement. Aucun stock de réserve n'est prévu pour minimaliser les variations naturelles des propriétés des matériaux. En conséquence, les usines utilisent des matières premières ayant des propriétés inconnues ou variables, alors que la fabrication des produits exige une connaissance précise des propriétés de tous les éléments constitutif du corps. Il n'est donc pas surprenant que ces usines souffrent depuis toujours d'une mauvaise qualité et de pertes considérables.

Il est fréquent que des pénuries soient enregistrées au niveau des intrants en combustible. Cette situation est particulièrement évidente dans le cas des approvisionnements en gaz de pétrole liquéfié (GPL).

Les importations d'intrants tels que plâtre de Paris, glaçure, décalcomanies et pièces de rechange sont souvent retardées à la suite de longues procédures d'octroi de licence et la lenteur du dédouanement au port de Mombassa.

Recommandations

Le gouvernement doit intensifier ses efforts pour garantir des approvisionnements stables et fiables de coton à l'industrie textile. Le CLSMB doit examiner de toute urgence la nécessité d'importer des contingents de coton dans des circonstances spécifiques. Ce besoin en importations de coton est particulièrement important lorsque des approvisionnements locaux ne sont pas disponibles et/ou quand il est nécessaire d'améliorer la qualité des fibres locales en les mélangeant à du coton importé. L'amélioration de la qualité des cotonnades fabriquées au Kenya renforcerait considérablement les possibilités d'exportation.

Afin d'augmenter les exportations de légumes préparés, le gouvernement devrait prendre des mesures pour faciliter un accroissement des fournitures de matériaux d'emballage destinés à ces légumes à des prix compétitifs. De plus, le gouvernement devrait encourager l'industrie des légumes préparés et frais à accorder une plus grande attention à la préoccupation manifestée par des consommateurs des pays industrialisés à l'égard de la forte teneur en substances chimiques des légumes transformés et frais.

Au contraire de nombreux pays industrialisés au Kenya, des cultures maraîchères sont situées dans des régions où il n'y a jusqu'à présent pratiquement ni pollution, ni utilisation extensive de produits chimiques. Il s'agit d'une image de marque que le Kenya doit préserver et exploiter au maximum. Le marché international qui s'offre à des légumes préparés et frais, cultivés dans un environnement relativement exempt de pollution et d'agents chimiques, peut constituer un créneau avantageux pour le Kenya en termes comparatifs. Il convient d'effectuer une étude de marché pour évaluer cette possibilité.

Toutes les matières premières destinées à l'industrie de la céramique doivent être soigneusement évaluées avant d'être utilisées en usine. Cette procédure doit comprendre une évaluation des volumes et des variations qualitatives dans chaque carrière d'extraction. La constitution de stocks de réserve devrait devenir une procédure normale, afin de minimiser les variations naturelles et d'allouer suffisamment de temps pour tester les matériaux contenus dans ces stocks, avant de les envoyer à la production. Il serait alors possible de prévoir avec précision toute variation et d'ajuster la composition des corps, afin de compenser des fluctuations éventuelles.

Les usines qui dépendent d'un approvisionnement régulier en GPL devraient investir dans des installations permettant d'utiliser un combustible de remplacement, lorsque les livraisons de GPL ne suffisent pas à couvrir les besoins.

Tous les produits consommables et pièces de rechange importés devraient être commandés longtemps à l'avance, en tenant compte des délais nécessaires au niveau des procédures d'importation et de dédouanement. Il convient de conserver dans les usines des stocks des matières importées les plus stratégiques pour le maintien de la production, de façon à pouvoir faire face à des délais de livraison imprévus.

9.8 Secteur manufacturier

L'industrie manufacturière est un secteur en pleine expansion dans l'économie du Kenya, où il joue un rôle moteur. L'industrie manufacturière représente environ 12 % du PIB. Toutefois, les potentialités de ce secteur sont en train de diminuer à la suite du déclin des investissements en capital fixe, et les informations statistiques disponibles indiquent un certain

degré de désinvestissement, confirmé par des observations officieuses. Les perspectives qui s'offrent aux fabricants ont été assombries ces dernières années par les fluctuations de la conjoncture et des incertitudes au niveau du climat des affaires.

Le secteur manufacturier est favorisé et encouragé par la protection tarifaire et le contrôle des importations. Il est appuyé financièrement par des politiques gouvernementales en faveur de l'industrie, notamment par le biais de différents instituts de financement du développement (IFD). Les investisseurs étrangers sont couverts par la loi sur la protection des investissements (Foreign Investment Protection Act). Les mesures d'assistance sont certes positives, mais le gouvernement limite et contrôle rigoureusement le secteur manufacturier grâce à de nombreuses dispositions relatives à l'octroi de licences, à la commercialisation et au contrôle financier.

Les fabricants peuvent obtenir diverses licences, en fonction des caractéristiques de leurs activités. Ces licences couvrent les points suivants: commerce, importation, exportation, autorisation d'importer de la main-d'oeuvre, permis de travail, autorisation de produire sous obligation. Outre ces licences, il existe de nombreuses règles et règlements, par exemple: enregistrement des paiements, impôt sur le revenu, taxe pour la formation, taxe sur les ventes.

Chaque année, les industriels doivent remplir un questionnaire concernant: propriété, investissements, chiffres d'affaires, effectifs, etc. Récemment, les fabricants ont été priés d'indiquer le nom des distributeurs de leurs produits dans le cadre Trade Licencing Act. Les fabricants doivent prouver que chacun de leurs revendeurs est en possession d'une licence de distribution en cours de validité. Ils doivent également se conformer à toute une série de conditions énoncées dans le Restrictive Trade Practices, Monopolies and Price Control Act de 1988 (Loi sur les pratiques commerciales restrictives, les monopoles et le contrôle des prix).

Les fabricants doivent se soumettre à un contrôle des prix en ce qui concerne certains produits, et ils ne sont pas toujours libres d'acheter leurs intrants sur le marché. De nombreux intrants doivent être achetés par le biais d'un conseil de commercialisation (Marketing Board). De tels conseils existent notamment pour les produits suivants: café, thé, sisal, pyrèthre, céréales et denrées locales, irrigation et coton. Les fabricants sont soumis à des contrôles financiers, par exemple: change, répartition des devises destinées aux voyages à l'étranger, contrôle sur le paiement des dividendes et des bénéfices, etc. outre les taxes et tarifs déjà mentionnés.

S'il est vrai que le secteur manufacturier englobe diverses activités, les différentes firmes fabriquent une vaste gamme de produits. Le contrôle de la qualité est largement inexistant, comme une attention régulière accordée à la production et à la présence d'effectifs qualifiés. Il n'y a pas non plus d'ingénieurs de production capables d'améliorer les produits et les procédés de fabrication. La gestion est trop souvent considérée comme un travail de routine, comme on peut d'ailleurs s'y attendre de la part d'une administration bureaucratisée. Une attention insuffisante est accordée à la gestion financière et à la maximalisation de la rentabilité des investissements, basées sur des méthodes adéquates de comptabilité et d'analyse. La direction des entreprises ne fait preuve ni de l'initiative, ni de l'esprit d'aventure qui caractérisent généralement les entrepreneurs qui s'imposent sur les marchés mondiaux.

Le gouvernement est conscient des obstacles à la production mentionnés ci-dessus. En fait, des mesures importantes sont adoptées pour supprimer ces obstacles. Mais il est clair que les efforts déployés par le gouvernement dans ce contexte, doivent être mieux ciblés, intégrés et intensifiés.

En résumé, le gouvernement doit être constamment sensible à la nécessité de garantir un environnement porteur, dans lequel l'industrie manufacturière pourra prospérer.

CHAPITRE 10

RESUME DES CONCLUSIONS RELATIVES AUX USINES ET RECOMMANDATIONS

10.1 Mount Kenya Textiles Ltd. (Mountex)

a) Gestion et organisation

Constatations

- Le Conseil d'administration comprend un nombre trop élevé de personnalités appartenant aux sphères gouvernementales et autres institutions n'ayant pour la plupart aucune expérience confirmée dans le domaine des affaires.
- La société manque de cadres moyens et supérieurs de gestion.
- Elle ne dispose pas d'un système intégré de gestion informatisé.

Recommandations

- Réorganisation du Conseil d'administration et nomination d'un plus grand nombre de personnes ayant une expérience dans l'industrie et le commerce.
- Evaluation des qualifications du personnel à tous les échelons de gestion. Ajustements nécessaires et licenciements éventuels.
- Installation d'équipements de micro-informatique afin d'améliorer le système intégré de gestion aux niveaux suivants: administration, comptabilité, ventes et achats.

b) Ressources humaines

Constatations

- De nombreux travailleurs sont exposés à des risques professionnels dans les ateliers de filage et de tissage. Les troubles respiratoires et auditifs sont fréquents.
- L'absentéisme est extrêmement élevé.
- La rotation des effectifs est également considérable.
- La compagnie ne dispose pas de facilités destinées au bien-être des travailleurs. Celles qui existent sont inadéquates. Il n'y a ni cantine, ni économat. Le dispensaire est mal équipé.
- Aucune main-d'oeuvre féminine n'est employée sur les chaînes de production.

Recommandations

- La firme devrait accorder une plus grande attention au cadre de travail en usine, afin de protéger la santé des ouvriers.
- Le dispensaire devrait être mieux équipé. Les ouvriers devraient être obligés de porter des masques et des protections auditives. Des inspections régulières sont nécessaires à cet effet.
- Afin d'améliorer les conditions de travail, tout en accordant des stimulations au personnel, la firme devrait installer des facilités sociales telles que cafétéria et économat utilisables à des fins diverses, par exemple: bals, réunions, soirées privées et autres événements culturels et sociaux.
- La firme devrait envisager de recruter des effectifs féminins pour les chaînes de production, comme cela est le cas dans toutes les autres usines textiles du Kenya.

c) Structure financière

Constatations

- Mountex doit faire face à une lourde dette à croissance géométrique, qui représente déjà le double de son actif.

- L'usine n'utilise qu'environ 60 % de sa capacité, principalement parce que le CLSMB ne satisfait pas à ses commandes d'une manière fiable. Cette situation est la raison majeure des pertes enregistrées par la compagnie, même avant déduction des charges fiscales.
- Le système de comptabilité de la compagnie ne permet pas d'indiquer à la direction le coût de production exact des différents fils et tissus. En conséquence, la direction n'est pas en mesure d'identifier avec précision les articles qui sont les plus rentables.
- L'absence d'un micro-ordinateur et d'aptitudes à utiliser ce genre de système limite le département comptable à des tâches administratives, sans possibilité de procéder à des analyses.
- Certains coûts paraissent excessifs, par exemple: résidence du Directeur général à Nairobi et recrutement d'effectifs supplémentaires alors que la production n'a pas beaucoup augmenté.
- Les coûts excessifs sont peut-être dus à une gamme de produits trop diversifiée.

Recommandations

Court terme

- Une conclusion s'impose: pour être viable, la compagnie doit être restructurée financièrement.
- Toutes les mesures possibles doivent être prises pour augmenter l'utilisation de capacité. La réalisation de cet objectif est cruciale pour que la compagnie puisse maintenir sa rentabilité de base.
- Avec un sens renouvelé de l'urgence de cette question, la compagnie devrait intensifier ses efforts pour obtenir des approvisionnements fiables en matières premières. Elle doit poursuivre son action afin d'acheter des quantités accrues de matières premières - à la fois coton et matières synthétiques - dans la mesure où le département marketing est capable d'écouler la production de l'usine.
- Après avoir formé ou recruté un personnel qualifié, la compagnie devrait informatiser ses systèmes comptables et affiner considérablement son calcul et son analyse des coûts.
- Afin d'augmenter la rentabilité, la direction devrait évaluer soigneusement les économies d'échelle réalisables grâce à la production de volumes plus considérables, tout en limitant la gamme de produits.
- Afin de réduire les coûts, le Directeur général devrait s'installer à Nanyuki dès que possible. La direction devrait voir si l'augmentation considérable des effectifs est pleinement justifiée. Dans le cas contraire, il conviendra de réduire la force de travail.

Moyen terme

- A moyen terme, Mountex devrait être financièrement restructurée et probablement privatisée. Deux solutions peuvent être envisagées: la majeure partie, sinon l'ensemble de la dette de la compagnie, devra être convertie en actif, ou bien l'actif - exempt de dette - devra être vendu en tant qu'entreprise courante à un nouveau propriétaire. Dans les deux cas, le gouvernement devra annuler les taxes accumulées sur les ventes, qui lui sont encore dues par Mountex.

d) Bâtiments et installations

Constatations

- Les anciennes machines qui sont encore utilisées actuellement sont peu fiables en raison de la pénurie de pièces de rechange qui sont stockées dans l'usine. Les pannes fréquentes ont créé des goulots d'étranglement dans différents départements, en particulier au niveau du tissage. Certaines pièces de rechange peuvent être fabriquées dans l'atelier de l'usine, y compris de simples pièces coulées.
- Le contrôle inadéquat des intrants, à chaque stade de fabrication, donne un fil de mauvaise qualité et suscite des difficultés au niveau des métiers à tisser et du finissage. Il est possible d'améliorer la qualité du fil en utilisant des peigneuses, après cardage.

- Suite à l'installation de quelques nouvelles machines, certaines sections ont des capacités de production élevées, et de nouveaux déséquilibres sont apparus par exemple, filage. De plus, la bobineuse de fil ne fonctionne qu'à 10 % de son utilisation de capacité et n'est que faiblement rentable.
- Le département tissage est celui qui enregistre le plus faible niveau d'utilisation de machines. L'utilisation pourrait être augmentée, par exemple, en travaillant 168 heures par semaine, au lieu des 135 heures actuelles, et en embauchant des tisserands qualifiés, pour ce département.
- La consommation d'énergie n'est pas adéquatement calculée dans les différents départements. Il est impossible de recommander des économies d'énergie sans pouvoir déterminer préalablement la consommation, avec précision.
- Le système à air comprimé est inadéquat et entraîne une saturation du dispositif de contrôle pneumatique des machines. Il sera nécessaire d'installer un système à plus forte capacité.
- L'usine ne dispose pas d'un équipement efficace de lutte contre l'incendie. L'installation de cet équipement réduirait les primes d'assurance payées par la compagnie.

Recommandations

Long terme

- Evaluation du coût/efficacité du remplacement des anciens métiers à tisser Northrop par de nouvelles machines à grande vitesse.
- Achat d'une nouvelle machine automatique pour cônes, afin d'éliminer les goulots d'étranglement actuels.

Transformation

Constatations

- Le laboratoire ne dispose pas d'appareils permettant d'effectuer un contrôle de la qualité. Celui-ci est réalisé visuellement. La qualité du produit final reflète dans une large mesure le degré d'efficacité de la procédure de contrôle.
- L'ancienne sècheuse-élargisseuse et les deux vieux appareils de lavage de cette section doivent être rénovés.

Recommandations

Court terme

- Il convient d'acheter un matériel de laboratoire pour effectuer des essais qualitatifs.

Long terme

- L'ancienne sècheuse-élargisseuse doit être améliorée en changeant les radiateurs.
- Les deux vieux appareils de lavage devraient être révisés afin d'améliorer leur performance.

Entrepôt

- La plieuse est une ancienne machine de type mécanique équipée d'un compteur. Malheureusement le pliage n'est pas très précis. Il est donc probable qu'un mètre supplémentaire est compté à chaque lot.

Recommandations

Long terme

- Acquisition d'une plieuse à cylindre.

- Amélioration de l'emballage grâce à l'installation d'une machine à rétrécissement.
- Installation de machines électroniques à double pliage, afin de minimaliser les pertes de drap durant le pliage.

Filage

Constatations

- Le laboratoire ne dispose pas d'un nombre suffisant d'appareils d'essai. Au niveau du filage, le contrôle de la qualité est insatisfaisant, principalement par suite du manque de matériel de laboratoire.
- Dans la section cardage, les anciennes cardes tombent fréquemment en panne et il est difficile d'obtenir des pièces de rechange pour les remettre en état. Si des comptes plus fins deviennent nécessaires, il faudra introduire une opération de peignage après le cardage.
- La section des bancs d'étirage constitue un goulot d'étranglement depuis que les anciens bancs sont hors service par suite du manque de pièces de rechange.
- Dans l'atelier de soufflage, la vétusté des mélangeurs et des gratteuses entraîne un manque d'uniformité du guipage, ainsi que des pertes considérables. Le département est incapable de déterminer la qualité du guipage, en l'absence d'un laboratoire.
- Dans la section des bancs à broches, l'équipement destiné à l'enroulage du fil de cône à gaze n'est pas utilisé actuellement (10 % de sa capacité), à cause de la pénurie de fil.

Recommandations

Court terme

- Achat d'un matériel pour essais de laboratoire.
- Installation de peigneuses après cardage afin d'améliorer la qualité du fil et de faciliter les mélanges coton/polyester.

Long terme

- Remplacement des deux anciennes gratteuses de l'atelier de soufflage par de nouvelles machines.
- Remplacement des anciennes cardeuses par de nouvelles machines à haute vitesse.
- Les bancs d'étirage devraient être remplacés par de nouvelles machines à haute vitesse afin d'éliminer les goulots d'étranglement actuels.
- Il convient d'augmenter le rendement de l'équipement de bobinage cône-à-gaze.

Tissage

Constatations

- Pénurie aiguë de métiers à tisser opérationnels et de tisserands qualifiés.

Recommandations

Court terme

- Augmentation du nombre de tisserands expérimentés.
- Des fonds devraient être alloués pour acheter des pièces de rechange afin de mettre en production un nombre maximum de métiers à tisser. Cette opération inclut la cannibalisation des métiers à tisser irrécupérables, afin de maintenir les autres métiers à tisser en exploitation.

Ingénierie

Constatations

- Acquisition urgente d'un nouveau compresseur à air.
- Inexistence d'une connaissance approfondie de la consommation d'énergie de chaque département, d'où impossibilité de faire des calculs individuels et de contrôler les coûts énergétiques.
- Inexistence d'une maintenance préventive. La plupart des réparations sont faites lorsque les machines tombent en panne. Parfois, aucune réparation n'est effectuée, en l'absence d'un personnel qualifié.
- Pénurie de pièces de rechange pour les anciennes machines. Impossibilité technique de fabriquer sur place des pièces de rechange complexes, par exemple, dents d'engrenage.
- Aucun dispositif ne permet de mesurer la quantité de vapeur utilisée ou le volume d'eau pompée dans la chaudière, d'où difficulté de régler l'efficacité de cette dernière.

Recommandations

Court terme

- Il convient d'installer de toute urgence un nouveau compresseur d'air d'une capacité d'environ 200 m³.
- Des essais ponctuels et des vérifications détaillées devraient être effectués dans chaque département afin de déterminer la consommation réelle d'énergie.
- Des compteurs électriques devraient être installés dans chaque département afin de faciliter le calcul de la consommation d'énergie.
- Démarrage de programmes de maintenance.

Long terme

- Acquisition d'un nombre supplémentaire de pièces de rechange pour les anciennes machines. Constitution de stocks de réserve de ces pièces afin d'éviter des délais lorsque les machines tombent en panne.
- Il convient d'examiner de toute urgence la possibilité de couler et d'usiner un nombre plus important de pièces de rechange, sur le site de l'usine.
- Un compteur général de vapeur devrait être installé pour enregistrer le volume de vapeur produite et utilisée, et pour renforcer le contrôle de l'efficacité de la chaudière.

Généralités

Constatations

- L'usine ne fonctionne pas pendant une semaine complète de travail, soit 168 heures/semaine. La plupart des pertes de temps de production sont enregistrées après les arrêts au moment de la remise en marche et du réchauffement des équipements. Par exemple, sept heures sont perdues chaque lundi, car il est nécessaire de réchauffer l'atelier de tissage et de stabiliser les machines.

Recommandations

Court terme

- Il convient de passer de 135 à 168 heures de travail par semaine afin d'éviter la perte de temps de production qui résulte du démarrage et du réchauffement des équipements de l'usine. Dans le même temps, la durée hebdomadaire du travail devrait être augmentée d'un jour.

e) Intrants

Constatations

- La filature doit importer des fibres synthétiques à cause de l'irrégularité des approvisionnements en matières premières. Le Conseil pour la commercialisation de la peluche et des graines de coton (CLSMB) prévoit que la production de coton augmentera bientôt.

Recommandations

- La filature devrait profiter de l'augmentation éventuelle des récoltes de coton prévue pour la saison 1990-1991 pour réduire ses importations de fibres synthétiques.

f) Gamme de produits

Constatations

- Actuellement, la gamme de produits de Mountex n'est pas optimisée du point de vue de la rentabilité.

Recommandation

- Effectuer une étude de marché afin d'identifier le produit le plus susceptible d'être rentable, compte tenu des approvisionnements en matières premières et de la production.

g) Usine et performance économique

Voir "Structure financière" (10.1 c) et "Bâtiment et installations" (10.1 d).

h) Marchés et concurrents

Constatations

- Mountex éprouve des difficultés à être concurrentielle du point de vue de la qualité et des prix.
- Les produits sont vendus par l'intermédiaire de grossistes. La compagnie ne dispose pas de son propre réseau de vente externe.
- Mountex rencontrera des difficultés de commercialisation lorsque la production augmentera, et quand les problèmes relatifs aux matières premières auront été résolus.

Recommandations à court terme

- Mountex doit recruter son propre réseau de distribution, dans des zones stratégiques.
- Entreprendre une étude de marché afin d'identifier les débouchés locaux pour les produits basés sur le coton et le polyester, pour trouver le mélange de fibres le plus rentable.

Recommandations à moyen terme

- Effectuer une étude de marché dans les pays voisins.

i) Politiques

Constatations

- Mountex est particulièrement handicapée par l'irrégularité et le manque de fiabilité des approvisionnements en coton. Ces problèmes sont encore aggravés par la réticence du CLSMB à importer du coton, l'absence de régularité de ses livraisons, le déclin des prix réels et les retards apportés au paiement des agriculteurs.

Recommandations

- Le gouvernement doit redoubler ses efforts pour assurer la régularité et la fiabilité des approvisionnements en coton. Une attention particulière devrait être accordée à l'arrêt du déclin des prix réels payés aux planteurs et aux retards qui affectent la rémunération de ceux-ci. De plus, le CLSMB devrait de toute urgence examiner sa politique et ses procédures en matière d'importation de coton. Cette mesure est particulièrement indispensable dans une situation où les approvisionnements en coton sont défectueux et/ou lorsqu'il est nécessaire d'améliorer les tissus locaux en les mélangeant avec du coton importé de meilleure qualité. L'amélioration de la qualité des cotonnades produites localement pourrait considérablement renforcer leur potentiel d'exportation.

10.2 Pan Vegetable Processors Ltd (PVP)

a) Gestion et organisation

Constatations

- Le conseil d'administration comporte un nombre trop élevé de fonctionnaires de haut niveau appartenant aux sphères gouvernementales et autres institutions, dont la plupart n'ont pas d'expérience confirmée en affaires commerciales.
- La direction est particulièrement faible, en particulier à cause des nombreux postes vacants et de l'incompétence du personnel.
- La rotation des effectifs est anormalement élevée, principalement en raison du bas niveau des salaires et des mauvaises conditions de travail.
- La compagnie n'offre aucun stimulant, par exemple, récompenses ou primes, aux échelons de gestion.
- La compagnie souffre d'une structure de direction bureaucratique et d'une organisation trop lourde, tendant à retarder la prise de décisions.
- La compagnie ne dispose pas d'un Système intégré de gestion informatisée. Ses méthodes de comptabilité des coûts sont inadéquates.

Recommandations

- Réorganisation du conseil d'administration afin de nommer un plus grand nombre de personnes ayant une expérience confirmée en industrie et commerce. Les membres devraient s'engager à assister aux réunions du conseil. Les suppléants devraient être habilités à prendre des décisions.
- Evaluation des qualifications du personnel à tous les niveaux de gestion. Ajustements et licenciements. Les contrats pourraient être conclus au terme d'un appel d'offres, comme solution provisoire.
- Introduction de stimulants par exemple, primes et récompenses. Révision de l'échelle salariale de tous les employés de la compagnie. Octroi de commissions sur les ventes au personnel de ce département.
- Réorganisation des modalités de décision afin de donner une plus grande autonomie aux gestionnaires, et des responsabilités accrues en matière de prise de décisions.
- Installation d'un dispositif micro-informatisé destiné à améliorer le Système intégré de gestion aux niveaux suivants: administration, comptabilité, achats et ventes.

b) Ressources humaines

Constatations

- La plupart des membres de l'équipe de direction manquent de qualifications et sont incapables de gérer la compagnie dans les conditions actuelles de crise.
- La plupart des inspecteurs ou ouvriers qualifiés n'ont pas reçu une formation adéquate.

- Les travailleurs sont démoralisés. Le manque de motivation résulte des facteurs suivants: faiblesse des stimulants, salaires inadéquats, retards fréquents dans le paiement des salaires, conditions de travail peu sûres.
- Les sections responsables de la maintenance et des réparations ne sont pas en mesure de fournir des services adéquats aux chaînes de production.
- Taux élevé de rotation des travailleurs des fermes maraîchères en raison de salaires peu compétitifs par rapport à d'autres exploitations. Retards de paiement fréquents.

Recommandations

- La firme devrait recourir aux facilités de formation mises à disposition par l'Etat, afin d'améliorer les aptitudes de son personnel.
- La firme devrait envisager d'introduire certains programmes de stimulation afin de motiver ses travailleurs par exemple, un repas gratuit par équipe (court terme) et versement périodique de primes, promotion d'activités sportives et culturelles (long terme).
- La firme devrait recruter des mécaniciens qualifiés. En ce qui concerne le renforcement des aptitudes de maintenance et de réparation, il convient de recruter un spécialiste en dehors du programme de formation.

c) Structure financière

Constatations

- La compagnie n'a pas accès à des facilités de crédit et/ou à un fonds de roulement supplémentaire. Etant donné que la compagnie tourne à perte, l'ICDC assure les paiements. Le manque de crédits affecte la performance de l'entreprise, étant donné que les achats de routine ne peuvent être effectués qu'avec des retards considérables.

Recommandations

- Restructuration financière urgente de la compagnie dans le cadre du plan de réhabilitation proposé.

d) Bâtiments et installations

Constatations

- Une seule chaîne de production est actuellement opérationnelle. Les trois unités de la section de préparation de cette chaîne sont définitivement hors service, ce qui l'empêche de fonctionner à sa capacité nominale.
- La génératrice d'appoint, conçue pour fournir de l'électricité aux séchoirs en cas de coupure de courant est hors service. Il en résulte que certaines quantités de produits risquent d'être endommagées en cas de coupure.
- L'installation frigorifique de la chambre froide n'est pas opérationnelle.
- La chaufferie, bien qu'en état de marche, ne peut pas être réglée avec précision en fonction de besoins de vapeur qui sont nettement inférieurs à la capacité nominale de l'usine. Par conséquent, le procédé de déshydratation consomme une énergie considérable.
- La manutention excessive des produits, à la main et après déshydratation, entraîne une exposition anormale au contact humain. Cette opération influence négativement l'hygiène des produits, donc leur qualité et leur valeur marchande.
- Les installations sanitaires mises à la disposition des ouvriers sont inadéquates, entraînant un risque constant de contamination des produits alimentaires par des bactéries et autres organismes susceptibles de rendre ces denrées impropres à la consommation humaine.
- Le procédé actuel de déshydratation est susceptible de limiter l'exploitation future de l'usine.

Recommandations

- Rénovation des équipements de préparation de la Chaîne N° 1 afin d'assurer une pleine utilisation de la capacité de déshydratation de celle-ci.
- Elaboration d'un plan de réhabilitation de l'usine de transformation dans le cadre global du projet proposé pour la compagnie, y compris études relatives à l'introduction de technologies alternatives de déshydratation.
- Amélioration des conditions d'hygiène dans l'usine.

e) Intrants

Constatations

- Les matières premières ne sont jamais disponibles en quantité suffisante.
- La qualité des matières premières est souvent inférieure à la norme et influence négativement la qualité des produits finis.
- Les contraintes mentionnées ci-dessus sont imputables à la mauvaise gestion des fermes appartenant à la compagnie ainsi qu'à l'absence d'un réseau de cultivateurs extérieurs bien structuré.

Recommandations

- Elaboration d'un plan de développement des fermes, à mettre à exécution dès que possible.
- Organisation d'un réseau de cultivateurs extérieurs comprenant une extension adéquate des services, approvisionnements en intrants et facilités de crédit.

f) Gamme de production

Constatations

- Six principaux produits sont actuellement transformés presque exclusivement pour l'exportation.

Recommandations

- Optimisation de la gamme de produits sur la base d'une étude de marché détaillée, à la fois pour le marché d'exportation et les besoins internes.

g) Performance de l'usine

Constatations

- En 1989, l'utilisation de capacité ne représentait que 16,4 % de la capacité installée, soit environ 30 % de la capacité disponible.
- La performance économique de l'usine est freinée par la forte consommation d'énergie/unité de production.
- En 1989, le coefficient de conversion du procédé de déshydratation était inférieur aux valeurs enregistrées les années précédentes, entraînant des pertes considérables de matière sèche et par conséquent, de produits finis.
- L'hygiène des produits donne lieu à des réclamations de la part des acheteurs.

Recommandations

- Organisation d'approvisionnements adéquats et permanents en matières premières.
- Réparation des équipements irrécupérables de la chaîne de préparation afin de promouvoir une pleine utilisation de la capacité de la seule unité de déshydratation encore opérationnelle.

- Amélioration des installations sanitaires du département du personnel. Amélioration des routines de production par exemple, emploi de gants protecteurs, du moins dans la section pour produits finis.
- Envisager l'introduction d'une technologie moderne de déshydratation dans le cadre du plan de réhabilitation.

Voir également "Structure financière" (10.2 c) et "Bâtiments et installations" (10.2 d).

b) Marchés et concurrents

Constatations

- PVP éprouve des difficultés considérables de commercialisation, car elle a perdu récemment son seul représentant des ventes à l'exportation lorsque la firme EC Arnold Ltd a été mise sous syndicat de faillite au début de janvier 1990.
- PVP connaît mal son marché en Europe, de même que ses autres débouchés à l'exportation. Elle ne dispose pas non plus d'une connaissance suffisante du marché local pour produits déshydratés et légumes frais par exemple, jus de tomate.

Recommandations

- Etude de marché initiale et exhaustive, en Europe et sur d'autres marchés, en fonction de la conjoncture des ventes de légumes déshydratés.
- Dès que possible, contacts avec le Ministère du commerce afin que les représentations commerciales du Kenya installées dans différents pays européens recherchent des candidats adéquats en tant qu'agents de vente, au moins sur trois marchés.
- Etude de marché pour les légumes déshydratés et légumes frais, au niveau du Kenya.

i) Politiques

Constatations

- PVP fait partie de l'industrie de transformation des légumes. A ce titre, elle bénéficie de l'accent qui est mis actuellement dans les politiques et stratégies gouvernementales sur une production de haute valeur offrant des possibilités en matière d'exportation, de création d'emploi - en particulier féminin - et de développement régional. Toutefois, la compétitivité des produits de la compagnie - largement orientée vers les exportations - est particulièrement sensible à l'égard du taux de change national et des politiques et taux tarifaires applicables aux importations et exportations. De plus, l'appui accordé aux agriculteurs et aux cultivateurs extérieurs, sous forme de services d'extension spécialisés, formation et acquisition des intrants nécessaires exerce également une influence considérable sur la compétitivité des produits de la compagnie.

Recommandations

- Le gouvernement doit poursuivre son appui à l'industrie de transformation maraîchère, par conséquent à des entreprises telles que PVP en tant que secteur prioritaire offrant des possibilités à l'exportation. Le gouvernement doit intensifier ses efforts afin de créer un environnement favorable à l'industrie de transformation maraîchère, notamment en réglementant adéquatement le taux de change et en libéralisant le régime du commerce extérieur.
- De plus, le gouvernement devrait renforcer l'appui accordé aux agriculteurs et aux cultivateurs extérieurs des régions rurales, en améliorant les services suivants: extension, formation, aide à l'achat des intrants nécessaires.

10.3 Ceramic Industries (EA) Ltd.

Recommandations

- Elaboration par l'ONUDI d'un projet exhaustif d'assistance technique couvrant une période de deux ans afin de traiter tous les problèmes mentionnés ci-dessus, à un niveau spécialisé et correspondant à chaque secteur.

a) Gestion et organisation

Constatations

- La direction actuelle est en majeure partie prêtée à la compagnie par Price Waterhouse. Des postes stratégiques sont encore vacants, par exemple, directeur de production.
- A l'exception d'un micro-ordinateur installé dans le bureau du Directeur général, la compagnie ne dispose pas d'un système intégré de gestion informatisé.

Recommandations

- Recruter dès que possible un directeur de production ayant une expérience en matière de fabrication d'articles en céramique.
- Installation d'un système micro-informatisé dans les départements chargés de la comptabilité et des ventes, afin d'améliorer le Système Intégré de Gestion aux niveaux suivants: administration, comptabilité, ventes et achats.

b) Ressources humaines

Constatations

- La compagnie dispose d'un nombre restreint d'ouvriers qualifiés.
- La compagnie n'utilise pas les facilités de formation professionnelle mises à disposition par l'Etat.
- En raison de leur manque d'expérience et de connaissances, les employés sont incapables de fabriquer des articles en céramique de qualité satisfaisante.
- A cause de son manque de qualifications, le personnel de laboratoire a peu ou prou contribué à l'amélioration de la qualité des produits. Il est incapable de reprendre les tâches effectuées par les ouvriers de production affectés à la préparation de la barbotine (argile élastique). A certaines occasions, la production d'appareils sanitaires a dû être arrêtée car l'opérateur habituel était absent et aucun des membres du laboratoire n'était en mesure d'effectuer le mélange.
- Les techniciens chargés de la maintenance n'ont pas reçu une formation technique de base et sont incapables de fournir des services adéquats aux chaînes de production.

Recommandations

- L'équipe de direction devrait avoir une vision à long terme de la manière d'améliorer la qualité des produits en renforçant la formation du personnel.
- La compagnie devrait utiliser les facilités de formation mises à disposition par les institutions gouvernementales par exemple, la Direction de la formation industrielle (DIT), afin d'assurer la formation de base des jeunes travailleurs.
- La compagnie devrait employer un personnel qualifié au niveau du contrôle de la qualité et installer un matériel d'essai plus performant dans le laboratoire.
- Une formation à l'étranger devrait être organisée à l'intention des cadres stratégiques appartenant à tous les départements de l'usine. Cette formation pourrait éventuellement s'insérer dans le projet d'assistance technique de l'ONUDI.

c) Structure financière

Constatations

- Le gouvernement détient par le biais de différentes entreprises publiques 93 % de l'actif de Ceramic Industries (EA) Ltd., contre seulement 7 % entre les mains d'actionnaires privés. Depuis que des institutions publiques participent à la direction de la compagnie, la performance opérationnelle s'est détériorée et la compagnie enregistre des pertes continues depuis 1981.
- La compagnie a emprunté lourdement auprès de trois institutions financières, et elle ne rembourse pas les sommes exigées depuis de nombreuses années. Certains intérêts non payés ont été capitalisés. Toutefois, en août 1988, un des obligataires a fait appel au syndicat de faillite, car la compagnie était constamment en défaut de paiement. A cette date, la dette de la compagnie à l'égard de ses obligataires et créanciers non nantis s'élevait à 76,7 millions ShK. Aux niveaux actuels de production, il n'existe aucun espoir de rembourser cette dette, même si la compagnie était réhabilitée et fonctionnait à un niveau plus proche de sa capacité potentielle.
- Les frais généraux d'administration étaient déjà très élevés depuis de nombreuses années, avant la mise en faillite de la compagnie. Toutefois, ils ont été considérablement réduits par les syndicats. La structure de fixation des coûts et des prix est déficiente et a contribué, des années durant, aux pertes actuelles.

Recommandations

- Une restructuration financière de la compagnie est absolument vitale. La meilleure solution consisterait à éliminer la plupart des dettes en vendant directement l'usine à une autre compagnie. La compagnie devrait être privatisée afin d'assurer sa viabilité à long terme.
- Il convient de nommer un contrôleur financier. Un système de comptabilité des coûts devrait être introduit afin de permettre une meilleure gestion de la structure financière et des affaires de la compagnie.

d) Bâtiments et installations

1. Bâtiments

Constatations

- Le gros oeuvre de tous les bâtiments est en bon état. Certaines tôles ondulées de la toiture sont rouillées, causant des infiltrations d'eau.

Recommandations à moyen terme

- Remplacement du roofing défectueux, dans des délais raisonnables. Toutefois, la priorité doit être accordée à l'utilisation de toutes les ressources disponibles nécessaires à la réparation des principaux équipements de production.

2. Préparation du corps

Constatations

- Un des moulins à boulets de la section appareils sanitaires n'est pas opérationnel et limite la quantité de barbotine qui peut être produite.
- Les moulins à boulets ne sont équipés ni de compteurs d'eau, ni de compte-tours.
- Le filtre-pressé principal est hors service à la suite d'un manque de pièces de rechange. Cette situation limite la production de gâteaux de filtrage destinés à la section vaisselle de table.

- Un seul moulin de déglaisage est opérationnel, dans toute l'usine, ce qui est insuffisant pour la section vaisselle de table, lorsqu'elle tourne à sa capacité.
- La salle de vieillissement n'est pas utilisée d'une manière appropriée. Elle n'a pas d'appareils de contrôle de l'humidité de telle sorte que les matériaux envoyés à la section articles de table ne sont pas toujours conformes.
- L'usine ne dispose pas d'une cuve de stockage pour la barbotine destinée à la fabrication de vaisselle.

Recommandations à court terme

- Le revêtement intérieur du moulin à boulets de la section appareils sanitaires doit être réparé. Il convient d'acheter un nouveau milieu de broyage en silicium.
- Le filtre-presse principal doit être réparé. Il convient d'acheter des plaques de remplacement pour le filtre afin que la machine puisse fonctionner à sa pleine capacité.
- Les salles de vieillissement doivent être utilisées d'une manière adéquate et équipées d'appareils de contrôle de l'humidité.
- Une cuve de stockage doit être prévue pour la barbotine de coulage destinée à la fabrication de vaisselle.
- Il convient d'installer des cribluses et des aimants supplémentaires à tous les points de transfert de la barbotine.

Recommandations à moyen terme

- Installation de compteurs d'eau et autres compteurs sur l'ensemble des six moulins à boulets.
- Acquisition d'un nouveau moulin de glaisage à désaération.

3. Section vaisselle de table

Constatations

- La machine à assiettes, les machines à bols et les machines pour tasses sont opérationnelles, mais produisent des articles défectueux en raison de manque de pièces de rechange.
- La machine à nettoyer les tasses à l'éponge et la machine à fixer les anses sont hors service. Par conséquent, ces opérations sont effectuées manuellement entraînant une déformation des pièces fabriquées.
- Les machines à découper les anses sont défectueuses et ont besoin de pièces de rechange.
- Les séchoirs à articles plats et le séchoir à tasses sont inefficaces et doivent être réparés afin de réduire la consommation de combustible et les pertes au séchage. Aucun séchoir à vaisselle n'est installé dans l'usine, pour les machines à fabriquer les bols et la production d'articles moulés. Cette situation limite la production potentielle des fours à biscuits (porcelaine).
- Les quatre dispositifs de halage ne sont pas équipés d'un système de dépoussiérage, ce qui entraîne un risque pour la santé des travailleurs.
- Le four à revêtement en fibres est hors service et doit être réparé (porte, joints de chariot et fondations). L'instrumentation est également défectueuse.
- Le four à revêtement en briques est très inefficace. Il nécessite de nombreuses réparations et son instrumentation doit être améliorée.
- Les deux fours à biscuit ont besoin d'un revêtement réfractaire supplémentaire. Leur capacité potentielle est actuellement limitée par leur mauvais état (matériaux de construction).
- La cuve de trempage et de glaçage n'est pas équipée d'une pompe de recirculation.
- Un des fours électriques n'est pas opérationnel en raison d'un manque de pièces de rechange et de matériaux réfractaires. Les trois autres fours électriques doivent également être réparés. De plus, un des ponts roulants utilisé pour déplacer la coupole des fours est également hors service. Cette situation réduit la production des fours en question.
- Les trois sellettes de décoration sont en mauvais état, entraînant une mauvaise qualité des produits.

Recommandations à court terme

- La machines à fabriquer les assiettes, les machines à bols et la machine à tasses doivent être réparés. Il convient d'importer les pièces de rechange nécessaires.
- Il convient de fabriquer des moules supplémentaires en plâtre de Paris, à la fois pour les produits machine et les produits coulés, afin de remplacer tous les moules défectueux et d'instaurer un cycle acceptable de remplacement. Le plâtre de Paris nécessaire à cet effet doit être importé.
- Les appareils de chauffage et de contrôle du séchoir pour articles plats doivent être rénovés, de façon à améliorer les paramètres de chauffage et réduire les pertes. Le séchoir pour tasses doit être complètement rénové avec de nouvelles plaques, pour supprimer les fuites d'air chaud.
- Il convient d'acheter des pièces de rechange pour la machine à nettoyer les tasses à l'éponge, la machine à découper les anses et les machines à fixer les anses. Il faut également effectuer les réparations nécessaires.
- Les quatre unités utilisées pour le halage des pièces séchées devraient être équipées d'un système de dépoussiérage efficace incluant un filtre adapté sur la sortie d'air. Les stations de pressage de la porcelaine doivent également être reliées à un système de dépoussiérage.
- Il convient de réparer le four à revêtement en fibres, et d'installer un nouveau dispositif de régulation thermique. Des brûleurs mixtes devraient être installés pour permettre au four de fonctionner soit au GPL soit au kérosène. A ce point, il conviendra également d'installer dans l'usine une cuve de stockage d'hydrocarbures équipée de pompes en tandem.
- La station de trempage dans la glaçure doit être équipée d'une pompe de recirculation. Les deux cabines de pulvérisation, qui sont actuellement hors service, devront être réparées avec les pièces de rechange nécessaires.
- Le four électrique, qui est actuellement hors service, devra être réparé. Il conviendra de trouver des pièces de rechange et des matériaux réfractaires pour tous les autres fours électriques afin qu'ils puissent rester opérationnels. Il faut également réparer le pont roulant défectueux qui est utilisé pour déplacer la coupole des fours.
- Trois nouvelles sellettes doivent être installées dans l'atelier de décoration, afin de permettre l'application/incrustation de motifs de qualité.

Recommandations à moyen terme

- Un séchoir supplémentaire est nécessaire pour la production de bols et d'articles coulés.
- Le vieux four à revêtement en briques devrait être remplacé par un four plus efficace à revêtement en fibres, consommant moins d'énergie, dès que l'autre four aura été réparé et sera opérationnel. Ce four devrait également être équipé de brûleurs mixtes.

4. Appareils sanitaires

Constatations

- Le nombre de moules est insuffisant pour la capacité potentielle des deux fours à appareils sanitaires. La superficie totale de l'atelier de coulage est également insuffisante, compte tenu du nombre de moules nécessaires.
- La capacité de pompage de barbotine est insuffisante et la pompe actuelle doit être réparée.
- L'atelier de coulage est équipé d'un nombre insuffisant de ventilateurs de recirculation et n'a pas de système de chauffage, ce qui restreint la capacité de coulage.
- Un des deux fours à gaz pour appareils sanitaires est hors service car certaines de ses pièces ont été cannibalisées pour réparer les autres fours. En conséquence, la capacité de production n'atteint au maximum que 50 % de la capacité potentielle.
- L'usine ne dispose d'aucun séchoir pour moule. Cette situation ne fait que retarder le moment où d'autres moules pourront être mis en service.

Recommandations à court terme

- La composition/formulation du corps des appareils sanitaires doit être modifiée, éventuellement par incorporation d'un petit pourcentage d'argiles de moulage importées, de qualité supérieure, pour appareils sanitaires.
- Il convient de fabriquer des moules supplémentaires pour appareils sanitaires et d'importer le plâtre de Paris nécessaire à cet effet. La méthode de mélange du plâtre doit être améliorée afin de garantir la fabrication de moules de bonne qualité.
- L'atelier de fabrication des moules doit être transféré au rez-de-chaussée du bâtiment à deux étages de façon à pouvoir installer un plus grand nombre d'établis et de moules dans l'atelier de coulage.
- Il convient de réparer la pompe de circulation actuelle et d'installer une pompe supplémentaire, afin de correspondre à la capacité des deux fours.
- Des ventilateurs supplémentaires de recirculation d'air doivent être installés dans l'atelier de coulage, de même qu'une chaudière à brûleur mixte, de façon à assurer un séchage efficace des moules et des articles.

Recommandations à moyen terme

- Installation d'un séchoir à moules dans l'atelier de fabrication des moules.
- Réparation du four à gaz pour appareils sanitaires, actuellement hors service. Les deux fours doivent être convertis en consommation mixte fuel/kérosène.

5. Faïence murale

Constatations

- Le manque de pièces de rechange destinées à la presse à quatre carreaux et l'état actuel du dispositif de manutention entraînent des temps d'arrêt et des pertes de production considérables.
- La mauvaise qualité des plaques de filière livrées par les fournisseurs locaux entraînent également des temps d'arrêt excessifs et des pertes à la production.
- Un des deux fours à biscuit à deux carreaux est également hors service. Il en résulte que la production est limitée à 50 % maximum de sa capacité.
- Les deux fours électriques ont besoin d'être réparés. Des matériaux réfractaires sont également nécessaires pour un des fours.

Recommandations à court terme

- Livraison et montage des pièces de rechange destinées à la presse à quatre carreaux, ainsi que d'un dispositif de manutention. Importation de plaques de filière de bonne qualité afin de permettre à la presse de fonctionner sans temps d'arrêt excessifs.
- Réparation du four à faïence murale actuellement hors service. Installation de brûleurs mixtes sur les deux fours à faïence. De nouveaux dispositifs de régulation de température doivent également être installés sur les deux fours.
- Les deux fours à faïence électriques doivent être réparés. Un revêtement supplémentaire en matériaux réfractaires doit être acheté afin de permettre aux fours de fonctionner à leur capacité.

e) Intrants

1. Intrants en matières premières

Constatations

- Les intrants en matières premières ne sont pas testés avant leur extraction, ni à leur arrivée à l'usine. De plus, les volumes de matériaux contenus dans chacune des carrières sont inconnus, tout comme les variations qualitatives existant à l'intérieur de ces gisements.

- Aucun stock de réserve de matières premières n'est effectué dans les carrières ou à l'usine pour minimaliser les variations naturelles.
- Le laboratoire de l'usine n'est pas suffisamment équipé en appareils ou en personnel pour pouvoir s'acquitter de ses tâches sur une base permanente. En conséquence, l'usine utilise des matières premières dont les propriétés sont inconnues et variables, provenant de sites d'extraction qui ont, ou ne disposent pas, de réserves livrables à long terme. Toute usine de céramique valable doit disposer en permanence d'un degré élevé d'informations techniques sur les propriétés de chaque produit spécifique afin de garantir que les formulations de corps et l'adéquation de la glaçure sont correctes, tout comme les séquences de séchage et de cuisson. En conséquence, l'usine continuera d'enregistrer des pertes considérables et produira des articles de mauvaise qualité tant qu'il n'aura pas été remédié aux contraintes existant au niveau des matières premières.

Recommandations à court terme

Les recommandations suivantes doivent être considérées comme étant des besoins immédiats, que la mise sous syndicat de faillite se poursuive ou non.

- Il convient de procéder à une évaluation détaillée de tous les gisements de matières premières afin de déterminer les volumes disponibles, leurs propriétés précises et les variations existant à l'intérieur de chaque gisement.
- Il convient de développer différentes formules de composition en utilisant des matières premières locales et, si nécessaire, dans le cas des appareils sanitaires, de petits pourcentages de matériaux importés. La conformité de la glaçure et les caractéristiques de séchage et de cuisson de chaque composition doivent être déterminés.
- Il convient de constituer des stocks de réserve de chaque matière première dans les carrières. Ces stocks devraient contenir suffisamment de matériaux pour couvrir une production de 6-12 mois, et il est nécessaire de tester les réserves avant chaque utilisation en usine.
- De petites réserves supplémentaires de chaque matière première doivent être constituées et conservées à l'usine, dans des compartiments séparés, afin d'éviter toute contamination.
- Il convient d'employer un expert extérieur pendant quatre mois minimum, chargé de superviser toutes les tâches mentionnées ci-dessus et d'éduquer au moins deux employés aux procédures d'essai sur céramique. Cet expert pourrait éventuellement être engagé sous contrat par l'ONUDI dans le cadre d'un projet d'assistance technique. La compagnie devrait également employer un céramiste, sur une base permanente, afin d'assurer une pleine conformité avec les procédures de contrôle de la qualité.
- Des dispositions devraient être prises pour organiser la formation complémentaire à l'étranger, de deux membres du personnel de l'usine. Ce programme devrait durer quatre mois minimum et pourrait être parrainé par l'ONUDI, dans le cadre de l'octroi de bourses d'études.
- Un équipement supplémentaire est nécessaire pour que le laboratoire puisse effectuer tous les essais nécessaires sur les matières premières. Cet équipement devra être fourni en même temps que les services de l'expert extérieur.
- Il convient d'engager un expert extérieur disposant de qualifications techniques en céramique et d'une grande expérience en gestion générale et procédés de fabrication. Cet expert sera chargé de la supervision et de l'ensemble des études faites sur les matières premières, ainsi que du développement de nouvelles compositions. Il devra également contrôler et coordonner les intrants fournis par les autres experts participant aux différents stades de production.

2. Intrants de glaçage

Constatations

- Toutes les glaçures sont importées du Royaume-Uni (Esmalglass). Bien qu'elles soient de bonne qualité, des problèmes graves se sont produits à l'usine, par exemple: formation de

trous d'épingle, fendillement, etc. Ces défauts résultent d'un manque de conformité de la composition ainsi que de l'application irrégulière de la glaçure, découlant elle-même de la variation des articles en porcelaine et de l'absence d'une recirculation de la glaçure, dans la cuve de trempage.

- A certaines occasions, les délais d'importation de glaçures ont obligé l'usine à recourir à des livraisons par fret aérien, dans le but d'éviter un arrêt de production. Ce mode de transport a entraîné une augmentation des coûts.
- L'usine utilise 9,1 % de glaçure par poids de composition de carreau, alors que la norme habituelle est de 9,0 %. Ce coefficient augmente légèrement le coût unitaire des produits.
- Certaines quantités de fritte de glaçage sont disponibles localement, à Mombassa, mais des essais n'ont pas encore été effectués afin de déterminer si elles conviennent pour l'un des produits de l'usine.

Recommandations à court terme

- Il convient de procéder à des essais de conformité de glaçure sur toutes les compositions potentielles. Ce travail doit être effectué par un expert extérieur qui procédera également à des essais sur de la fritte locale, afin de déterminer si elle peut être utilisée sur l'une des chaînes de production. Il sera peut-être nécessaire d'apporter certaines modifications à cette fritte, sur la base des essais de laboratoire qui auront été effectués sur le matériau de départ, afin de parvenir à une glaçure acceptable.-
Les livraisons de glaçure importée doivent être soigneusement programmées pour éviter tout arrêt de cuisson électrique par suite de pénurie.
- En normalisant à exactement 7 % de poids la quantité de glaçure utilisée pour la production de faïence murale, il est possible de réaliser durant l'année une légère économie de cet intrant, néanmoins significative dans les conditions actuelles.

3. Intrants en décalcomanie

Constatations

- Actuellement, la majorité des décalcomanies utilisées par l'usine sont fabriquées localement, à l'exception de quelques motifs plus compliqués qui sont encore importés du Royaume-Uni (Mathey) et d'Italie.
- En ce qui concerne les logos destinés à l'hôtellerie, l'usine demande aux hôtels de fournir les décalcomanies nécessaires. Toutefois, étant dans l'impossibilité d'envoyer à temps leurs dessins à l'usine, les hôtels achètent des articles de remplacement non décorés. L'usine perd ainsi une source potentielle de profit.

Recommandations à court terme

- Les hôtels devraient être encouragés à acheter de la vaisselle décorée afin d'augmenter la rentabilité de l'usine. En conséquence, l'usine devrait acheter les décalcomanies nécessaires en se basant sur un calcul des besoins annuels de remplacement des hôtels. Les groupes hôteliers devraient être encouragés à envoyer leurs nouvelles commandes d'une manière stable, car ils représentent une clientèle de base importante pour l'usine.

Recommandations à moyen terme

- Il conviendra d'acheter un four supplémentaire pour l'atelier de décoration, une fois que l'usine aura atteint des niveaux plus proches de sa capacité potentielle, c'est-à-dire 18-24 mois après le démarrage du programme de réhabilitation. A ce stade, il faudra renforcer l'accent sur la promotion d'articles décorés, étant donné que la plupart des problèmes de qualité auront été résolus.

4. Intrants en plâtre de Paris

Constatations

- L'usine importe tout le plâtre de Paris utilisé pour la fabrication des moules destinés aux appareils sanitaires et à la vaisselle, ainsi qu'aux moules de travail pour pièces coulées et usinées.
- L'usine n'importe qu'une seule qualité de plâtre pour tous ses types de moules, alors que différentes catégories ont été développées par les principaux producteurs de plâtre de Paris, en fonction des différentes applications. Les moules démontables et les moules machine nécessitent un plâtre dense à prise plus forte, tandis que les moules de coulage requièrent un plâtre à texture plus souple. La différence de prix est minime, mais la durée de service des divers types de moules pourrait être maximisée et les coûts unitaires, réduits en diversifiant le plâtre.
- En raison de la situation financière précaire de la compagnie, le remplacement des moules est dicté par l'irrégularité des approvisionnements en plâtre de Paris, plutôt que par un cycle normal de remplacement destiné à maintenir la norme de qualité des produits sortant de l'atelier de coulage. En conséquence, les moules de travail pour appareils sanitaires, qui devraient être normalement remplacés après 80 cycles, sont utilisés jusqu'à 250 cycles, mettant en danger la qualité des produits.
- La méthode de mélange du plâtre et de l'eau est également mauvaise et entraîne la fabrication de moules de piètre qualité.

Recommandations à court terme

- Une certaine priorité devrait être accordée à l'obtention de fonds suffisants permettant d'importer le plâtre de Paris nécessaire, sur base d'un cycle de remplacement adéquat.
- De meilleures installations devraient être prévues pour le mélange du plâtre, et un expert extérieur devrait être engagé pendant au moins deux mois pour éduquer les ouvriers chargés de la fabrication des moules à tous les aspects de cette opération. Cet expert pourrait éventuellement être recruté dans le cadre d'un projet d'assistance technique de l'ONUDI.
- L'expert en question procédera à des essais sur le plâtre de Paris disponible localement, afin de voir s'il peut être utilisé pour la fabrication d'un type de moule spécifique employé par l'usine.

5. Intrants en combustible

Constatations

- Il existe une pénurie constante de GPL au niveau de la raffinerie de Mombassa. Moins de 50 % des besoins sont couverts, même aux faibles niveaux actuels de production. En conséquence, l'usine ne parvient pas à atteindre sa capacité.

Recommandations à court terme

- Il est essentiel que l'usine installe de toute urgence un système de combustion mixte, de façon à ce qu'en cas de pénurie de GPL, les fours à biscuit et pour appareils sanitaires puissent fonctionner au kérosène, sans interrompre la production.

f) Gamme de produits

Constatations

- Ceramic Industries rencontre certaines difficultés au niveau de sa chaîne de production d'appareils sanitaires, résultant principalement de problèmes de production et de matières premières.

Recommandations

- A moins qu'une solution soit trouvée aux problèmes actuels de matière première et aux goulots d'étranglement qui affectent les différents stades de production, il faudra supprimer la fabrication d'appareils sanitaires du programme d'activité de l'usine.

g) Usine et performance économique

Constatations

- Dans l'ensemble des trois secteurs de production, l'utilisation de capacité de tous les équipements est très faible, entraînant une augmentation des coûts unitaires. Les capacités potentielles de chaque section de l'usine ont été calculées, et une comparaison avec la performance actuelle donne les résultats suivants:

Production d'articles de table

Janvier-février 1989 moyenne	50.984 pièces/mois
Juillet-décembre 1989 moyenne	40.600 pièces/mois
Capacité potentielle installée (biscuit)	136.800 pièces/mois

- Par conséquent, la production d'articles de table est passée d'environ 37 % de sa capacité du début de 1989 à environ 29 % durant les six derniers mois de l'année. La section de cuisson de porcelaine constitue le principal goulot d'étranglement à un accroissement de la capacité.

Production d'appareils sanitaires

Janvier-février 1989 moyenne (coulage)	1.574 pièces/mois
Juillet-décembre 1989 moyenne (coulage)	505 pièces/mois

Moyenne 1989 654 pièces/mois

Capacité potentielle de coulage (correspondant à la capacité de cuisson installée, autorisant une perte de 10 % par pulvérisation) 6.168 pièces/mois

- Par conséquent, la production d'appareils sanitaires est passée d'environ 25 % de sa capacité potentielle à 8 % durant les six derniers mois de l'année. En 1989, l'utilisation moyenne de capacité a été de 10,6 %.

Production de faïence murale

Janvier-février 1989 moyenne	204.190 pièces/mois
Juillet-décembre 1989 moyenne	160.000 pièces/mois

Moyenne 1989 195.698 pièces/mois

Capacité potentielle (limitée par la capacité installée de cuisson électrique) 700.000 pièces/mois

- Par conséquent, la production de faïence murale est passée d'environ 29 % de sa capacité potentielle du début de 1989 à 23 % durant les six derniers mois. En 1989, l'utilisation moyenne de capacité a été de 28 %.

Recommandations à court terme

- Il convient de réparer en priorité le deuxième four à vaisselle de table de façon à ce que deux fours soient disponibles pour la cuisson. Le deuxième four à vaisselle de table devra être remplacé par un four à revêtement en fibres. Les deux fours devraient être équipés de brûleurs mixtes GPL/kérosène.

- Afin d'atteindre une production potentielle maximale, les installations de fabrication de moules devraient être transférées au rez-de-chaussée du bâtiment, de façon à ce que l'espace ainsi libéré puisse être occupé par des établis de coulage supplémentaires. Il convient de réparer également le deuxième four pour appareils sanitaires.
- Afin d'améliorer rapidement l'utilisation de capacité de la faïencerie, la presse Sacmi à quatre carreaux doit être soigneusement révisée. Il convient également de trouver une source d'approvisionnement fiable en plaques de filière de bonne qualité. Ces pièces devront également être importées. De plus, le deuxième four à porcelaine doit être réparé. L'installation de brûleurs mixtes est recommandée.
- Toutes les autres déficiences mécaniques mentionnées à la section 8.3 et concernant l'ensemble des sections doivent être progressivement corrigées afin de porter le rendement de l'usine à son niveau potentiel maximum.

Performance économique

Constatations

- La compagnie a une dette extrêmement élevée, caractérisée par un fort coefficient dette/actif. Le service de la dette continuerait de dépasser la capacité de remboursement de la compagnie, même si celle-ci fonctionnait à un niveau plus proche de sa capacité maximale.
- La performance financière de la compagnie s'est dégradée lorsqu'elle a élargi ses activités en 1979 à la production d'appareils sanitaires et de faïence murale. Elle enregistre des pertes depuis 1980.
- Durant de nombreuses années, les frais généraux d'administration ont été très élevés, même avant mise sous syndicat de faillite. Depuis lors, ces coûts ont été réduits considérablement par le syndicat de gestion.
- Les faiblesses techniques qui ont affecté la production ont entraîné des difficultés considérables pour la compagnie: faible utilisation de capacité, mauvaise qualité des produits, faible productivité, résultant dans des pertes continues.

Recommandations

- Une restructuration financière de la compagnie est absolument vitale. Cette mesure devrait inclure l'annulation de la plupart des dettes de l'entreprise grâce à la vente directe de l'usine en tant qu'affaire courante, à une autre compagnie. Cette dernière devrait être privatisée afin d'assurer le succès à long terme de l'usine.
- Un contrôleur financier qualifié devrait être désigné au sein de l'équipe de gestion de la compagnie. Il sera chargé avant tout de l'analyse et de l'administration de la structure financière et commerciale.
- Il convient de mettre sur pied un système de comptabilité des coûts détaillé, mais cependant facile à gérer, faisant éventuellement partie d'une enveloppe standard de logiciel.

h) Marchés et concurrents

Constatations

- La compagnie n'éprouve pas actuellement de grandes difficultés à commercialiser ses produits, au niveau de production enregistré.
- Ceramic Industries ne dispose pas de ses propres points de vente ou distributeurs au Kenya.
- Qualité inférieure de tous les produits.
- Absence d'un réseau de distribution au niveau national.
- La compagnie est, dans une certaine mesure, incertaine quant aux besoins du marché local.

Recommandations

- Il convient d'engager dès que possible des représentants commerciaux travaillant à la commission, dans les principales villes du Kenya.

- Evaluation des produits actuels, du point de vue conception et qualité. Ajustements (tels que précisés dans la section Besoins de réhabilitation). Amélioration du contrôle de la qualité.
- Aucun système de distribution n'est nécessaire dans un avenir prévisible.
- Etude de marché concernant les débouchés locaux, afin d'actualiser la gamme de produits.

i) Politiques

Constatations

- La politique poursuivie par le Département de l'Exploration Géologique (Geological Survey Department), qui fait payer ses informations sur 11 matières premières pour céramique sur une base strictement commerciale, décourage les petites entreprises et les personnes qui souhaitent étudier les possibilités de pénétrer dans ce secteur.
- Les fournisseurs locaux de décalcomanies fixent des prix très élevés pour ces articles, en raison de leur position de quasi monopole. Il en résulte des difficultés à l'obtention des devises nécessaires à l'achat de décalcomanies importées.

Recommandations

- Afin d'encourager le développement du sous-secteur de l'industrie céramique, des informations géologiques devraient être disponibles à un prix raisonnable. Les usines devraient recevoir des devises suffisantes pour acheter leurs matières premières et pièces de rechange.

CHAPITRE 11

RESUME DES CONCEPTS DE PROJET

11.1 Généralités

- Assistance technique (ONUDI) en collaboration avec un ministère désigné par le gouvernement du Kenya, afin de créer une unité de consultation spécialisée, disposant d'une compétence adéquate pour entreprendre des enquêtes exhaustives sur les besoins de réhabilitation de l'industrie manufacturière du Kenya, concevoir des programmes de réhabilitation bien structurés, entreprendre des études détaillées de faisabilité et enquêtes de marché, faciliter l'obtention de moyens financiers, donner des conseils et superviser l'exécution des programmes de réhabilitation.

11.2 Pour toutes les entreprises visitées

- Amélioration de la formation en gestion de l'ensemble des cadres supérieurs et moyens, notamment en ce qui concerne l'utilisation de systèmes intégrés de gestion.
- Installation d'un micro-ordinateur et mise à disposition d'une formation associée, en particulier afin d'améliorer les systèmes de comptabilisation des coûts.
- Amélioration de la formation technique du personnel de production et de maintenance grâce à des programmes d'assistance technique (ONUDI) comprenant un nombre limité de pièces de rechange, dans le cadre du programme de formation.

11.3 Projets au niveau des usines

Mount Kenya Textiles Ltd. (Mountex)

- Programme d'assistance technique (ONUDI) en collaboration avec l'ITC au niveau d'une enquête de marché visant à évaluer les potentialités des différentes lignes de production, tant en ce qui concerne le marché intérieur que les exportations, notamment à l'échelon des marchés régionaux et sous-régionaux.
- Programme d'assistance technique (ONUDI) afin d'assurer une formation en gestion, comptabilité, maintenance et production destinée en particulier au personnel du département tissage. Un nombre limité de pièces de rechange stratégiques devrait être fourni par l'ONUDI dans le cadre du programme éducatif. L'ONUDI devrait faciliter l'obtention de moyens financiers auprès de tiers, pour les pièces de rechange nécessaires.
- Assistance technique et formation appropriée (ONUDI) pour l'installation d'un micro-ordinateur destiné à améliorer le système intégré de gestion, notamment aux niveaux suivants: ventes, achats, contrôle des inventaires, comptabilité des coûts.
- Assistance technique (ONUDI) pour installer du matériel de laboratoire et procédures à l'intérieur des usines. Création d'un laboratoire régional spécialisé permettant de procéder à des tests de qualité sur les matières premières et les produits finis. Dans ce contexte, formation des techniciens de laboratoire et autres spécialistes.
- Formation (ONUDI), à la fois fondamentale et spécialisée, pour le personnel de l'atelier de tissage.
- Assistance technique (ONUDI) afin d'ajuster adéquatement les schémas de production des différents départements, dans le but d'éviter les goulots d'étranglement actuels.
- Assistance technique (ONUDI) afin de développer et d'exécuter un programme de réhabilitation progressif et adéquat. Aide à l'obtention de moyens financiers destinés au remplacement des équipements anciens et obsolètes.
- Formation technique (ONUDI) pour le développement des ressources humaines, notamment en ce qui concerne les effectifs féminins. Assistance technique (ONUDI) afin d'améliorer les conditions de travail.

Pan Vegetable Processors Ltd.

- Assistance technique (ONUDI) au niveau d'une enquête de marché concernant: i) demande du marché mondial ciblée sur l'Europe et le Japon pour les légumes déshydratés, y compris: types, besoins en qualité, prix et compétitivité; ii) marché européen des légumes frais, y compris types de légumes, besoins de conditionnement, demande mensuelle, prix et compétitivité.
- Contrat de gestion, couvrant une période intérimaire d'un an maximum, en attendant qu'un programme de réhabilitation soit disponible et que des décisions aient été prises au sujet de l'avenir de la compagnie.
- Mise en place d'un Système intégré de gestion.
- Enquête de marché nationale sur les légumes frais, à effectuer par la direction renforcée de PVP.
- Assistance technique (ONUDI) pour la préparation d'un programme de réhabilitation exhaustif.
- Elaboration par la direction renforcée de PVP d'un plan de réhabilitation et de développement pour les deux fermes de la compagnie, situées à Naivasha et à Malewa.
- Préparation et utilisation d'un réseau organisé de cultivateurs extérieurs dans la région de Kinangop, y compris services d'extension spécialisés, approvisionnements en intrants et facilités de crédit (gestion renforcée de PVP/HCDA). Aide de l'ONUDI pour l'obtention de moyens financiers, en faisant appel à un ou plusieurs donateurs bilatéraux.

Ceramic Industries (EA) Ltd.

Il est recommandé que l'ONUDI exécute un projet exhaustif d'assistance technique réparti sur une période de deux ans. Un élément essentiel de ce projet est le Conseiller technique principal (Chief Technical Adviser). Cette personne doit avoir une expérience en matière de gestion d'usines de céramique et être techniquement qualifiée dans le domaine en question. Elle sera chargée de surveiller et de coordonner en permanence tous les intrants accordés par l'ONUDI, durant cette période de deux ans. Le projet nécessitera également les intrants suivants:

- mécanicien spécialisé en fours pour céramique
- une personne chargée de la fabrication des moules et modèles
- un expert en coulage et glaçage
- un informaticien
- un expert en comptabilisation des coûts
- le projet comprendra également la formation à l'étranger d'un certain nombre de techniciens et d'inspecteurs.

ANNEXE I

Tableau 1: Mount Kenya Textiles, exercice budgétaire 1989

	1989	40 % de plus		71 % de plus	
	(585.000 t)	(819 000 t)		(1 000 000 t)	
		%	ShK	%	ShK
Valeur des ventes courantes de produits augmentées de:					
Inventaire produits	111 984	40,0	44 794	70,9	79 442
Activités en cours	-933	0,0	0	0,0	0
Total	123 055	0,0	0	0,0	0
	123 106		44 794		79 422
Matières premières	64 926	40,0	25 970	70,9	46 059
Frais généraux de production					
Rémunérations et salaires	14 758	10,0	1 476	22,2	3 272
Electricité	6 007	10,0	601	17,7	1 065
Assurances		1 004	0,0	0	0,00
Avantages pour le personnel	867	5,0	43	8,9	77
Eau	199	100,0	199	35,5	71
Combustible et lubrifiants	8 110	20,0	1 622	35,5	2 877
Réparations et entretien:					
Usine et machines	208	10,0	21	17,7	37
Bâtiments	242	0,0	0	0,0	0
Vêtements de protection	125	10,0	13	22,2	28
Sécurité		679	0,0	0	0,00
Amortissements:					
Usine et machines	17 329	0,0	0	0,0	0
Bâtiments	1 316	0,0	0	0,0	0
Total des frais généraux de production	50 844	7,8	3 974	14,6	7 426
Coût des articles produits	115 770		29 945		53 484
Bénéfice brut	7 336		14 849		25 957
Dépenses administratives:					
Rémunération des administrateurs	60	0,0	0	0,0	0
Rémunérations et salaires	6 834	0,0	0	0,0	0
Caisse de prévoyance du personnel	214	0,0	0	0,0	0
Assurances		248	0,0	0	0,00
Frais bancaires	571	40,0	228	70,9	405
Imprimerie et fournitures de bureau	814	0,0	0	0,0	0
Location des bureaux et taxes	136	0,0	0	0,0	0
Frais de vérification des comptes	129	0,0	0	0,0	0
Hôtels	762	0,0	0	0,0	0
Transports		1 702	0,0	0	0,00
Logement du personnel	438	0,0	0	0,0	0
Télex, téléphone et poste	826	0,0	0	0,0	0
Dépenses courantes véhicules	762	0,0	0	0,0	0
Loisirs	87	5,0	0	8,9	0
Licences		53	40,0	0	70,938
Subventions et donations	174	0,0	0	0,0	0
Frais juridiques et prof.	178	0,0	0	0,0	0
Amortissements	568	0,0	0	0,0	0
Formation du personnel	15	0,0	0	0,0	0
Réparations générales	41	0,0	0	0,0	0
Total	14 617	1,6	229	3,1	450
Coûts des ventes:					
Promotion des ventes	162	10,0	16	17,7	29
Matériaux d'emballage	2 088	40,0	835	70,9	1 481
Total	2 250	37,8	851	67,1	1 510
Total des frais de fonctionnement, d'administration et de vente	132 637		31 025		55 445
Bénéfice additionnel avant coûts financiers	-9531		13 769		23 997
Dépenses financières					
Intérêts		43 014	0,0	0	0,00
Créances douteuses	325	0,0	0	0,0	0
Total	43 339	0,0	0	0,0	0
Autres rentes	304	0,0	0	0,0	0
Bénéfice additionnel net (pertes)	-52 870		13 769		23 997

Source: Extraits des comptes certifiés de 1989 et estimations brutes des coûts marginaux par catégorie. Ces indications ont été données le 19 janvier 1990 par le Directeur de production de Mount Kenya Textiles Ltd.

Note: Le Directeur de production a fait une estimation grossière de l'augmentation de chaque catégorie de dépenses correspondant à une expansion de production de 40 % et de 71 % par rapport au niveau actuel de production. Bien qu'une estimation affinée eut été plus détaillée, le tableau ci-dessus donne une indication assez valable de l'amélioration des bénéfices nets résultant d'un accroissement de production. Ceci est d'autant plus vrai que de nombreuses dépenses augmentent au prorata, ou pas du tout.

Japan External Trade Organization

N. Hiramatsu
S. Saito

Administrateur délégué
Directeur

Japan International Co-operation Agency

M. Juro

Représentant résident adjoint

Kenya Association of Manufacturing

J.W. Kuria
K. Kamanu

Cadre supérieur
Responsable exécutif supérieur

Kenya Institute of Management

J.K. Koinange
R. Engelmann

Cadre supérieur
Directeur des programmes

Kenya Management Assistance Programme

A.N. Morara
M.V. Gohil
S. Lrgungu
C. Muchene

Administrateur du programme et cadre supérieur
Administrateur adjoint aux services du programme
Analyste au développement et aux programmes
Conseiller

Kenya Sisal Board

Borler
E.G. Karanja

Président
Cadre supérieur

Ministère de l'Agriculture

Njenga Miingi
S.N. Wagih
Kinyiri

Secrétaire adjoint
Fonctionnaire
Fonctionnaire

Ministère des Finances

Professeur Ryan
R.K. Bhatia

Secrétaire économique au Trésor
Conseiller

Ministère de l'Industrie

G. Okello
S. Alambo
J. Murgor

Directeur à l'industrie
Directeur adjoint aux agro-industries
Expert textile

Ministère de la planification et du développement national

Dr.N. Njero
B. Makao
D. Ongolo

Chef, Division du commerce et de l'industrie
Responsable principal de la planification
Premier économiste au commerce et à l'industrie

Mount Kenya Textile (Mountex)

A.K. Kandie
T.S. Rana
C.N. Ndungu
S. Mutuota
J. Siaywa
J.O. Khaglile
G.B.O. Ogomber
M.M. Kochmar
P.L. Singh
L. O. Okoth

Administrateur délégué
Administrateur délégué adjoint
Directeur du personnel et de la formation
Chef comptable
Directeur Filage
Directeur Tissage
Directeur Transformation
Ingénieur principal
Directeur des ventes
Vérificateur interne aux comptes

Norwegian Agency for International Development

S. Skjaeveland

Représentant résident

Pan Vegetable Processors Ltd.

P. Odupoy	Directeur général
P. Mokuu	Chef comptable
S. Peter Kamau	Directeur de la production
S. Okioma	Directeur de l'agriculture
H. Nignongo	Responsable de terrain, Agriculture
M. Hagoi	Responsable adjoint du marketing
S. Wambugu	Responsable adjoint du personnel

Price Waterhouse

G. Silcock	Directeur (également c/o Ceramic Industries (EA) Ltd.)
G. Muchene	Directeur

Rehabilitation Advisory Services Ltd. (RAS)

C.N. Aspes	Cadre supérieur
M. Thiribi	Consultant, Directeur de projets

The Africa Project Development Facility

G. Gnechi-Ruscone	Responsable des investissements
R.L. Hurelbrink	Responsable des investissements
R.M. Kimotho	Responsable des investissements
J. Ullman	Consultant

The East Africa Bag & Cordage Company Ltd.

D.N. Munga	Directeur général
------------	-------------------

Chambre nationale de commerce et d'industrie du Kenya

F.N. Macharia	Président national
C.K. Gathirimu	Directeur exécutif par intérim
M.R. Kiono	Responsable des affiliés

Banque mondiale. Mission régionale pour l'Afrique de l'Est

T. Allen	Représentant résident adjoint, Chef de mission
J. McGregor	Premier responsable des opérations
S. Sheti	Economiste industriel

Programme de développement des Nations Unies

J.J. Graisse	Représentant résident
--------------	-----------------------

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

A. Pagani	Directeur de l'ONUDI pour le pays
J. Kwant	Administrateur

United States Agency for International Development

S. Baker	Chef du Bureau des projets
M. Kimemia	Conseiller pour le secteur privé
H. Wise	Chef, Division des entreprises privées

ANNEXE 3

Liste des projets ONUDI de coopération technique approuvés et/ou opérationnels
(approuvé = émission PAD)

République du Kenya

N° de projet	Service responsable	Spec.Act./ All.acc.Code	Titre du projet
US/KEN/84/163*	OI/T/AGRO M. Buljan	J13104	Centre de développement du cuir (LDC)
DP/KEN/86/013*	IO/IIS/INFR Mlle Taluy	J12103	Etudes de profil de développement du district - Assistance au Ministère de l'Industrie
DP/KEN/86/048**	IO/T/ENG M. Gladilov	J13316	Centre de développement de l'ingénierie et de service
DP/KEN/86/064	IPCT/ID	G01300	Programme d'investissement industriel - assistance préparatoire
DP/KEN/87/009*	IO/IIS/INFR Mlle Taluy	J12103	Support technique aux services d'extension et micro-entreprise du KIE - Province de Nyanza
DP/KEN/87/012	IO/IIS/INFR M. Antonio	J12106	Institut de formation industrielle du Kenya (KITI), programme de développement de l'industrie privée - assistance préparatoire.
DP/KEN/88/003	IO/T/ENG M. Gladilov	J13312	Création d'un réseau rural de production de jua kali et de sous-centres de services (JPSC) pour appuyer la fabrication d'équipements ruraux
US/KEN/88/100*	IO/T/AGRO M. Berg	J13104	Programme national d'amélioration des cuirs et peaux, articles en cuir et peaux - Afrique de l'Est (associé à US/RAF/88/100)
DP/KEN/89/001*	PPD/IPP STAT	E03401	Besoins en informatique au Ministère de l'Industrie (Division de l'enregistrement des entreprises)
DP/KEN/89/021	IO/T/CHEM Mme Yalçindag	J13419	Projet de poterie féminine de Karachuonyo - assistance préparatoire
XP/KEN/90/034	IO/IIS/PLAN M. Mueller	J12415	Bourse d'étude en planification sectorielle intégrée/utilisation de la méthodologie relative aux systèmes d'évaluation, programmation et gestion de la production et de la consommation (MEPS) au sein du système des huiles végétales/protéines du Kenya

* Projet de grande échelle (= allocation de 150.000 \$ et plus)

** Allocation totale 1 million \$ et plus.

ANNEXE 4

Liste des projets ONUDI dans la filière, République du Kenya

Numéro du projet	Titre du projet	Budget total (\$)
DP/KEN/86/064	Programme d'investissement industriel (phase principale)	668 250
DP/KEN/87/012	Programme de développement de l'entreprise privée (KITI) - phase principale	1 495 000
DP/KEN/87/013	Démonstration pilote d'une usine de production simple, pour améliorer le <u>Jua Kali</u> et la formation (Ex US/KEN/88/175)	674 200
DP/KEN/88/003	Création d'un réseau de sous-centres ruraux et de services <u>Jua Kali</u> (JPSC) Ltd. pour appuyer la fabrication d'équipements ruraux	0
DP/KEN/89/016	Renforcement des services de promotion industrielle de district	1 765 250
SI/KEN/90/9XX	Assistance à l'industrie de la céramique du Kenya	0
US/KEN/89/179	Programme pour l'identification, la préparation et la promotion des projets d'investissement industriel au Kenya, dans le secteur des agro-industries	215 000
XA/KEN/XX/9XX	Assistance à la production d'aliments pour animaux à partir de déchets agricoles	100 000
XX/KEN/89/9XX	Assistance aux ouvrières textiles <u>Jua Kali</u> : création de deux centres d'impression textile et de formation (Ministère de la formation technique et des technologies appliquées)	1 443 600

ANNEXE 5

Liste des projets de coopération technique achevés par l'ONUDI (depuis 1972)

République du Kenya

N° du projet	Autorité responsable	Spec.Act. All.Ac.Code	Titre du projet
TS/KEN/74/0041	O/IIS/INFR	31.1.02	Mission d'étude à l'Institut de Normalisation d'Ethiopie
SI/KEN/75/8181	O/IIS/INFR	31.3.B	Mission préparatoire en vue d'un système d'information industrielle
DP/KEN/75/029	IO/IIS/INFR	31.3.J	Assistance à l'unité de recherche industrielle et de consultance
DP/KEN/78/014	IO/IIS/INFR	31.3.J	Visite d'étude à l'unité de la recherche industrielle
TF/KEN/79/004	IO/IIS/INFR	31.3.J	Assistance à l'unité de recherche industrielle et de consultance (IRCU) multifonds à DP/KEN/75/029)
TS/KEN/74/001	IO/IIS/INFR	31.4.01	Mission consultative de petite échelle pour le projet de logements de Bandora
AR/KEN/76/003	IO/IIS/INFR	31.3.D	Mission d'évaluation au Kenya (M. Levitsky)
SI/KEN/75/816	IO/IIS/INFR	31.3.D	Assistance à court terme au projet industriel de petite échelle
RP/KEN/81/002	IO/IIS/INFR	31.3.L	Suivi de l'atelier sur le développement des entreprises privées, Kenya Industrial Training Institute (KITI)
DP/KEN/77/006	IO/IIS/INFR	J12103	Assistance aux petites entreprises, Kenya Industrial Estates Limited (poursuivi sous DP/KEN/81/017)
DP/KEN/81/017	IO/IIS/INFR	J12103	Assistance aux petites industries, Kenya Industrial Estates Ltd.(poursuite de DP/KEN/77/006, continué sous DP/KEN/84/011)
DP/KEN/84/011	IO/IIS/INFR	J12103	Assistance aux petites industries, Kenya Industrial Estates Limite (phase III) (continuation de DP/KEN/81/017)
DP/KEN/85/002	IO/IIS/INFR	J12103	Gestion et maintenance des domaines industriels
AR/KEN/74/002	IO/IIS/INFR	31.3.M	Développement du marché et développement des industries (financé par le SIDA - agence d'exécution: ITC)
IS/KEN/73/004	IO/IIS/INFR	32.3.03	Services consultatifs et production manufacturière sous contrat international
DP/KEN/78/012	IO/IIS/IMR	31.4.B	Assistance au Ministère du commerce et de l'industrie
DP/KEN/75/027	IO/IIS/IMR	31.7.A	Développement des industries de génie agricole - secteur du bois - assistance à la préparation

Liste des projets de coopération technique achevés par l'ONUDI (depuis 1972)

République du Kenya
(suite)

N° du projet	Autorité responsable	Spec.Act. All.Ac.Code	Titre du projet
DP/KEN/77/007	IO/IIS/IMR	31.7.A	Développement de nouveaux produits en bois
IS/KEN/74/035	IO/IIS/IMR	31.7.A	Développement et commercialisation de ponts en bois modulaires préfabriqués
SI/KEN/74/835	IO/IIS/IMR	31.7.A	Développement et commercialisation de ponts en bois préfabriqués modulaires
TF/KEN/74/003	IO/IIS/IMR	31.7.A	Matériaux de construction
TF/KEN/78/002	IO/IIS/IMR	31.7.A	Développement de nouveaux produits
VC/KEN/76/051	IO/IIS/IMR	31.7.A	Développement des méthodes de conservation du bois dans les régions rurales grâce à une unité mobile de démonstration
DP/KEN/70/521	IO/IIS/PLAN	31.2.A	Enquête et études industrielles
DP/KEN/74/007	IO/IIS/PLAN	31.2.A	Assistance au Centre d'enquête et de promotion industrielle, stratégie et politique pour l'industrie, phase I et II
DP/KEN/80/001	IO/IIS/PLAN	J12413	Assistance au Ministère de l'industrie (continuation de DP/KEN/74/007)
TS/KEN/69/001	IO/T/AGRO	00.0	Traitement industriel du maïs
SI/KEN/81/801	IO/T/AGRO	31.7.C	Assistance à l'usine de bacon des Hauts Plateaux
US/KEN/78/204	IO/T/AGRO	31.7.D	Laboratoire de contrôle de la qualité pour cuir
DP/KEN/75/010	IO/T/ENG	31.9.B	Développement et construction d'appareils de levage à eau, à faible coût
SI/KEN/84/801	IO/T/ENG	J13314	Assistance préparatoire destinée à renforcer le secteur de construction des bateaux
US/KEN/78/268	IO/T/ENG	31.9.B	Evaluation technique des tracteurs de petite puissance
IS/KEN/74/038	IO/T/ENG	31.9.Z	Mission d'étude en Inde sur le transfert de technologie industrielle
SI/KEN/82/801	IO/T/CHEM	32.1.A	Développement d'une troisième cimenterie au Kenya
SI/KEN/87/801	IO/T/CHEM	J13420	Mission consultative pour la réhabilitation de "Synthetic Fibres Kenya Ltd."

Liste des projets de coopération technique achevés par l'ONUDI (depuis 1972)

République du Kenya
(suite)

N° du projet	Autorité responsable	Spec.Act. All.Ac.Code	Titre du projet
DP/KEN/75/009	IO/T/CHEM	32.1.F	Services de consultation pour l'installation d'une usine d'engrais
DP/KEN/83/007	IO/T/CHEM	32.1.F	Services de consultation pour l'installation d'une usine d'engrais
IS/KEN/75/007	IO/T/CHEM	32.1.F	Services de consultation pour l'exécution d'un projet d'engrais
SI/KEN/79/801	IO/T/CHEM	32.1.E	Mission préparatoire pour le développement d'un plan destiné aux industries de conversion du papier
SI/KEN/79/803	IO/T/CHEM	32.1.C	Production d'alcool pour moteurs à partir de mélasses
SI/KEN/78/801	IO/T/CHEM	32.1.C	Développement de la production de sel par énergie solaire
IS/KEN/75/002	IO/OS/FEAS	31.6.A	Faisabilité de la construction d'équipements de pompage d'eau par énergie éolienne dans le département de Mbita, Nyanza Sud
SI/KEN/75/802	IO/OS/FEAS	31.6.A	Faisabilité de la construction d'équipements de pompage d'eau par énergie éolienne dans le département de Mbita, Nyanza Sud
US/KEN/83/227	IO/OS/FEAS	31.6.A	Appui à l'analyse financière d'un projet sidérurgique
TS/KEN/73/001	IO/OS/FEAS	32.3.04	Services consultatifs relatifs aux zones franches industrielles
RP/KEN/76/001	IO/OS/IHRD	31.5.B	Planification et évaluation des projets industriels
RP/KEN/76/004	IO/OS/IHRD	31.5.B	Formation industrielle
RP/KEN/82/001	IO/OS/IHRD	31.5.B	Formation en conception et gestion
DP/KEN/78/011	IO/OS/IHRD	31.5.C	Cours de formation sur l'évaluation des projets et la fixation des prix des transferts (MCI)
RP/KEN/78/002	PPD/AREA ECDC	30.9.Z	TCDC: assistance LATU au Kenya dans le domaine de l'industrie du cuir, mission préparatoire
RP/KEN/78/003	PPD/AREA ECDC	30.9.Z	TCDC: Kenya-Uruguay - création d'un laboratoire de contrôle de la qualité du cuir
RP/KEN/79/002	PPD/AREA ECDC	30.9.Z	Visite de quatre experts kenyens en Yougoslavie pour étudier les modalités d'une coopération entre les principales firmes yougoslaves et ITET-Nairobi

Liste des projets de coopération technique achevés par l'ONUDI (depuis 1972)

République du Kenya
(suite)

N° du projet	Autorité responsable	Spec.Act. All.Ac.Code	Titre du projet
RP/KEN/80/001	PPD/AREA ECDC	30.9.Z	DSA supplémentaire pour le Dr Ogomba, expert kenyan. en conjonction avec RP/KEN/79/002
DP/KEN/78/003	IPCT/II	31.1.B	Séminaire de promotion des investissements
RP/KEN/78/001	IPCT/DTT/TEC	62.4.2	Coopération technique entre DTT/TEC pays en développement - voyage d'étude en Inde dans le domaine du développement technologique
UC/KEN/81/148	IPCT/DTT/TEC	62.4.2	Symposium national sur la DTT/TEC recherche industrielle et le développement
RP/KEN/80/002	EPL/REL/PROT	70.3.2	Consultation avec le REL/PROT Secrétaire permanent. Ministère de l'industrie, Kenya

ANNEXE 6

Approche intégrée de réhabilitation de l'ONUDI "Haut en bas/Bas en haut"

Jusqu'à présent, la plupart des travaux entrepris en Afrique en matière de réhabilitation industrielle n'ont été ni systématiques, ni exhaustifs et la coopération internationale a souffert de ces lacunes. La réhabilitation a été considérée comme étant soit le traitement des difficultés économiques d'une usine, sans en analyser les causes réelles et les ramifications, soit comme étant un problème macro-économique. Dans le premier cas, les activités d'assistance technique ont souvent été effectuées sans tenir compte des politiques gouvernementales fiscales, monétaires et économiques, ni d'autres facteurs tels que besoins financiers, débouchés, disponibilité de matières premières et d'intrants intermédiaires. Cette approche a fréquemment résulté dans des projets de réhabilitation qui étaient trop étroitement ciblés. En se concentrant sur la solution de problèmes isolés, les experts risquent d'ignorer d'autres difficultés. Dans le deuxième cas, la diversité des activités économiques et le potentiel existant au micro-niveau ne sont pas toujours pris en considération.

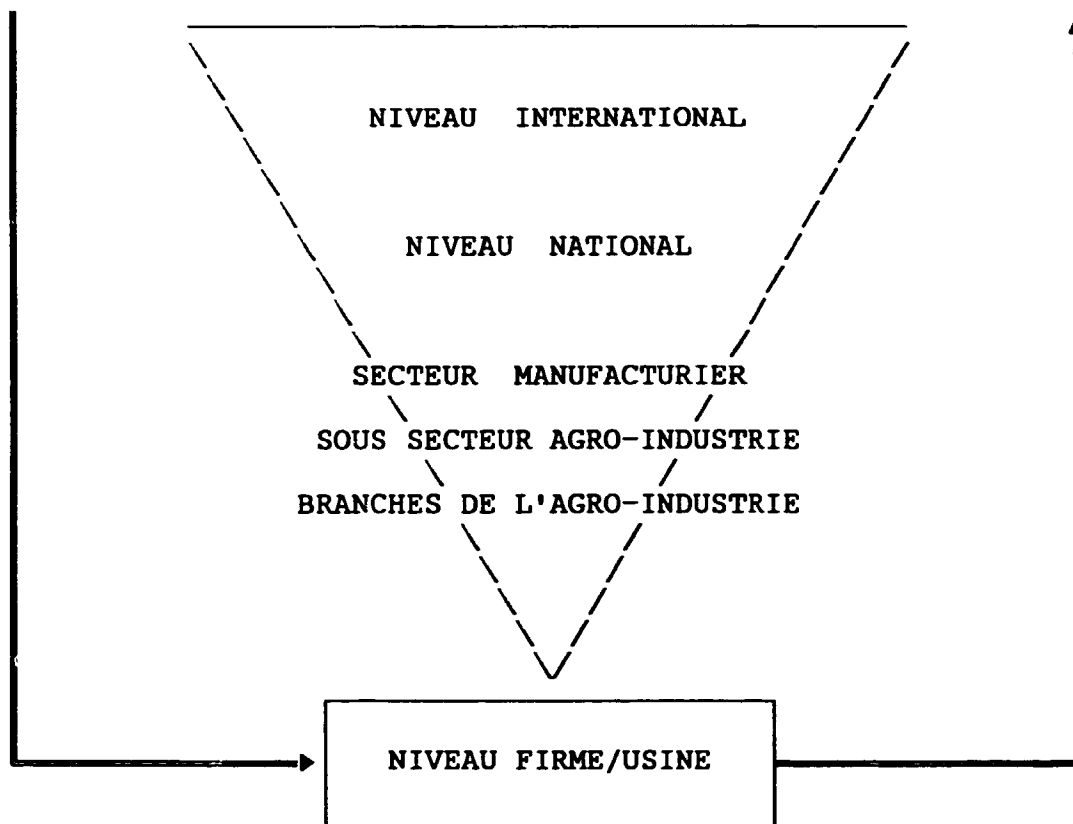
Le concept de réhabilitation industrielle doit être, selon toute évidence, élargi et intégré: il doit inclure une compréhension simultanée des forces macro-économiques et des problèmes réels au niveau des usines. Les entreprises manufacturières devraient être étudiées par rapport à leur environnement économique global. Les analyses de diagnostic et les programmes contenant des remèdes devraient couvrir toute la gamme des problèmes techniques, administratifs et technologiques existant au niveau des usines, ainsi que l'ensemble des questions financières, commerciales et structurelles qui intéressent la branche en question, à l'échelon macro-économique. L'approche qui englobe tous ces problèmes est intitulée "Top-down/bottom up" (Haut en bas/bas en haut). Elle commence par un examen au niveau macro-économique, descend ensuite par les échelons sectoriel, sous-sectoriel et de branche pour aboutir finalement à l'usine. Sur la base de cette approche, la réhabilitation industrielle devient un exercice qui garantit une utilisation optimale des capacités et ressources existantes, en vue d'assurer une croissance industrielle généralisée. En conséquence, la réhabilitation s'intègre dans une tentative faite pour régénérer le processus de développement industriel de l'Afrique.

Cette approche intégrée et multidisciplinaire est résumée à la figure 1 ci-après. Afin d'assurer que la réhabilitation ne sera pas freinée par des facteurs liés à l'environnement, l'analyse de "haut en bas" est suivie d'une évaluation de chaque firme, effectuée de "bas en haut" afin de tenir compte de son climat de réhabilitation. En d'autres termes, un effort est fait pour déterminer les changements qui se produisent au niveau de l'environnement économique et institutionnel (par exemple: politiques tarifaires gouvernementales, règlements sur l'allocation des devises, etc.), qui constituent des conditions préalables au succès de la réhabilitation des usines. En examinant l'usine dans son cadre global, de haut en bas et de bas en haut, l'ONUDI estime être en mesure d'identifier les moyens de parvenir à une viabilité à long terme.

L'approche "Haut en bas/bas en haut" débouche sur trois tâches principales. Tout d'abord, il s'agit d'identifier des entreprises qui sont des candidates valables à la réhabilitation, compte tenu de la pénurie des devises et autres ressources susceptibles d'être investies avec un maximum d'efficacité en vue d'améliorer la production et le rendement de la compagnie, garantissant de la sorte un impact maximal sur la croissance globale. Dans des cas spécifiques, la réhabilitation peut en fait entraîner la recommandation de fermer certaines usines. En effet, la fermeture d'usines ne peut pas être exclue, même en tenant compte des implications considérables de cette mesure au niveau social et politique. La notion traditionnelle de réhabilitation limite souvent la perspective des décideurs aux structures industrielles existantes, tandis qu'un concept de réhabilitation plus vaste et plus prospectif peut aider toutes les parties intéressées à considérer la fermeture comme étant un élément essentiel de la tentative faite pour mettre en place une structure industrielle porteuse de meilleures possibilités de croissance soutenue.

Figure 1: L'usine et son environnement de travail:

approche "Haut en bas/bas en haut"



HAUT EN BAS:

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL TEL QU'IL AFFECTE LES DIFFERENTES USINES

BAS EN HAUT:

CHANGEMENTS RECOMMANDES AU NIVEAU DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

L'approche "Haut en bas/bas en haut" débouche sur trois tâches principales. Tout d'abord, il s'agit d'identifier des entreprises qui sont des candidates valables à la réhabilitation, compte tenu de la pénurie des devises et autres ressources susceptibles d'être investies avec un maximum d'efficacité en vue d'améliorer la production et le rendement de la compagnie, garantissant de la sorte un impact maximal sur la croissance globale. Dans des cas spécifiques, la réhabilitation peut en fait entraîner la recommandation de fermer certaines usines. En effet, la fermeture d'usines ne peut pas être exclue, même en tenant compte des implications considérables de cette mesure au niveau social et politique. La notion traditionnelle de réhabilitation limite souvent la perspective des décideurs aux structures industrielles existantes, tandis qu'un concept de

réhabilitation plus vaste et plus prospectif peut aider toutes les parties intéressées à considérer la fermeture comme étant un élément essentiel de la tentative faite pour mettre en place une structure industrielle porteuse de meilleures possibilités de croissance soutenue.

La deuxième tâche consiste à combiner le processus de réhabilitation de l'usine avec un programme de restructuration de l'ensemble du secteur industriel, de façon à assurer la croissance, l'intégration économique interne et/ou la mise à disposition d'entreprises et de services de soutien. Ce type de programme implique des investissements dans de nouvelles capacités industrielles ainsi que dans l'infrastructure, les services et les biens de production primaire. La troisième tâche consiste à ajuster le cadre politique et administratif afin de mieux appuyer les efforts consentis aux niveaux national et international en vue d'atteindre l'objectif de régénération industrielle. En conséquence, la réhabilitation doit être perçue comme ayant des implications aux niveaux suivants: technique, technologie, organisation et gestion. Elle englobe également des aspects liés aux composantes telles que: économie, finances, commercialisation, conception et ingénierie. De même, la restructuration au niveau sous-sectoriel devra tenir compte des aspects économiques et financiers ainsi que des éléments suivants: structure générale et techniques de gestion, technologie et gamme de produits, marché intérieur et extérieur. La diversité des problèmes implique que les ressources humaines sont souvent concentrées sur un nombre limité de projets ou marchés viables. Il convient également de cibler l'attention sur les progrès technologiques et les tendances du marché.

Etant donné que cette approche couvre un vaste éventail de questions, la réussite de la réhabilitation nécessite la mobilisation de ressources appartenant à des entités nationales, à la fois publiques et privées, et à des institutions commerciales et financières étrangères, multilatérales et bilatérales. Les activités de ces entités devraient être coordonnées afin d'accorder une assistance adéquate aux usines, aux sous-secteurs et à la régénération industrielle globale.

L'approche "Haut en bas/bas en haut" préconise également que l'attention soit concentrée sur les sous-secteurs clefs qui disposent de liens appropriés en amont et en aval avec d'autres firmes, industries et secteurs, en particulier les secteurs primaires tels que l'agriculture et les autres secteurs fournissant des ressources naturelles.

L'accent mis sur quelques firmes stratégiques disposant de liens solides avec des sous-secteurs clefs permet de concentrer les ressources là où elles sont susceptibles d'exercer un impact maximal. De même, cette approche maximalise les effets multiplicateurs des investissements. Grâce à une réhabilitation bien menée, ces firmes pourront alors servir de "locomotives" pour d'autres entreprises se trouvant dans une situation identique et donneront le coup d'envoi d'un processus de régénération efficace, tout en insufflant le dynamisme nécessaire à une croissance économique élargie.

En résumé, l'application de l'approche "Haut en bas/bas en haut" aidera les gouvernements africains à établir un lien entre les problèmes macro-industriels, macro-économiques, de branche et de projet et les décisions qui seront prises en matière de réhabilitation et d'amélioration de la production. Cette approche devrait également augmenter le taux de survie de certaines usines ou sous-secteurs réhabilités, à condition de tenir compte du contexte dans lequel les usines et sous-secteurs sélectionnés sont appelés à fonctionner. Le concept de réhabilitation industrielle doit être dynamique et orienté vers l'avenir. Il ne suffit pas de relancer l'activité industrielle, car la conjoncture mondiale et les conditions économiques changent rapidement. Le fait d'ignorer ces changements ne pourrait que ramener l'industrie à sa situation précédente, inacceptable.