



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

07811-F

Distr. RESTREINTE

UNIDO/IOD.69

24 janvier 1977

FRANCAIS

Original : ANGLAIS/FRANCAIS

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

RAPPORT FINAL .

ETUDE DES OPERATIONS DE L'USINE TEXTILE INSTER^{1/}

REPUBLIQUE POPULAIRE DU BENIN .

(RP/BEN/76/003)

par

H.J. Blydenstein
Expert de l'ONUDI

^{1/} Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du Secrétariat de l'ONUDI. Le présent document est la traduction d'un texte qui n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

1d.77-445

Durée de la mission

Arrivée à Cotonou : 5 décembre 1976.

Départ de Cotonou pour l'Europe : 19 décembre 1976.

Homologue désigné par le gouvernement

M. Abou Baba Moussa, Directeur général de la Banque béninoise de développement et Conseiller du Président de la République populaire.

Objet de la mission

Au cours des entretiens qui ont eu lieu à Cotonou, M. Baba Moussa a exprimé l'inquiétude que lui inspirait la situation de l'usine textile Ibetex, à Parakou, dans laquelle le gouvernement détient 48 % des actions. Il a notamment demandé à l'expert de :

- 1) Faire une expertise de la qualité et de la valeur productive des machines et du matériel mis en place;
- 2) Recenser tous les problèmes auxquels se trouve confrontée l'entreprise, sur le double plan de la production et de la commercialisation et proposer des moyens pour y remédier;
- 3) Faire toute observation pertinente qu'il jugerait de nature à améliorer l'exploitation.

Tous les intéressés ont été d'accord pour reconnaître que ces objectifs ne pouvaient pas être atteints dans le délai imparti pour cette mission. Il a donc été décidé que la majeure partie du temps dont on disposait serait consacrée à une enquête à l'usine même et que des conclusions préliminaires seraient remises à M. Baba Moussa, avant le départ pour l'Europe de l'expert, prévu pour le 19 décembre.

Le rapport final (en anglais) serait envoyé au Bureau du PNUD à Cotonou, vers le 15 janvier et une traduction française établie par l'ONUDI serait envoyée ultérieurement.

L'expert tient à remercier les autorités du Bénin, le PNUD et la Direction d'Ibetex pour leur coopération et l'appui sans réserves qui lui a été accordé.

RESUME DES CONSTATATIONS

- A. Premier objectif (expertise de la qualité et de la valeur productive des machines et du matériel mis en place)

L'usine construite d'après les plans des Etablissements Schaeffer devait fabriquer une gamme de textiles destinés au marché de l'Allemagne de l'Ouest. Les bâtiments et le matériel choisis répondaient à cet objectif et étaient de conception moderne.

Cependant, les exportations à destination du marché ouest-allemand, sur lesquelles on comptait, sont restées à l'état de projet, et, de l'avis de l'expert, ont peu de chances de se matérialiser dans un avenir proche, en raison des conditions particulières qui prévalent actuellement sur ce marché.

L'actuel Service des ventes d'Ibetex a, judicieusement, décidé de concentrer ses efforts sur le marché français qu'il connaît mieux et sur lequel il est mieux introduit. En outre, le Gouvernement français a adopté une attitude beaucoup plus favorable à l'égard de ses associés africains que les autres membres de la CEE. Malgré la Convention de Lomé, c'est encore le marché français qui devrait offrir les meilleures perspectives de vente possibles (mis à part le marché intérieur).

On trouvera dans l'Annexe I une étude plus détaillée des problèmes de commercialisation. A la lumière de ces observations, des prévisions, et du programme de production adopté, il est possible de faire les remarques suivantes :

1. L'atelier de filature est de conception moderne; sa capacité et sa souplesse de production sont suffisantes pour la réalisation du programme actuel de ventes de tissus et de vêtements.

Cependant, la qualité de l'équipement de filage est inférieure aux normes usuelles en ce qui concerne l'ingénierie et le matériel. Certes, le prix payé (approximativement 450 francs français par broche) était très bas; de 50 à 60 % inférieur aux prix pratiqués par les principaux constructeurs d'Europe occidentale. Mais la direction paie maintenant lourdement les conséquences de ces économies, en raison des pannes fréquentes, des coûts excessifs d'entretien et d'achat de pièces détachées, de la faible productivité des machines et de la qualité inférieure des filés et tissus obtenus. Il sera difficile de dépasser un taux de rendement de 80 à 82 %, alors qu'avec des machines de meilleure qualité, un taux de 86 à 88 % est normal dans les pays en développement.

2. L'équipement pour la préparation du tissage est de conception moderne, de bonne qualité et a été acheté à un prix normal.

3. Métiers à tisser. Il est regrettable que les 160 métiers achetés en Pologne (où ils ont été construits sous licence suisse "Saurer") laissent à désirer sous le rapport de l'ingénierie et de la qualité des matériaux (pièces coulées). Le prix en était peu élevé mais le rendement ne pourra pas dépasser 75 % à petite vitesse, tandis que sur les métiers Saurer d'origine il serait tout à fait possible d'atteindre un rendement de 85 % à une vitesse de 12 à 14 % plus élevée.

Les 32 métiers pour la fabrication des tissus éponge achetés directement aux Etablissements Saurer en Suisse sont de bonne qualité, mais l'expérience en matière de préparation de la chaîne et de réglage des métiers à tisser fait encore défaut. Le taux de rendement actuel, qui se situe à 50 % est très inférieur au niveau de 75 % que l'on pourrait raisonnablement espérer. Les prix d'achat étaient normaux.

Il convient également de mentionner qu'à long terme l'atelier de tissage, avec ses 192 métiers, sera trop petit pour soutenir la concurrence mondiale. Sa production maximale, dans des conditions favorables, de 750 mètres par heure est beaucoup trop faible pour l'atelier de teinture et de finissage équipé de machines coûteuses à haut rendement (blanchissement semi-continu, lavage au large, mercerisage, rame, sanforisage), et qui sont soit inutilisées (mercerisage), soit fortement sous-employées.

En outre, les dépenses afférentes à l'emploi de techniciens étrangers (qui sont très élevées au Bénin, étant donné la structure de l'impôt sur le revenu) par unité de production sont hors de proportion avec la taille actuelle de l'atelier de tissage.

4. Bonneterie circulaire. Il y a peu de chose à dire sur cet atelier. Les machines sont bonnes; cependant, il n'a pas été possible d'en vérifier le prix. La production annuelle maximale originale (768 tonnes en 7 200 heures) dépasse de beaucoup les capacités de production confection, qui, dans la gamme actuelle des tissus à mailles peut à peine absorber 200 tonnes avec 2 équipes, ou 260 tonnes avec 3 équipes.

Etant donné le caractère réaliste de l'actuel programme de vente de la section Confection Bonneterie, la large gamme de machines de différents diamètres n'est d'aucune utilité.

5. Couvertures. Il s'agit du seul atelier de l'usine qui ait été équipé de machines d'occasion et ce, à bon escient, car l'achat de machines neuves (à supposer que l'on en construise encore) n'est pas justifié, puisqu'un matériel usagé de bonne qualité peut être acheté n'importe où en Europe étant donné la mauvaise situation dans ce secteur.

L'atelier n'était pas encore prêt à fonctionner, en partie parce que la direction n'est pas sûre de pouvoir entreprendre cette production dans des conditions de rentabilité satisfaisantes. Je n'ai pu, faute de temps, vérifier le bien-fondé de ce point de vue.

6. Teinturerie/finition. Toutes les machines sont toutes neuves et de marque bien connue, mais leur disposition a souffert du manque de place. Il est presque impossible d'apporter des modifications à l'atelier de finissage par voie humide ou de l'agrandir. Il n'a pas été possible de vérifier les prix des machines, parce que les contrats d'achat ont été passés directement entre les établissements Voyer et les fournisseurs. Depuis le départ de M. Revel (Directeur général d'Ibetex et directeur des établissements Voyer), les dossiers concernant cette acquisition ne peuvent être obtenus.

Comme je l'ai déjà signalé, la production de l'atelier de tissage est très inférieure à la capacité de plusieurs machines de teinture et d'apprêt. Cette situation est inévitable pour des raisons techniques, mais la sous-utilisation des machines en question limite actuellement le potentiel de rentabilité de la société.

Pour l'exécution de l'actuel programme de production, la machine à merceriser et la flambeuse sont ni nécessaires ni utilisées.

7. Confection. Cette activité semble être adaptée au programme initial de production mais elle est actuellement disproportionnée et semble dans une certaine mesure inadaptée. Comme je ne suis pas expert en la matière, il m'est impossible de dire si les machines conviennent ou non. Je n'ai pas pu obtenir de précisions sur leur prix.

8. Bâtiments. Ils sont satisfaisants. Le coût de construction des ateliers de production se situe aux environs de 550 FF par m², ce qui est peu; le coût supplémentaire par m² pour les sections climatisées (125 FF) n'est pas non plus élevé. Le

montant total des dépenses d'ingénierie pour les machines, le matériel et les services généraux s'élève à 5,1 millions de FF, soit approximativement 5 % des investissements totaux, ce qui est très raisonnable.

9. Services généraux. Ils semblent être satisfaisants et l'installation est bien conçue.

CONCLUSION EN CE QUI CONCERNE LE PREMIER OBJECTIF

En dépit des contraintes imposées par le programme initial de production et la qualité des machines dans les ateliers de filature et de tissage, il n'y a aucune raison fondamentale pour que l'équipement actuel soit un obstacle à une exploitation raisonnablement productive des installations.

B. Résumé des constatations en ce qui concerne le second objectif (recenser tous les problèmes auxquels se trouve confrontée l'entreprise sur le double plan de la production et de la commercialisation, et proposer des moyens pour y remédier).

La situation d'Ibetex qui est actuellement préoccupante est due à l'interaction de plusieurs facteurs au cours des premières années. Il est sans intérêt d'énumérer les erreurs qui ont été commises dans le passé. Le chapitre "Recommandations" du présent rapport décrit comment la réorganisation devrait être entreprise. Cependant, pour comprendre les raisons de la réorganisation proposée, il faut signaler quelques facteurs qui continueront de peser sur la rentabilité d'Ibetex pendant plusieurs années.

1. Les Etablissements Voyer (qui possèdent 23 % des actions) ont assumé une lourde responsabilité sans en avoir les moyens. La création et l'exploitation d'une usine textile dans un pays en développement exigent des connaissances et une grande expérience qu'ils ne possédaient manifestement pas.

2. Imaginer qu'une usine textile récemment créée dans un pays en développement puisse d'emblée approvisionner un marché extrêmement exigeant pour la qualité des produits témoignait d'une grande naïveté.

3. Les auteurs de l'étude du marché de l'Allemagne de l'Ouest ont manqué de clairvoyance et n'ont pas tenu compte de l'évolution intervenue dans les divers centres de production de textile du monde. La thèse du transfert irréversible de l'industrie textile vers

Les pays producteurs de matières premières n'est que très partiellement exacte. Le savoir-faire, une gestion rationnelle et un taux de salaires faible jouent en général un rôle beaucoup plus important. L'Annexe I contient des précisions à ce sujet.

4. Pour le calcul des investissements nécessaires, on n'a pas tenu compte des dépenses préliminaires et des pertes initiales qui, dans les pays en développement, représentent entre 15 et 22 % des immobilisations.

5. La gamme étendue de tissus et de vêtements dont la fabrication était envisagée au départ exigeait une multiplicité de procédés dont l'application nécessitait la présence d'un personnel étranger coûteux.

6. L'absence totale de comptabilité courante, de prévisions budgétaires et de comptabilité analytique est une faute extrêmement grave.

7. Les quatre avenants au contrat passé entre IDATEX (maintenant Ibetex) et les Etablissements Voyer, signés pour Idatex par M. Revel (qui était également un administrateur des Etablissements Voyer) et favorisant cette dernière société, sont suspects et en partie injustifiés. Il semble qu'ils aient été signés par M. Revel sans que le Conseil d'administration d'Idatex ait été au préalable informé ou ait donné son consentement (voir à ce sujet l'Annexe II).

Il va sans dire que le Conseil d'administration d'Idatex est également fautif, pour avoir omis de procéder à des contrôles périodiques et pour ne pas avoir usé de ses prérogatives.

8. Après le renvoi de M. Revel, M. A. Renard, dès son entrée en fonctions, a pris quelques mesures essentielles :

- Vérification de la comptabilité financière existant au Bénin;
- Vérification de la comptabilité financière au Bureau de Paris;
- Recrutement de M. Despax, qui est très compétent, en qualité de directeur financier (contrôleur).

Ces trois mesures contribueront, il faut l'espérer, à dissiper la méfiance qui entoure actuellement la direction et qui a inspiré les propositions de réorganisation.

9. Les qualifications professionnelles du personnel de gestion sont indiquées à l'Annexe III. Les qualifications du personnel de gestion subalterne sont indiquées dans l'Annexe IV.

10. Pénuries. L'usine connaît une grave pénurie de pièces détachées, de colorants, de produits chimiques, d'aiguilles et autres accessoires essentiels. Il existe, par exemple, d'intéressantes perspectives de commercialisation pour les blue-jeans à prix raisonnables, les colorants nécessaires à cette production peuvent être obtenus à Cotonou, mais le fournisseur (Hoechst) ne les cède que contre paiement comptant. Résultat : cinq métiers seulement fonctionnaient pour la fabrication des blue-jeans, alors que les possibilités de vente permettraient d'employer 60 à 100 métiers. Pendant ce temps, l'usine fabrique d'autres tissus qui sont moins demandés.

11. Conditions de vente. Poussé par la nécessité d'accélérer les rentrées de fonds au Bénin, M. Kilanyossi a entrepris de modifier unilatéralement les conditions de vente de commandes déjà acceptées et confirmées par Ibetex. Des décisions de ce genre sont contraires aux procédures commerciales normales et nuiront à la réputation de la société.

12. Choix de la clientèle. Actuellement, le bureau de Paris vend à des sociétés françaises de vente par correspondance (les 3 Suisses, la Redoute, etc.). Bien que je n'aie pas l'expérience de ce genre de commerce en France, j'ai eu souvent l'occasion de me rendre compte en Grande-Bretagne, en Hollande et en Allemagne de l'Ouest que ces sociétés sont très strictes en ce qui concerne la qualité et les délais de livraison spécifiés dans le contrat. Si le marché devient moins favorable, ces sociétés saisiront la première occasion pour présenter des réclamations (motivées ou non) au cas où les conditions du contrat et le niveau de qualité ne seraient pas respectés par les fournisseurs. Ibetex n'a pas encore maîtrisé ces deux facteurs.

13. Qualité du coton brut. En général, la qualité du coton qui est fourni à Ibetex est satisfaisante. Toutefois, les lots ne sont pas homogènes en ce qui concerne la qualité et la longueur des fibres. De plus, le titre de la fibre (Micronaire) semble varier d'un lot à l'autre. Cette variation peut nuire à l'uniformité de la teinture. On m'a dit que dernièrement le rendement de l'égrenage avait été porté à plus de 40 %, ce qui a eu des conséquences faciles à constater, telles que teneur en fibres courtes, poussière, et altérations dites "pepper leaf". Ce dernier facteur en particulier nuit au filage et à l'aspect des tissus.

Les chapitres C et D ci-après (Plan d'action et Recommandations) contiennent les observations que l'expert a cru devoir formuler dans le cadre de l'objectif No 3 de sa mission (Faire toute observation pertinente qu'il jugerait de nature à améliorer l'exploitation).

C. Plan d'action

Afin de tirer Ibetex de l'ornière, des discussions approfondies ont eu lieu avec les cadres supérieurs et le personnel de l'usine. Des objectifs de production réalisables, avec les chiffres d'affaires correspondants, ont été déterminés et comparés aux coûts de production.

Le tableau I présente le programme adopté en ce qui concerne la production, les prix de vente, les chiffres d'affaires et les décaissements.

PRODUITS VENDUS	Prod.		Prix de	Ch.d'Aff.	Prix de	Ch.d'Aff.	Ch.d'Aff.
	Janv/ Juil/ Juin	Janv/ Juil/ Déc.	vente Janv/ Juin	Janv/ Juin	vente Juil/ Déc.	Juil/ Déc.	1977
Tissu (1 000 m)	760	640	440	335	460	295	630
Pant. Blue-jeans et vét. de travail x 1 000 pièces	475	675	900	428	1 050	710	1 138
Eponges (serviettes x 1 000 pièces)	1 355	1 920	240	325	260	499	824
T-Shirts x 1 000 pièces	1 600	3 520	225	405	240	845	1 250
				1 493		2 349	3 842
				x 1 000 frs. CFA		x 1 000 frs. CFA	x 1 000 frs. CFA

Décaissements pour 1977 : 3 602 millions de francs CFA.

Ce tableau a été établi à partir des données de production suivantes :

Tissage - métiers polonais : en trois équipes

- premier semestre 1977 : 1 380 000 mètres
 - second semestre 1977 : 1 520 000 mètres
- 20 duites/cm. en moyenne

Tissage éponge

- premier semestre 1977 : 451 000 mètres; d'abord avec deux équipes, puis trois (13 duites/cm)
- second semestre 1977 : 640 000 mètres avec trois équipes.

Confection pantalons. L'objectif fixé (475 000 pièces) est faible, la production de blue-jeans ne pouvant être augmentée rapidement et les ventes de vêtements de travail étant, semble-t-il, limitées. L'atelier de confection peut exécuter ces 475 000 pièces en travaillant avec deux équipes. La production totale des métiers à tisser polonais dépasse ce potentiel de vente de la section confection; il faudra donc au cours du premier semestre de 1977 vendre environ 760 000 mètres de tissu gris, écru ou teint. Pour le deuxième semestre, on suppose que la capacité de production de tissu pour blue-jeans correspondra à la demande prévue et que la section confection devra tourner avec trois équipes (5 500 pièces par jour). La production excédentaire de tissu sera donc ramenée à 640 000 mètres. Il semble possible de diminuer encore la vente de tissus si les vêtements de travail peuvent être écoulés sur le marché intérieur (police, armée, écoles, etc.). Des investissements modestes et la remise en service de machines actuellement inutilisées dans la section intéressée des ateliers de confection devraient permettre de porter sa capacité à 6 000 - 6 500 pièces par jour en travaillant avec trois équipes, à condition de disposer du temps nécessaire pour former les ouvriers et techniciens.

Confection serviettes éponges. Les chiffres de 1 355 000 et 1 920 000 serviettes fixés respectivement pour les premier et deuxième semestres dépassent largement la capacité théorique de la section confection. Mais cette fabrication est une opération simple, à rendement très élevé par opérateur et par machine; la capacité de production de serviettes pourra donc être rapidement portée au niveau de la production de tissu.

Confection bonneterie. L'objectif de 1 355 000 pièces au premier semestre (soit 11 300 pièces par jour) est élevé; on suppose toutefois que le matériel commandé pour "2 chaînes T-shirt supplémentaires" sera livré à temps. L'objectif pour le deuxième semestre de 1977 (29 000 pièces par jour) implique aussi que la formation de la main-d'oeuvre et la planification fassent l'objet d'une attention particulière. La section Bonneterie devrait pouvoir fournir cette quantité sans problème.

Notons qu'aucun "bilan-usine" n'a été préparé, et que par conséquent la "charge" de chaque machine dans chaque unité de production n'a pas été déterminée de façon précise. Aussi pourra-t-il arriver que certaines machines (par exemple dans la section teinture, serviettes éponge et blue-jeans) soient "surchargées" et qu'il faille procéder à des réajustements de capacité. Il ne semble pas que ces ajustements doivent exiger de gros investissements en dehors des machines actuellement commandées.

"Les coûts de fonction" pour 1977 sont évalués à 2 736 millions de francs CFA, tandis que les "remboursements du crédit et intérêts" absorberont 866 millions de francs CFA. Le total des décaissements s'élèvera à 3 602 millions. Le chiffre d'affaires de 3 842 millions est basé sur les prix actuels et M. A. Renard estime que des augmentations sont possibles. Une marge brute d'autofinancement d'environ 200 à 240 millions de francs CFA semble donc réalisable. L'amortissement demandera environ 550 millions de francs CFA. Le manque de temps et l'absence de données ne m'ont pas permis d'établir de prévisions sérieuses pour le compte des Profits et Pertes pas plus qu'un bilan général.

Il faut souligner que M. Marescaux a fait de son mieux pour estimer les coûts de production, mais qu'il manque toujours de renseignements en provenance des services administratifs et financiers. M. Marescaux et M. Despax ne sont que trop conscients de ces lacunes et l'on peut espérer recevoir sous peu des données plus complètes.

Les résultats financiers présentés ci-dessus devraient inspirer quelque confiance dans l'avenir de la société. Cette confiance est bien nécessaire pour remonter le moral de la direction et du personnel.

D. Recommandations

Pour atteindre les résultats espérés, il sera absolument nécessaire d'appliquer les recommandations suivantes :

1. Planification. Nous proposons de procéder comme suit :

Le 10 de chaque mois (le 10 janvier par exemple), le programme de livraisons à Roissy France pour février devra être fixé de façon ferme et aucune modification ne sera tolérée.

Dans le courant de janvier, quelques retouches vraiment mineures pourront être admises pour les livraisons à faire en mars. Les livraisons pour avril seront programmées en janvier; des modifications touchant les couleurs et les modèles pourront encore être acceptées, sauf pour les types de tissu gris de base et avec l'approbation préalable de la direction de l'usine. Pour les livraisons de mai, rien ne doit encore être fixé en janvier.

En outre, tous les mois, la direction de l'usine devra présenter au service des ventes un programme provisoire pour les 6 mois à venir, en indiquant clairement pour chaque grande ligne de fabrication les possibilités de production et les bénéfices escomptés.

2. Gamme de produits

a) Pantalons de confection

2 ou 3 modèles, chacun avec 2 ou 4 poches. Une vingtaine de milliers d'exemplaires de modèles plus compliqués pourront être acceptés chaque mois sous réserve que l'augmentation sensible des coûts de production soit répercutée sur les prix de vente.

b) Bonneterie de confection

Une qualité de tissu de base, qui servira pour la fabrication de 4 modèles de base (maillots de corps, T-shirts, débardeurs, slips), avec un nombre limité de variantes pour chacun. Tous les six mois, de nouveaux modèles pourront être introduits.

c) Confection tissu éponge

Draps de bain et serviettes, pas de peignoirs.

- d) Tissages : un type de tissu pour les blue jeans; au maximum trois types de tissus pour d'autres productions; un type de tissu pour les articles en tissu éponge.

Il est essentiel de maintenir un juste équilibre entre les tailles pour adultes et les tailles pour enfants. Si la proportion de tailles pour enfants devient excessive, le chiffre d'affaires chutera sensiblement du fait d'une diminution de la demande pour les ateliers situés en amont.

3. Dès lors que la direction de l'usine aura accepté le programme de production proposé au tableau I, il sera essentiel que l'acceptation des ordres de vente relève aussi de son autorité; à mon avis, c'est là une responsabilité que l'actuelle direction de l'usine peut assumer. Cependant, lorsque l'usine aura atteint un niveau raisonnable de production et d'efficacité, il faudra que la direction laisse progressivement plus de liberté d'appréciation aux responsables des ventes.

4. Le Bureau des achats et des ventes de Paris, que dirige M. A. Renard, avec la concours de Mme Fouquet et de M. Leveau, doit rester le seul organe responsable des ventes pour l'Europe. Les agences régionales et nationales d'Europe devront être subordonnées au bureau de Paris. Des directives pour son fonctionnement administratif, pour le transfert des fonds et le contrôle financier devraient être rédigées par MM. Despax et A. Renard, puis approuvées par le Conseil d'administration.

Il ne faut pas qu'Ibtext opère du Bénin des points de vente secondaires en Europe, ni que les conditions de paiement pour les ventes en Europe soient fixées au Bénin.

En l'absence de M. A. Renard, Mme Fouquet, qui est très capable, peut parfaitement assumer la responsabilité du bureau de Paris.

5. Ventes sur le marché intérieur

Il convient d'encourager ces ventes; à cette fin, l'Ibtext devrait mettre sur pied une organisation de ventes simple à Cotonou. L'usine est tout à fait capable de produire des uniformes de coton pour la police, la gendarmerie, l'armée, les écoles, etc. du Bénin sans que le nouveau programme de production en soit affecté.

En outre, le marché intérieur est un débouché idéal pour les articles de deuxième choix et les surplus et de ce fait il contribue à réduire le montant des ressources immobilisées par les stocks. Tenant compte cependant des perturbations dues à la contrebande entre pays d'Afrique de l'Ouest, et aussi de la concurrence sévère qui s'annonce entre entreprises textiles de la région, il faut continuer à axer le principal effort de vente sur la France.

6. Clientèle

Nous rappelons ce qui a été dit au paragraphe B-12 et qu'il est fortement recommandé de faire preuve d'une extrême prudence pour les ventes à des firmes européennes de vente par correspondance.

7. Injection de capitaux

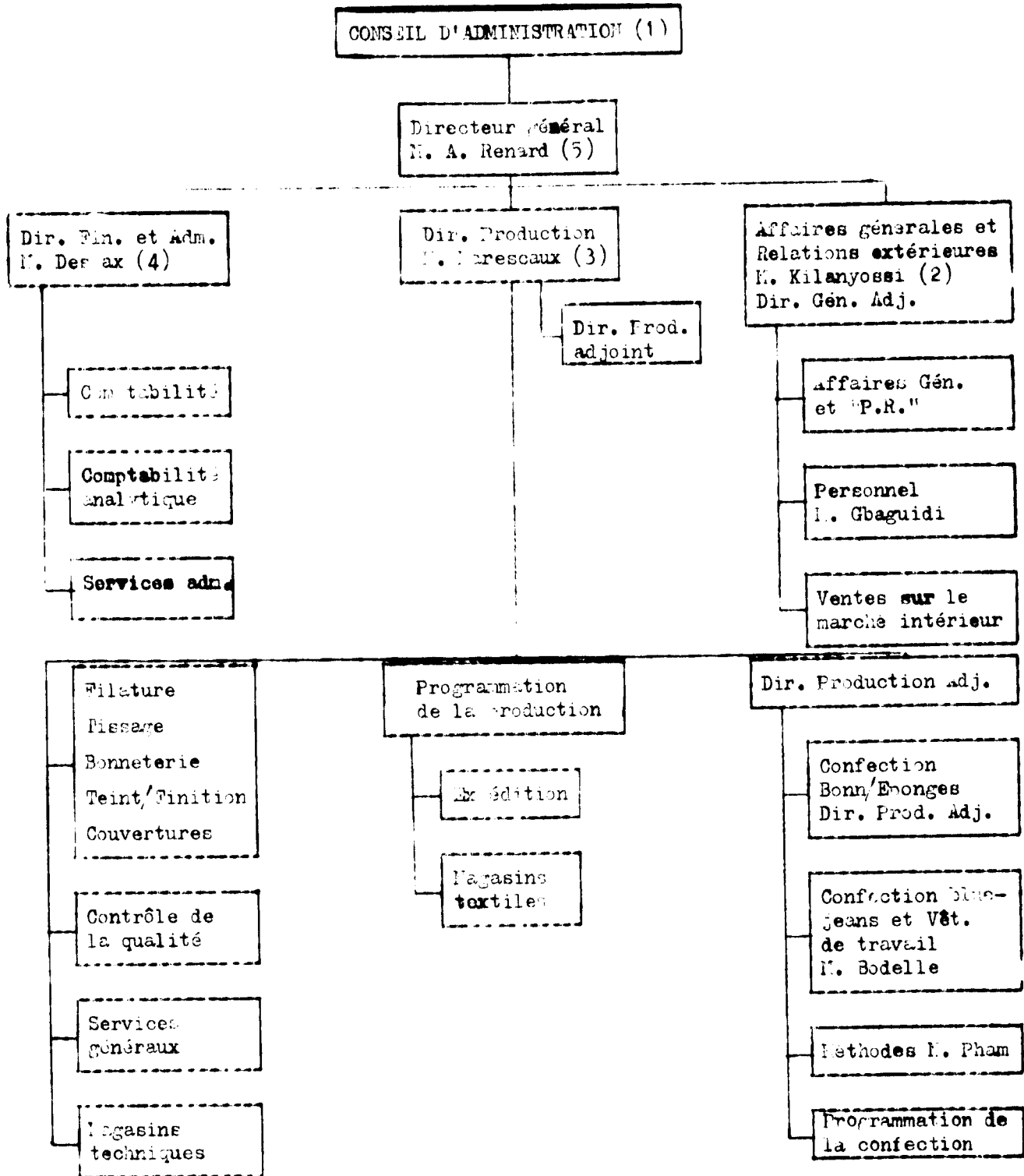
Il est absolument nécessaire de trouver sans délai des liquidités auprès de sources locales, étrangères ou autres. On pourrait à cette fin s'adresser à l'Association internationale de développement (branche de la Banque internationale pour le développement et la reconstruction) ou à une institution analogue de France, et se mettre en rapport avec elle par les voies officielles appropriées.

Le manque actuel de liquidités pour payer les colorants, les produits chimiques, les pièces détachées, les accessoires, les menus investissements et la rémunération des experts empêche véritablement d'arriver à la viabilité. Nous renvoyons le lecteur au paragraphe B-4 du présent rapport. Il conviendrait que M. Despax présente au plus tôt au Conseil d'administration et à la BBD de Cotonou une estimation du montant des liquidités requises.

8. Les recommandations techniques figurent à l'Annexe V.

9. Réorganisation

Il est fortement recommandé d'adopter l'organigramme suivant :



Les chiffres entre parenthèses renvoient à des explications données plus loin.

Nous soulignons que l'organigramme qui précède est un organigramme purement fonctionnel, établi pour une période de transition de quelques années au maximum. On pose en principe fondamental que pendant cette période l'autorité et la responsabilité générale des opérations seront assumées par une équipe de direction composée de MM. Kilanyossi, Despax et Marescaux.

On prévoit que M. A. Renard quittera la société en 1977, mais que jusqu'à son départ il restera membre à part entière de l'équipe de direction où il disposera, le cas échéant, d'une voix prépondérante dans les votes.

Précisions supplémentaires correspondant aux chiffres mis entre parenthèses :

(1) Le Conseil d'administration devra élire un comité restreint composé de personnes choisies parmi ses membres ou membres suppléants. Ce comité devra tenir à intervalles réguliers (au moins trois fois par an) des réunions avec l'équipe de direction.

Nous recommandons également, pendant la période de transition, de demander à un expert chevronné venant de l'extérieur de faire deux fois par an de courts séjours à Ibetex pour examiner avec le Conseil d'administration et l'équipe de direction les problèmes qui se poseraient et donner les conseils nécessaires.

(2, 3 et 4)

MM. Kilanyossi, Marescaux et Despax formeront l'équipe de direction, et il y aurait égalité de voix entre eux en cas de vote; ils se réuniront au moins une fois par semaine. Cependant, la procédure du vote devrait à tous prix être évitée; l'équipe devrait arriver à des conclusions logiques en se fondant sur les faits, les chiffres et l'expérience.

Nous l'avons déjà dit, l'équipe détiendra l'autorité et la responsabilité pour les opérations quotidiennes, dans les limites des directives données par le Conseil.

Les fonctions de chaque membre de l'équipe sont clairement définies dans l'organigramme. M. Kilanyossi reste le Directeur général adjoint; mais il ne devrait exercer ses prérogatives qu'en accord avec les deux membres de l'équipe. Je suis convaincu qu'il est assez avisé pour écouter les raisons que ceux-ci donneront, appuyés sur une plus longue expérience et leur connaissance approfondie du métier.

(5) Il va de soi que M. A. Renard gardera son titre de directeur général et restera membre du Conseil d'administration. Cependant, son activité essentielle portera sur les ventes (et les achats) en Europe par l'intermédiaire du Bureau de Paris, dans le cadre du programme de production de l'usine arrêté par l'équipe de direction.

Il va sans dire que l'équipe de direction tiendra M. Renard, lorsqu'il se trouvera à Paris, continuellement informé des possibilités de vente et des prix de revient. Il est essentiel de tenir à jour une planification à court et à moyen terme des activités de l'usine.

Les recommandations ci-dessus reposent sur les propositions suivantes :

- Dans les circonstances actuelles, il n'est guère admissible que le Directeur général responsable passe les deux tiers de son temps à Paris et non pas au Bénin.
- L'objectif prioritaire est d'amener l'usine à une production et une efficacité satisfaisantes, et la responsabilité en incombe à l'équipe de direction. M. A. Renard a déclaré à plusieurs reprises qu'il n'y a pas de limites aux possibilités de vente des produits de l'usine à condition de pouvoir maintenir les niveaux de qualité et de respecter les délais de livraison. L'usine doit donc décider ce qu'il convient de vendre pendant la période de transition. A un stade ultérieur, la direction de l'usine laissera progressivement plus de liberté d'appréciation aux responsables des ventes.
- A mon avis, M. Renard devrait venir au Bénin pour 10 à 14 jours tous les deux mois environ; pendant ses séjours il pourrait jouer le rôle de conseiller auprès de l'équipe de direction.
- Etant donné son âge (63 ans), M. Renard sera appelé à prendre sa retraite dans quelques années. A ce moment il conviendra de nommer un directeur commercial résidant à Paris et qui viendra de temps à temps au Bénin. Le nouveau Directeur général devrait résider au Bénin et se rendre de temps à autre au bureau de Paris et entreprendre des tournées sur les marchés européens.

10. Il convient de faire aider M. Marescaux par un Directeur de production adjoint spécialiste de la confection, qui s'occuperait de la branche Confection et prêterait son concours à M. Marescaux dans d'autres domaines. On peut aussi envisager qu'il supervise les opérations au jour le jour de la branche Confection/Bonneterie/Eponge.

11. Section confection. Le travail par équipes n'est certainement pas l'idéal et dans les pays industrialisés on évite autant que possible ce système pour les produits de qualité supérieure et de haute qualité. Il faut pourtant envisager à Ibetex une application du système des 3 huites. Pour éviter une chute brutale de la qualité, ce système ne devra pas être appliqué avant que l'entreprise ait trouvé - ou formé - un personnel béninois et étranger capable.

Les besoins minimaux absolus en personnel étranger s'établissent comme suit :

Directeur général adjoint + M. Bodelle + 4 chefs adjoints + 2-3 monitrices
+ 3-4 mécaniciens, 1 agent de méthodes, une modéliste patronnière,
1 planificateur, 1 assistant pour les fiches de revient, 1 chef coupeur,
1 chef coupeur gradation.

12. Contrôle de la qualité. Comme cela était d'ailleurs prévu à l'origine, on recommande à nouveau de nommer un spécialiste polyvalent du contrôle de la qualité, qui dépendra directement de M. Marescaux. Cet expert devrait en particulier être capable d'entreprendre des recherches systématiques sur les causes de défauts des tissus gris et finis (et il devrait aussi pouvoir d'une manière générale proposer des mesures pour y remédier).

13. Bilan-usine. Etant donné le nouveau programme de production et ses fluctuations probables avec le temps, il est fortement recommandé d'établir un "bilan-usine" qui fera apparaître la charge effective des principaux ateliers. Ce bilan devrait être remis à jour à intervalles réguliers. C'est en se reportant à ce bilan qu'on peut avoir une idée correcte des prix de revient et de leur amélioration possible, mais il est surtout utile en tant que base pour les décisions touchant les nouveaux produits, le programme de production et les investissements.

Remarques en guise de conclusions

Aucune recommandation spécifique n'a été faite au sujet des fonctions de M. Kilanyosi car il serait presque impossible de donner une description complète des "Affaires générales" et des "Relations extérieures"; elle risquerait d'être en partie inexacte et d'induire en erreur. En étroite coordination avec ses collègues, M. Kilanyosi devra progressivement déterminer comment il pourra le plus utilement servir la société.

Travailler avec le personnel d'Ibetex a été un plaisir et je serais heureux de lui apporter mon concours une autre fois, si nécessaire.

Etant donné l'urgence, j'ai rédigé mon rapport en anglais; l'établir en français aurait pris trop de temps.

ANNEXE I

Aspects commerciaux

La première brochure de l'Idatex, publiée en 1971, conterait une étude très fouillée du marché ouest-allemand en 1970.

L'optimisme affiché dans cette brochure en ce qui concerne les perspectives à long terme de l'Idatex se fondait sur la considération suivante : "L'évolution de l'industrie textile et son transfert irréversible dans les pays de production des matières premières nous assure des débouchés en expansion continue".

Certes, ce principe renferme une certaine part de vérité. Toutefois, il est surtout valable pour les types de tissus (et les vêtements de confection) dans le prix de revient desquels la part des matières premières est relativement importante.

Pour d'autres produits incorporant une valeur ajoutée plus élevée, ce principe ne reste valable que si le niveau des salaires est bas (frais de main-d'oeuvre et charges sociales inférieurs à 1,20 franc français par heure de travail), et la productivité du travail élevée.

Dès 1971, il était évident pour tout expert de l'industrie textile au fait de l'évolution de la situation économique et industrielle internationale que le marché des textiles de l'Europe occidentale serait bientôt inondé par des produits provenant de pays d'Extrême-Orient dont les usines bien gérées (par des japonais ou des ressortissants de Hong-kong), sont modernes et efficaces, où les salaires sont bas et où le marché intérieur est vaste (Hong-kong compte 4,5 millions d'habitants) et habituellement protégé par des droits de douane élevés et des restrictions à l'importation. Dans ces pays, la production de coton est encore négligeable.

De fait, l'industrie textile de l'Europe occidentale a été durement touchée, sauf en France par suite de l'attitude réaliste du Gouvernement français vis-à-vis des conséquences pour le chômage, et de l'intérêt qu'il porte au développement des pays africains associés à la France par des liens économiques.

Toutefois, ce ne sont pas les pays en développement au sens véritable du terme qui ont bénéficié des avantages de l'industrialisation dans le domaine des textiles. En 1975, la part de ces pays dans les importations totales de textiles des pays d'Europe occidentale n'a été que de 10 % environ en comptant le Pakistan, l'Inde et le Brésil qui produisent leur propre coton.

La République populaire de Chine s'est elle aussi implantée solidement sur le marché de la bonneterie de coton (sous-vêtements, T-shirts, etc.) en Allemagne de l'Ouest, aux Pays-Bas et sur les marchés de l'Afrique de l'Ouest, en pratiquant les prix les plus bas que j'aie jamais vus.

Pour analyser la situation actuelle et le rôle que pourrait jouer l'Ibetex sur le marché international, il convient de tenir compte des considérations qui précèdent.

Les facteurs favorables sont les suivants :

- La Convention de Lomé qui supprime les droits à l'importation dans la CEE, alors que les produits provenant d'Extrême-Orient sont frappés de droits de 14 %;
- Le choix de la gamme actuelle de produits, dans laquelle le coton est à l'honneur. Les tissus mélangés polyester-coton, qui sont moins chers, sont plus ou moins impropres aux emplois terminaux des produits fabriqués actuellement par l'usine (avec, dans une certaine mesure, une exception : certains vêtements de travail pour lesquels l'emploi de tissus mélangés contenant du polyester s'est beaucoup répandu en Europe);
- Dans la gamme actuelle de produits, les matières premières entrent pour une part prépondérante dans le prix de revient;
- Les pertes de temps et de capital circulant sont minimales, car les produits sont expédiés en France par voie aérienne à peu de frais.

Néanmoins, en raison du coût de la main-d'oeuvre locale au Bénin (d'après mes calculs, il se situe entre 1,5 et 2 FF de l'heure) et des salaires élevés des spécialistes étrangers, il convient de surveiller et de contrôler étroitement le prix de revient des travaux à forte intensité de main-d'oeuvre, comme la confection, et une forte productivité de la main-d'oeuvre est absolument indispensable.

ANNEXE II

1. Contrat Idatex - Voyer

Les clauses du contrat initial de fourniture "clefs en main" passé avec Voyer le 10 juillet 1971, ont subi des modifications telles, jusqu'au dernier avenant en date du 5 juin 1975, qu'une analyse très approfondie de cette évolution s'impose.

En regard à la déclaration en faillite de Voyer et au fait que Maître Chassagnon a été nommé administrateur provisoire de Voyer et par là devient notre fournisseur puisqu'il est subrogé à Voyer, il conviendrait de préparer la défense de votre cause en confiant, au plus tôt, votre dossier à deux avocats spécialisés dans le droit français des sociétés. Ceux-ci pourraient même, éventuellement, nous conseiller de prendre l'initiative d'une procédure.

L'importance des intérêts en jeu justifie que l'Ibetex attache le plus grand soin à l'étude du procès qui semble se préparer.

2. Déclaration de M. Despax

En ce qui concerne les règlements effectués à Voyer, il m'est très difficile de préciser le niveau des transferts effectués, les relevés de B.I.C.D., Cotonou, des mois août à décembre 1973 n'ayant pas été retrouvés: les chéquiers pour la période 1972 - 31/01/74, ainsi que certaines pièces justificatives de banque se trouveraient actuellement dans les archives de Voyer.

3. Plan d'action de M. Despax (Comptabilité)

La nouvelle équipe de comptabilité devrait s'attacher à concevoir et à mettre en place un véritable instrument de suivi et d'observation de la vie de l'entreprise, un outil de traitement clair, précis et souple des diverses opérations commerciales avec constitution de preuves, afin de remédier aux imperfections de l'ancien héritage (absence de détail d'échéanciers, absence de justifications de solde, absence de justificatifs de mouvement, inexistence de fichiers d'immobilisation).

ANNEXE III

Recommandations techniques

1. Coton brut

A la livraison, il faudrait prélever des échantillons sur les lots de coton afin de mesurer la longueur des fibres et la répartition de celles-ci suivant leur longueur. Si l'on constate d'importantes variations, il faudrait contrôler toutes les balles et faire des mélanges de façon que les lots à traiter soient uniformes.

Si les variations sont régulières et importantes, il faudrait procéder à un mélange distinct (pour NT 17 seulement).

Il conviendrait de contrôler plus souvent la finesse du coton en envoyant des échantillons au laboratoire de Mulhouse. Si l'on trouve régulièrement du coton pour lequel la mesure donnée par le micronaire est inférieure à 3,7, il faudrait acheter un micronaire et procéder régulièrement à des contrôles avec cet appareil. Les résultats des mesures quotidiennes faites avec un micronaire au deuxième passage dans les bancs d'étirage ne doivent pas varier dans une proportion supérieure à 0,3, en particulier pour l'intervalle 3,6-4, sinon la teinture sera irrégulière.

2. Battage-filature

Une partie du coton étant sale, la mise en place d'une nettoyeuse du type Axi-Flow est vivement recommandée pour les deux installations de battage. Tous les grands fabricants européens de machines textiles vendent de ces nettoyeuses sous différentes marques.

3. Bobinage et ourdissage

Il faudrait adopter et respecter des programmes prévoyant un nettoyage plus fréquent des machines. Les cônes doivent être stockés sur des chariots, et non en tas.

4. Tissage

a) A long terme, il faudrait envisager d'accroître la capacité de tissage de l'usine afin :

- De réduire le prix de revient du tissage (production plus élevée pour chaque spécialiste étranger);

- De mieux utiliser à la fois l'encolleuse et les coûteuses machines de teinturerie/ finition (lavage au large, rame, sanforisage).

Il pourrait s'avérer nécessaire d'agrandir et de modifier jusqu'à un certain point la filature. Logiquement, la première chose à faire serait de porter à une douzaine le nombre des métiers dans la section tissus éponges (voir également § 5 de la présente annexe).

- b) Section tissus éponges. Obtenir l'avis d'un expert au sujet tant du rendement des machines que de la formation des ouvriers et des techniciens est indispensable, et nous recommandons vivement de demander à Saurer-Suisse d'envoyer un spécialiste des tissus éponges à Parakou pour trois mois au moins. Il importe de choisir avec soin les stagiaires.

5. Pièces de rechange pour la filature et le tissage

Pour ce qui est des pièces les plus fragiles des machines polonaises, nous recommandons vivement d'acheter si possible les pièces de rechange directement aux détenteurs initiaux des licences, et non aux preneurs de licence polonais. Cela vaut plus particulièrement pour Saurer. Les frais encourus seront élevés, mais c'est la seule façon d'éviter la détérioration progressive du matériel.

En outre, l'emploi systématique de pièces Saurer sur les métiers devrait permettre de porter leur vitesse, qui est actuellement faible (150 duites/mn), à un niveau plus acceptable (165-170 duites/mn). On signale que le modèle 1976 de Saurer, Picanol et Réti dont l'empègnage est de 175-190 cm travaille à la vitesse de 210-220 duites/mn; avec un rendement de 90-92% dans les pays où l'industrie textile est ancienne, et de 83-87% dans les pays en développement où les conditions sont plus difficiles. Ces métiers coûtent entre 70 000 et 80 000 francs français f.o.b dans un port européen, y compris 5% pour les pièces de rechange et les accessoires, soit près de quatre fois plus que les métiers polonais.

Mais la production par mètre carré de surface au sol de local climatisé est supérieure d'environ 60%, et les économies réalisées sur les frais de main-d'oeuvre et de personnel étranger sont considérables.

6. Teinturerie/finition

Bien que la flambeuse et l'installation de mercerisage ne soient pas utilisées actuellement, il faut les maintenir en bon état. Elles constituent une réserve technique au cas où le programme de production serait modifié, si cela s'avérait nécessaire.

7. Emballage/expédition

Même avec un programme de production envisagé, qui ne prévoit qu'un nombre limité de modèles différents, la surface de plancher disponible actuellement est beaucoup trop faible pour une exploitation rentable et il en résulte un gaspillage de main-d'oeuvre.

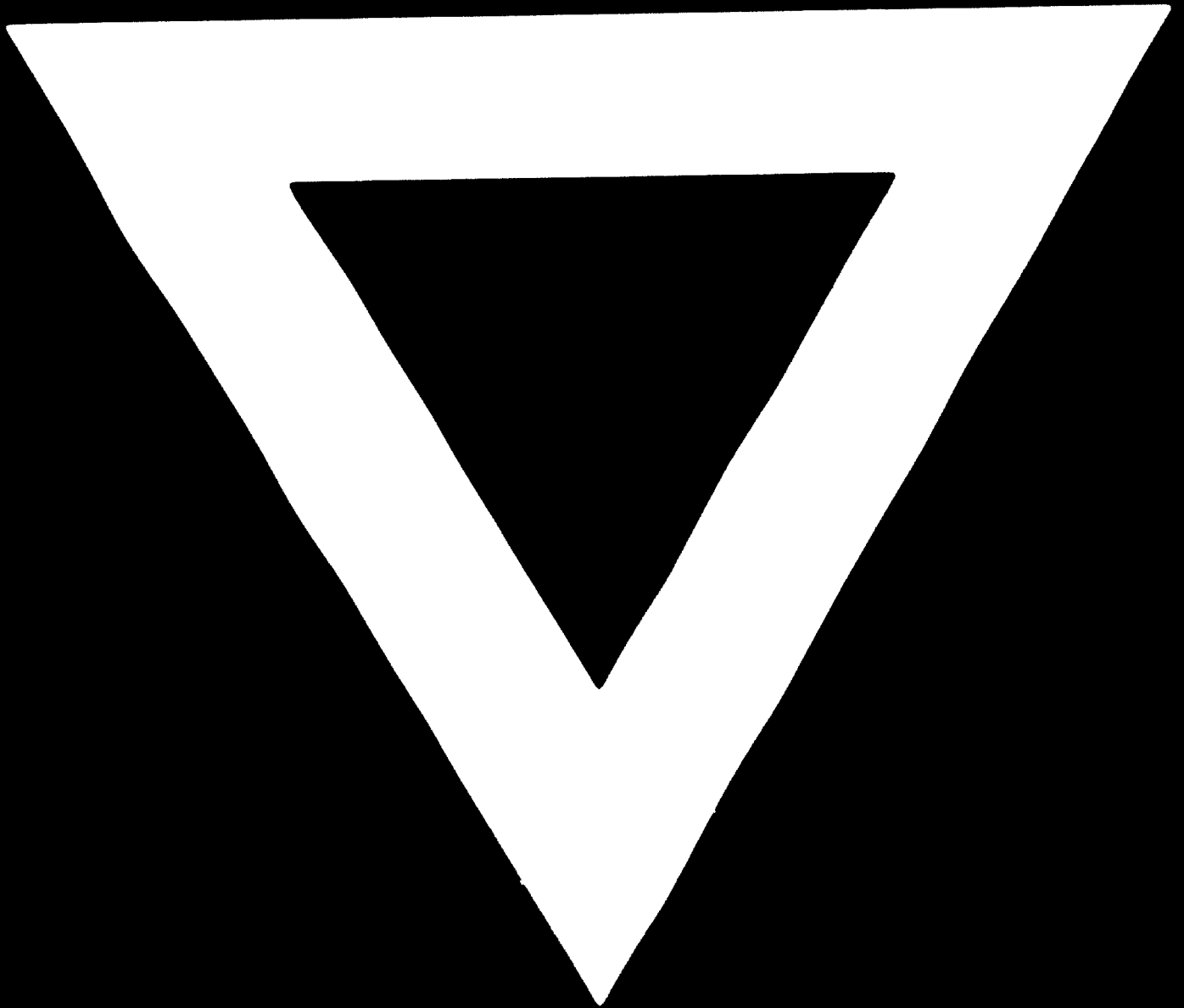
8. Couvertures

Il faudrait étudier au plus tôt le marché intérieur des couvertures. Le bureau de Cotonou pour les ventes sur le marché intérieur devrait étudier les possibilités d'exportation vers les pays voisins (voir A, 15).

Les déchets de filature et de tissage doivent être soit vendus tels quels (probablement à bas prix, car la demande locale doit être faible), soit utilisés pour fabriquer des couvertures, ce qui permettrait d'en tirer un bien meilleur prix.



C-722



79.01.16