



EXPANDED AGRIBUSINESS AND TRADE PROMOTION (USAID E-ATP)

In fulfillment of the following deliverable under task 1.2.5:

At Least Three Business Models per Value Chain Developed and Disseminated Rice (FY 2011b)

Contract/ Project No.: EDH-1-00-00005-11

Submitted to: Danielle Knueppel, COR
Expanded Agribusiness and Trade Promotion
USAID/WA
Accra, Ghana



Abt Associates Inc. ■ 4550 Montgomery Lane, Suite 800 North ■
Bethesda, Maryland 20814 ■ Tel: 301.347.5000. ■ Fax: 301.913.652.9061
■ www.abtassociates.com

In collaboration with:
ACDI/VOCA
CARANA Corporation
Banyan Global

J.E Austin
ASVELIS
Global Cold Chain Alliance



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

BUSINESS MODEL KOAMA INDUSTRIES : D'UNE UNITE ARTISANALE DE DECORTICAGE DE RIZ A UNE UNITE INDUSTRIELLE

OUAGADOUGOU, BURKINA FASO



Mai 2011

Cette publication a été produite pour étude par l'Agence Américaine pour le Développement International. Elle a été préparée par Kokou Zotoglo pour le projet USAID E-ATP.

Citation recommandée : Zotoglo K., mai 2011. *Business model Koama Industries : D'une unité artisanale de décorticage de riz à une unité industrielle* » Préparé pour le projet Expanded Agribusiness and Trade Promotion par Abt Associates Inc. en collaboration avec ACDI/VOCA, Bethesda, MD.

N° de l'Accord de Coopération: EDH-1-00-05-00005-11

Soumis à: Danielle Knueppel
COR
Expanded Agribusiness and Trade Promotion project
USAID/WA
Accra, Ghana



Abt Associates Inc. ■ 4550 Montgomery Avenue, Suite 800 North ■
Bethesda, Maryland 20814 ■ Tel: 301.347.5000. ■ Fax: 301.913.9061
■ www.abtassociates.com

En collaboration avec
ACDI/VOCA
CARANA Corporation
BANYAN Global

Global Cold Chain Alliance
ASVELIS
J.E. Austin

BUSINESS MODEL KOAMA INDUSTRIES : D'UNE UNITE ARTISANALE DE DECORTICAGE DE RIZ A UNE UNITE INDUSTRIELLE : KOAMA INDUSTRIES

OUAGADOUGOU, BURKINA FASO



CLAUSE DE NON-RESPONSABILITE

Les points de vue exprimés par l'auteur dans cette publication ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) ni ceux du Gouvernement des États-Unis.

TABLE DES MATIERES

Table des matières	v
Acronymes	vi
Resumé	vii
1. Introduction	1
2. Présentation de Koama Industries	3
3. Présentation des produits	7
3.1 Riz blanc usiné.....	7
3.2 Riz étuvé	7
3.3 Semoule de maïs	8
4. Mise en place de la chaîne d’approvisionnement de paddy 9	
4.1 Chaîne d’approvisionnement national.....	9
4.1.1 La production locale du riz.....	9
4.1.2 Analyse de l’offre	10
4.1.3 Analyse du secteur de la transformation du riz paddy.....	11
4.1.4 Analyse de la concurrence locale.....	11
4.2 Chaîne d’approvisionnement sous régional en paddy	11
5. La Chaîne de distribution de riz usiné	13
5.1 Chaîne nationale de distribution de riz usiné.....	13
5.2 Chaîne sous-régionale de distribution de riz usiné	14
6. Conclusion et perspectives de dissémination du modèle	15

ACRONYMES

BOA	<i>Bank of Africa</i>
E-ATP	<i>Expanded Agribusiness and Trade Promotion project</i>
ETD	Entreprises Territoire et Développement
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
IFDC	Institut International pour la Fertilité des Sols
MOB	Maîtrise d'Ouvrage de Bagré
ONG	Organisation Non Gouvernementale
SODERI	Société de Riz
SONAGESS	Société Nationale de Gestion des Stocks de Sécurité

RESUME

Koama Industries est une société de décortilage du riz qui transforme le paddy en riz usiné de qualité. Sa transformation, d'unité artisanale en unité industrielle, moyennant l'achat de nouvel équipement, la passation de contrats d'approvisionnement et la diversification de ses produits et marchés, représente un modèle économique pour la sous-région. La transformation de Koama Industries s'inscrit dans une logique de recherche de compétitivité à travers la réalisation d'une production industrielle de qualité.

Avec une décortiqueuse JB30 au départ, l'unité de décortilage est devenue une unité semi-industrielle, et deviendra une unité pleinement industrielle à partir d'octobre 2012, en acquérant une nouvelle machine multifonctionnelle. Ainsi, d'une capacité de décortilage de 6 tonnes/jour, elle est passée à 12 tonnes/jour et atteindra 26 tonnes/jour avec les nouveaux équipements à partir d'octobre 2012. Participant d'une dynamique d'amélioration de la qualité du riz local, son plan d'affaires de \$296 millions a été financé par la Bank of Africa, le crédit couvrant les investissements et les fonds d'exploitation.

Parallèlement, l'entreprise se met en place une chaîne d'approvisionnement pour assurer un approvisionnement régulier de l'usine sur une base contractuelle avec les vendeurs de paddy. Les efforts assez concluants ont abouti à la monétisation des déchets issus du décortilage, transformés en aliments pour le bétail.

Avec l'application des normes d'hygiène et de qualité, l'usine a commencé à signer des contrats de vente de riz blanc et des contrats de décortilage de paddy avec la Société Nationale de Gestion des Stocks de Sécurité (SONAGESS). Dans la même lancée, l'usine est entrée en contrat avec la plaine aménagée de Bagré pour une quantité moyenne de 500 tonnes de paddy à livrer par an. Par ailleurs, la société met progressivement en place un réseau de distribution de ses produits aux niveaux national et sous-régional.

I. INTRODUCTION

Ce modèle d'affaire (business model) vise à présenter le développement exemplaire d'une unité artisanale de décorticage de riz à une unité industrielle. Ce modèle se caractérise par le souci de l'entreprise de moderniser son exploitation et d'asseoir une chaîne d'approvisionnement de paddy sur une base contractuelle, et de diversifier ses marchés terminaux ainsi que ses produits.

La stratégie de développement de l'usine porte sur trois axes :

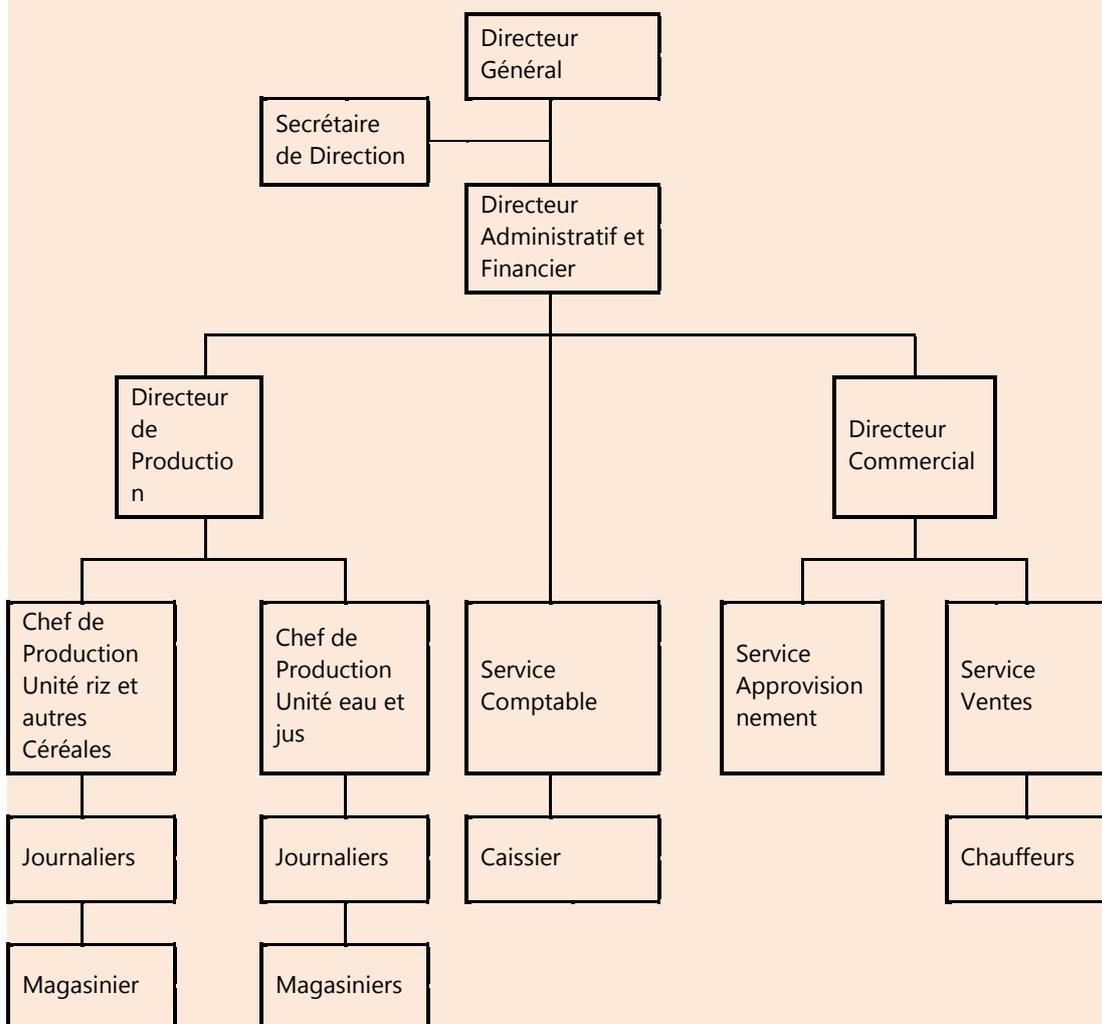
- Extension de l'usine par l'acquisition de nouveaux équipements
- Mise en place d'une chaîne d'approvisionnement formelle en riz paddy
- Etablissement d'un réseau de distribution durable de produits diversifiés

Le présent document fait la synthèse des phases de développement de la société. Il présente les innovations et la modernisation (*upgrading*) dans le processus de production et de mise en marché de riz usiné. La diversification des produits—en l'occurrence le riz étuvé industriel—est une révolution dans la chaîne de valeur riz en Afrique de l'Ouest où l'étuvage se fait généralement de façon artisanale.

2. PRESENTATION DE KOAMA INDUSTRIES

Koama Industries est une société à responsabilité limitée de droit burkinabé. Elle est spécialisée dans l'agribusiness en général, et principalement dans la production de l'eau minérale et le décorticage du riz. Son objectif est la transformation du paddy en riz usiné de bonne qualité. La société est structurée comme l'indique l'organigramme de la page suivante.

FIG I : ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE KOAMA INDUSTRIES



Le directeur général de Koama Industries, M. Abdoulaye Koama, est le fondateur de l'entreprise, démarrée en 2006. En plus de gérer son usine de décorticage de riz il est un homme d'affaires qui dispose d'une usine d'eau minérale à Ouagadougou et Bobo Dioulasso.



Photo 1 : M. Abdoulaye Koama, Directeur général de Koama Industries,

En 2007, le directeur administratif et financier a participé à la mise en place du processus de transformation du riz avec des ingénieurs italiens de Colombini, une société italienne spécialiste du montage d'unité de production agricole. Cette expérience lui confère une place de haut niveau en matière de transformation du riz paddy, lui permettant d'établir des règles de bonnes pratiques d'usinage du riz.



Photo 2 : l'épierreuse de la chaîne



Photo 3 : La calibreuse

Le projet d'extension de l'usine de transformation du riz paddy à Ouagadougou a pour but de produire du riz blanc et du riz étuvé, de qualité irréprochable, et concurrentiel par rapport au riz importé. L'acquisition d'un complexe de rizerie avec possibilité de produire du riz étuvé et de la semoule de maïs sera réalisée en octobre 2012.

Le souci de produire du riz blanc et du riz étuvé de bonne qualité rime parfaitement avec la composante N°1 du plan de développement de la chaîne de valeur riz du projet E-ATP¹. C'est pour cette raison que le projet a décidé d'accompagner le projet d'extension de la rizerie à travers le plan d'affaires soumis à la Bank of Africa (BOA) pour mobiliser des fonds nécessaires aux investissements et à l'exploitation. D'un coût global de \$606 000, dont \$370 000 pour l'acquisition d'équipements et \$100 000 en fonds de roulement, le projet d'extension est une innovation dans la perspective de produire des produits marchands de très bonne qualité qui soient concurrentiels par rapport au riz importé (*upgrading*).

La société Koama Industries décortique désormais du riz pour la SONAGESS (à hauteur de 300 tonnes de paddy en 2010). Certes, il y a un regain d'intérêt des activités dans les plaines rizicoles qui s'explique en grande partie par l'appui et l'accompagnement de la SONAGESS à atteindre la sécurité alimentaire. En 2011, la SONAGESS a signé des contrats de décorticage de 600 tonnes de paddy pour une valeur de FCFA 15 millions et les achats directs de 300 tonnes de riz blanc local pour une valeur de FCFA 96 millions. Elle accompagne les producteurs et transformateurs de riz local, dans la perspective de l'atteinte de l'autosuffisance alimentaire au Burkina Faso.

De manière générale, la production, la transformation et la commercialisation du riz local connaissent un essor. La part du riz dans la consommation céréalière augmente dans tous les pays d'Afrique, notamment dans les capitales et les villes secondaires. Sa facilité et sa rapidité de préparation, son prix relativement bas et stable, ses possibilités de diversification alimentaire expliquent cette percée dans les habitudes alimentaires même en milieu rural dans certains pays comme le Burkina Faso. La croissance accélérée de la production de riz en Afrique de l'Ouest (selon les données FAO Stat) constitue une opportunité pour le développement des unités industrielles de transformation. Eu égard à leurs capacités de production, elles sont à même de présenter plus d'atouts de compétitivité, grâce aux jeux des économies d'échelles dans la production, pour peu qu'elles assurent une production de qualité dans les conditions d'une maîtrise optimale des coûts de production. Ces efforts dans la transformation sont nécessaires pour concurrencer le riz importé.

¹ Component 1: Upgrading commercial market channels of local/regional rice production to compete with imported rice

3. PRESENTATION DES PRODUITS

Dans le cadre de son extension, Koama Industries mettra sur le marché, en dehors du riz blanc, deux produits nouveaux : le riz étuvé et la semoule de maïs. La société Koama Industries vise de produire et commercialiser des produits de haute qualité sur le marché national voire sous-régional. Cela nécessitera des efforts d'investissement, d'adaptation et d'innovation sur le plan de la production, en vue d'atteindre et de franchir le seuil de rentabilité et s'assurer une position stratégique sur le marché. La mise en œuvre du plan d'affaires est l'issue pour y parvenir. Cela nécessitera aussi une connaissance des potentialités du marché grâce à l'établissement de la chaîne d'approvisionnement de paddy.

3.1 RIZ BLANC USINÉ

Actuellement, le principal produit obtenu par la transformation du riz paddy est le riz blanc usiné. Il est obtenu par le décorticage et le blanchiment du riz paddy. Le riz ne se traite pas comme les autres céréales (mil, maïs, sorgho) en raison de ses enveloppes cassantes et de la dureté de son albumen. Le riz après battage est recouvert de ses enveloppes externes (balles) qui seront enlevées au cours du décorticage pour obtenir le riz cargo de couleur brune (riz brun). Le blanchiment a pour objectif de le débarrasser la pellicule brune pour obtenir le riz blanchi qui est le plus souvent consommé. Les deux opérations successives de décorticage et de blanchiment sont appelées usinage.

D'autres composantes/sections (épierreuse, trieuse optique, etc.) à introduire dans la chaîne de décorticage sont indispensables pour obtenir un riz marchand de bonne qualité. Aussi, la transformation du riz paddy, par procédé industriel, fournit deux sous-produits à savoir les brisures de riz et le son de riz.

3.2 RIZ ÉTUVÉ

Il s'agit d'une innovation majeure dans l'industrie du riz au Burkina Faso en Afrique de l'Ouest. Le riz étuvé consommé essentiellement au Nigéria, Guinée Conakry, et Burkina Faso connaît un engouement de consommation. Ainsi, il est devenu un produit d'import/export sous-régional. Koama Industries est la première entreprise à opter pour une production à grande échelle de riz étuvé. A noter que des unités industrielles de décorticage de riz du Nigeria, qui importent le riz cargo étuvé de Thaïlande pour le polir et le blanchir sur place, ne peuvent plus importer du riz parce que le gouvernement du Nigeria l'a interdit², ce qui fait que le marché de riz étuvé demeure un marché très porteur en Afrique de l'Ouest.

En dehors du riz étuvé importé de marque Uncle Ben ou Uncle Sam, le riz étuvé commercialisé dans la sous-région est principalement de production artisanale. Le riz étuvé local est l'œuvre des femmes étuveuses qui en font une activité économique. Les quantités à

² Le Nigeria importe chaque année plus de 5 millions de tonnes de riz pour une valeur de \$20 milliards.

commercialiser augmentent progressivement et la qualité s'améliore aussi. Toutefois, ces deux objectifs restent des chantiers à parachever.

3.3 SEMOULE DE MAÏS

La semoule de maïs est un nouveau produit de Koama Industries. Un sondage rapide de marché a montré que le marché de semoule de maïs est porteur. La production de la semoule de maïs a entraîné le développement de la chaîne d'approvisionnement de maïs et la conquête de segments dans les marchés terminaux de la semoule. Le Niger et le Mali en sont de potentiels marchés terminaux.

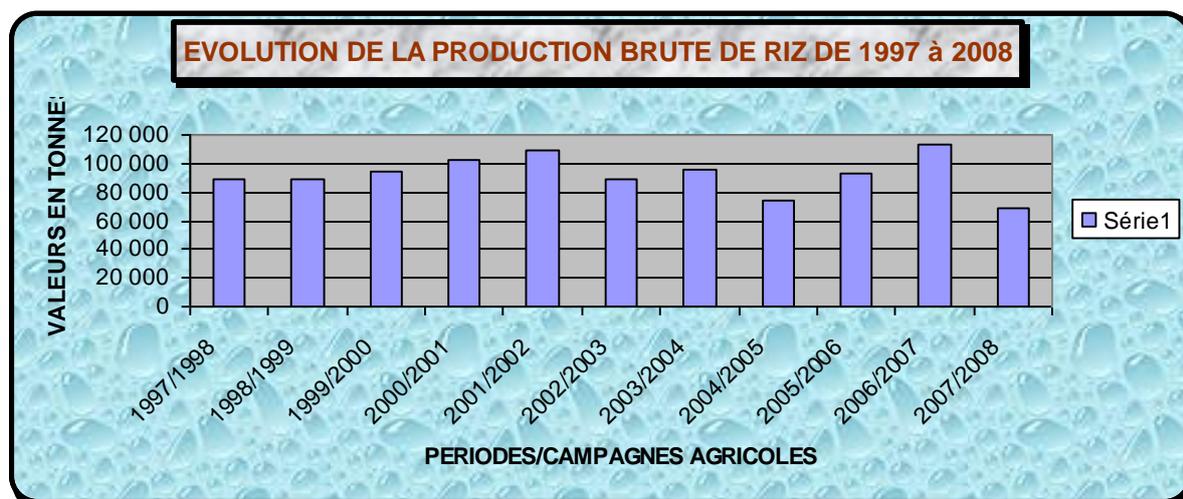
4. MISE EN PLACE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE PADDY

4.1 CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT NATIONAL

L'offre de riz paddy au Burkina Faso se compose de la production des plaines aménagées, et de la production des bas-fonds.

4.1.1 LA PRODUCTION LOCALE DU RIZ

De 1997 à 2008, la production nationale de riz consommable (blanchi et étuvé, essentiellement) a connu une baisse de l'ordre de 0,47%. Sur cette période, le taux moyen de transformation s'élève à 55%. Toutefois, sur la période 2005 à 2008, le taux moyen de croissance de la production du riz consommable s'élève à 2,58%. Ce taux sera utilisé comme multiplicateur en vue de la projection couvrant la période de la présente étude. Ce taux est retenu comme tel eu égard aux différentes politiques de soutien et de promotion orientées vers la filière riz au Burkina Faso, notamment le volet production. De facto, on devrait s'attendre à une croissance de la production burkinabé de riz (blanchi et étuvé) pour faire face à la question de l'autosuffisance alimentaire et freiner la dépendance du pays vis-à-vis des importations de riz. L'offre nationale de riz se présente conformément aux tableaux ci-dessous.



Source : Direction Générale des Prévisions et des Statistiques Agricoles / Ministère de l'Agriculture, de l'Hydraulique et des Ressources Halieutiques. Burkina Faso

Le taux moyen de rendement au décortiquage étant de 62%, le riz de consommation garde la même tendance de l'évolution sur la période.

Dans la mesure où le présent projet se réalisera dans la localité de Bagré, il faut souligner que cette localité connaît une production rizicole en nette augmentation. Les statistiques fournies par la Maîtrise d'Ouvrage de Bagré (MOB) en témoignent dans ce qui suit:

- 2006 : 10 739 tonnes
- 2007 : 12 788 tonnes
- 2008 : 18 952 tonnes

Dans le cadre de ce projet, les visites de terrain ont permis de confirmer la disponibilité de la matière première. Donc, l'approvisionnement en matière première ne devrait pas poser de problème du point de vue opérationnel.

4.1.2 ANALYSE DE L'OFFRE

L'offre du marché burkinabé de céréales présente une panoplie de choix, notamment en ce qui concerne le riz. Plusieurs variétés, importées de divers pays, sont nettement différenciables, par plusieurs paramètres : la couleur, l'aspect physique caractérisé par des graines entières, sans brisures pour certains ou à moitié cassées pour d'autres, et l'apport nutritif en calories. Et au regard des données d'importations qu'enregistre le Burkina Faso chaque année, il apparaît que la demande de consommation est en nette progression.

La promotion de la production et la commercialisation du riz local procèdent de la volonté de substituer ces produits aux importations de riz et de palier ainsi aux carences de certains produits d'importation tels que les brisures. En effet, ces brisures de riz (thaïlandais) généralement de basse qualité, ne sont en réalité que les écarts de tri des usines de conditionnement de riz.

Des études réalisées dans certains pays sub-sahariens sur ces produits, montrent qu'au sens biochimique, il y a une dilution graduelle des calories lors de la cuisson de ce riz (produit non stabilisé par étuvage ou par pré-cuisson). Ce riz peut se gorger de liquide (2 à 4 volumes équivalents d'eau et même plus) jusqu'à un état totalement pâteux lors de la cuisson. C'est en effet un produit qui, du fait de son effet bourratif, donne au consommateur l'illusion de satiété. La valeur calorifique de cette forme de riz devient de ce fait un paramètre non-maîtrisable.

Ce phénomène d'importation et de consommation à grande échelle de brisures de riz serait apparemment propre à plusieurs pays en Afrique. Cela est lié aux habitudes alimentaires des consommateurs, mais surtout à des raisons économiques : ces brisures de riz coûtent moins cher. En conséquence, lorsque les importateurs africains n'achètent pas directement auprès des fournisseurs asiatiques de riz ayant un taux de brisure variant entre 15% et 35%, ils importent régulièrement du riz entier de première qualité qu'ils mélangent à de la brisure en grande proportion, afin de maximiser leur bénéfice, aux dépens de leur valeur énergétique.

4.1.3 ANALYSE DU SECTEUR DE LA TRANSFORMATION DU RIZ PADDY

Dans la plupart des pays de l'Afrique de l'Ouest, les techniques de post-récolte et notamment les opérations de décortiquage et de blanchiment du riz sont encore essentiellement manuelles. Les filières industrielles (rizerie) sont concurrencées fortement par l'émergence de nombreuses petites entreprises de transformation tant en milieu rural qu'en zone urbaine. La transformation artisanale du paddy au moyen de petites décortiqueuses se développe dans certaines plaines rizicoles au Burkina Faso. Cependant, la qualité de la production artisanale (rendement d'usinage, qualité du riz blanc) reste très souvent de faible qualité. De ce fait, les intervenants dans la transformation du paddy devraient s'orienter vers une transformation industrielle qui intègre toutes les exigences de qualité et d'accessibilité s'ils se veulent compétitifs par rapport aux produits de l'importation. L'élan de la Koama Industries s'inscrit dans cette logique de recherche de compétitivité à travers la réalisation d'une production industrielle de qualité.

4.1.4 ANALYSE DE LA CONCURRENCE LOCALE

Au niveau local, la concurrence de la société est principalement constituée des unités industrielles déjà existantes, des producteurs artisanaux (ONG, associations, groupements, etc.) et des importateurs locaux de riz.

D'une manière générale, la liste ci-après donne un aperçu des concurrents locaux. Les concurrents nationaux sont essentiellement : i) la rizerie Wend-Yam de Kodéni, ii) le Grenier du Faso, iii) rizerie OCADES à Bagré, iv) la société SANDIA, v) la rizerie Wend-Manégré, vi) et la SODERI. Ce sont ces sociétés qui assurent l'essentiel de l'importation du riz au Burkina Faso. Elles sont fortement positionnées sur le marché burkinabé et disposent d'un avantage concurrentiel très considérable que la politique commerciale de la société Koama Industries devra prendre en compte. Les unions et les groupements des transformatrices de riz étuvé des plaines rizicoles, dont Bagré, constituent une autre catégorie de concurrents d'achat de paddy.

4.2 CHAINE D'APPROVISIONNEMENT SOUS REGIONAL EN PADDY

Sur le plan sous-régional, Koama Industries va s'approvisionner dans les pays voisins tels que le Togo, le Bénin, le Ghana et le Mali. Entreprise Territoire et Développement (ETD) et l'Institut International de Fertilité des Sols (IFDC) au Togo comme au Bénin ont fait des offres



Photo 4 : Humidomètre : Détermination du taux d'humidité lors de l'achat du paddy

de paddy et recherchent des opérateurs avec qui ils vont livrer leurs produits sur une base contractuelle. L'Office du Niger au Mali disposerait également d'assez de paddy pour le vendre à la société Koama Industries.

Une prospection de marché suivie de négociation permet d'établir une relation contractuelle avec les organisations de producteurs et les gros producteurs de ces pays. Il faut noter que dans tous ces pays, Koama Industries fait face à des concurrents locaux qui opèrent tous dans le secteur informel.

5. LA CHAINE DE DISTRIBUTION DE RIZ USINE

5.1 CHAINE NATIONALE DE DISTRIBUTION DE RIZ USINE

Koama Industries envisage de mettre sur place un grand réseau de distribution de riz usiné. Elle compte alimenter essentiellement la capitale Ouagadougou et les villes secondaires du pays (Bobo Dioulasso, Koudougou, Ouahigouya et Fada N’Gourma). La marque « Faso ALKAM,» qui veut dire « la bonne nourriture » en moré, fera la différence. Pour que ce réseau soit solide et durable, un accent particulier est mis sur la qualité du riz Faso ALKAM. Pour ce faire la chaîne de décortiquage sera dotée de toutes les composantes indispensables à une usine de décortiquage, à savoir : un nettoyeur de paddy, une épierreuse, une décortiqueuse, un polisseur, et une calibreuse.

Koama Industries a fait concevoir un emballage avec logo qui sera la marque de la société. Le design se présente comme ci-dessous.

2



Etiquette de l'emballage de Koama Industries

5.2 CHAINE SOUS-REGIONALE DE DISTRIBUTION DE RIZ USINE

Un réseau de distribution sera développé et orienté vers les marchés terminaux de consommation tels que:

- La Guinée Conakry et le Nigeria pour le riz étuvé
- Le Niger et la Mauritanie pour le riz blanc
- Le Mali, le Niger, et la Mauritanie pour la semoule de maïs.

Le projet USAID E-ATP facilitera la mise en relation commerciale de Koama Industries avec des opérateurs de ces pays.

6. CONCLUSION ET PERSPECTIVES DE DISSEMINATION DU MODELE

Unité artisanale de décortilage au départ, Koama Industries s'est muté en unité industrielle de décortilage de riz plus performante, aux produits diversifiés. En ce sens, son parcours peut servir de modèle aux unités de transformation de la sous-région, et la dissémination de ce modèle peut contribuer à améliorer la qualité du riz usiné local.

Il s'agira, pour le disséminer, d'informer et sensibiliser les riziers à la nécessité de produire du riz usiné de bonne qualité en se dotant d'équipements adéquats, et surtout en intégrant à leurs unités de décortilage des outils tels que le nettoyeur de paddy, l'épierreuse et la calibreuse.

Des efforts sont encore à faire pour incorporer aux décortiqueuses artisanales des composantes manquantes. En définitive, il est fortement recommandé que les unités de décortilage de riz se transforment progressivement en unités industrielles, car cela permettra une production de riz de qualité, et la possibilité de concurrencer le riz importé.