



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.

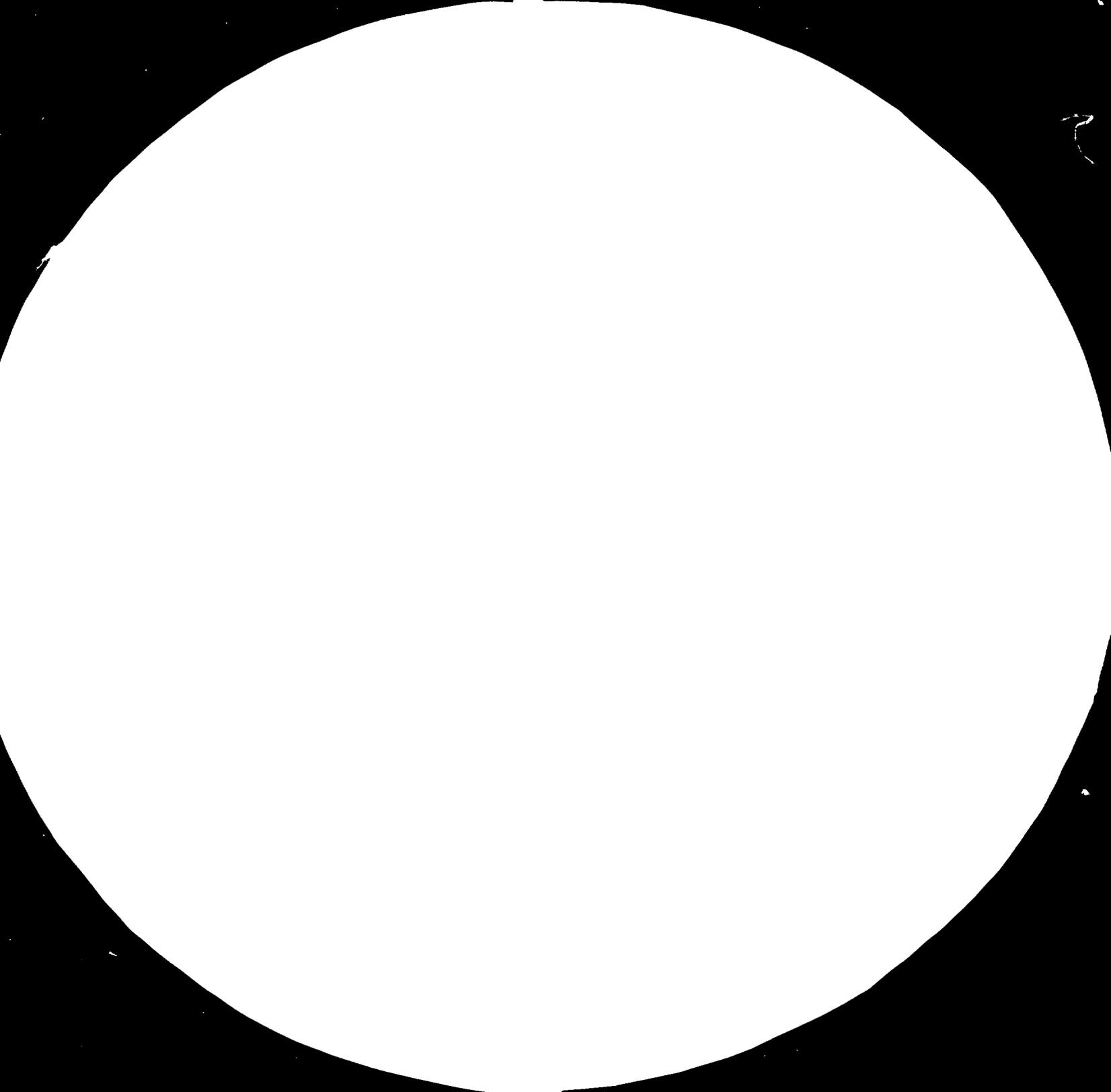
FAIR USE POLICY

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



ORGANISATION DES NATIONS-UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

12527

PROJET : SI/SEN/82/801-ONU DI

"ASSISTANCE A LA S.I.V."

SOCIETE SENEGALAISE POUR

L'INDUSTRIE DU VETEMENT

RAPPORT FINAL PREPARE

PAR JUAN SANCHEZ RAMOS

EXPERT DU PROJET

1983

Les opinions exprimées dans ce rapport n'engagent que l'auteur. Ce rapport a été soumis au Siège de l'O.N.U.D.I. et au Bureau du P.N.U.D. à Dakar qui prendront des dispositions nécessaires pour soumettre au Gouvernement leurs observations et recommandations.

30 MARS 1983

S O M M A I R E

=====

	Page
- Informations de base.	1
- Objectifs immédiats du projet.	2
1-00 Activités effectuées et résultats obtenus.	3
2-00 Réalisation des objectifs immédiats.	6
3-00 Remarques et observations.	7
4-00 Recommandations et conclusions.	12

INFORMATIONS DE BASE

La S.I.V. est une Société anonyme d'Economie mixte au capital de 290 millions de F CFA (environ 860.000 US \$). La participation de l'Etat du Sénégal est de 86,29 %. Le reste du capital est réparti entre 53 ouvriers de la S.I.V. et de petits actionnaires privés. Cette participation ouvrière unique en son genre est souvent citée en exemple par les pouvoirs publics.

La capacité potentielle de production est de 540.000 pièces par an. La production actuelle est de 325.000 pièces par an.

La S.I.V. est équipée de 185 machines piqueuses, spéciales et automates. La superficie totale est de 12.000 m² dont 4.000 m² couverts qui comprennent les ateliers, les magasins et les services administratifs.

OBJECTIFS IMMEDIATS DU PROJET

(cfr document du projet)

- a) Amélioration de la productivité de la S.I.V.
- b) Amélioration de la qualité de la production jusqu'à un niveau acceptable pour les acheteurs étrangers potentiels.

1-00 Activités effectuées et résultats obtenus

1-01 Activité : Elaboration d'un planning de production

Résultat : Un porte-feuille de plannings de production théoriques des articles les plus couramment confectionnés dans l'usine, à savoir : chemises "classiques", pantalons, chemises aviation, sahariennes, vareuses, vestes et pantalons de combat, chemises-vestes, blousons "Air Afrique", combinaisons, Jeans, blouses.

1-02 Activité : Préparation des patronnages

Résultat : Un porte-feuille de 65 patronnages des articles suivants :

- jupes plusieurs modèles
- tenues vareuses doublées
- tenues blousons doublées
- manteaux 3/4 doublés
- ensembles tropicaux deux modèles
- blouses écoliers deux modèles
- tenues vareuses non doublées
- tenues sahariennes non doublées
- Jeans plusieurs modèles.

1-03 Activité : Formation du personnel local

Résultat : La formation du personnel a été effectuée de façon permanente. Elle a permis la spécialisation de 100 ouvriers sur machines et de 3 agents de maîtrise (chargés de la supervision des groupes de travail) dans les domaines suivants :

- a) principalement la confection de vêtements doublés :
 - tenues vareuses doublées
 - tenues blousons doublées
 - manteaux 3/4 doublés ;
- b) accessoirement la confection des vêtements ci-après :
 - ensembles tropicaux deux modèles
 - blouses écoliers deux modèles
 - tenues vareuses non doublées

- tenues sahariennes non doublées
- Jeans plusieurs modèles
- jupes plusieurs modèles.

1-04 Activité : Organisation des chaînes de production

Cette organisation a posé des problèmes dus aux difficultés d'approvisionnement en matières premières par manque de fonds de roulement.

Résultat : Porte-feuille de 12 plans théoriques des chaînes de production.

1-05 Activité : Calcul du coût-minute de production

Il s'agit de la coupe - atelier de montage - presse. La compétitivité des articles sur le marché extérieur nécessite un coût-minute comparable aux normes standards.

Résultat : Le coût-minute à la S.I.V. a été déterminé : il s'élève à huit francs CFA et est supérieur aux normes standards en raison de la vétusté du matériel et du manque de matières premières.

1-06 Activité : Amélioration de contrôle de production et amélioration du rendement

Résultat : a) Des contrôles permanents ont donné des résultats satisfaisants. D'une façon générale, le personnel est consciencieux, surtout au niveau de la finition.

b) Durant la période couverte par ce rapport (1^{er} Septembre 1982-30 Mars 1983), la quantité totale des vêtements confectionnés s'est élevée à 54.768 pièces.

Durant la même période la saison précédente (1^{er} Septembre 1981-30 Mars 1982), la quantité totale confectionnée était de 47.350 pièces.

1-07 Activité : Amélioration de contrôle de qualité

Résultat : Le contrôle de qualité s'est amélioré au niveau de la finition. La qualité des produits respecte maintenant les normes des clients européens.

1-08 Activité : Respect des délais de livraison

Résultat : La surveillance exercée à ce niveau a donné des résultats satisfaisants et confirme que les délais peuvent être respectés sous conditions de la disponibilité en temps voulu des matières premières et de l'absence d'incident technique dû à la vétusté des machines.

1-09 Activité : Préparation d'un document de projet pour l'implantation d'une industrie de confection dans la Zone Franche Industrielle de Dakar

Résultat : Le document de projet a été élaboré. Le coût de réalisation du projet est estimé à la date du présent rapport à 429.046.939 F CFA (environ 1.261.900 US \$).

Activités supplémentaires

1-10 Préparation de la partie engineering d'un projet hors Zone Franche dénommé "Société Nouvelle pour l'Industrie du Vêtement (S.O.N.I.V.) d'un coût estimé à 446.000.000 F CFA (environ 1.450.000 US \$) avec, en perspective, la création de 260 emplois.

1-11 Préparation d'un document de projet pour le perfectionnement et la spécialisation de trente femmes dans l'industrie de la confection et l'organisation d'un système de sous-traitance (en collaboration avec le Ministère du Développement Social et la S.I.V.).

2-00 Réalisation des objectifs immédiats

Les difficultés rencontrées dans la réalisation des objectifs immédiats ont résulté de l'insuffisant approvisionnement en matières premières et des problèmes techniques dus à la vétusté des machines (âge moyen : 21 ans).

Toutefois, certains objectifs ont pu être atteints :

2-01 La productivité a connu un accroissement de 15 % dû à l'organisation des chaînes de production avec application du système des normes standards.

Cet accroissement de la productivité s'est surtout manifesté dans la fabrication des Jeans et des chemises (voir détails n° 1-06 b) page 4).

2-02 La qualité de la production a connu une légère amélioration au niveau des boutonnieres, des surpiqûres, du contrôle de la finition et surtout au niveau du repassage à la presse.

Pour la première fois, la S.I.V. a confectionné des blousons et des vareuses doublés.

3-00 Remarques et observations

3-01 La réalisation d'une unité de confection industrielle au Sénégal est un projet valable pour le développement des exportations en raison des possibilités de marchés favorisées par :

- a) la situation géographique privilégiée de Dakar qui permet de résoudre les problèmes de transports ;
- b) la situation politique intérieure stable ;
- c) la situation extérieure avantageuse en raison de l'appartenance du Sénégal à des ensembles sous-régionaux (C.E.A.O., C.E.D.E.A.O.) et intercontinentaux (A.C.P.) et de son association à la C.E.E. ;
- d) l'existence d'une prime d'encouragement à l'exportation de 15 % du prix F.O.B.

3-02 Les possibilités de marchés ont été confirmées par le volume du porte-feuille de commandes de la S.I.V. pour 1982/83.

a) Le marché national

Le marché national s'élève au total à 609.000.000 de F CFA (environ 1.818.000 US \$).

Le marché administratif est de 200.000.000 de F CFA (environ 588.000 US \$).

Le marché para-public et privé est de 409.000.000 de F CFA (environ 1.230.000 US \$).

b) Le marché africain

Le seul marché actuel en Afrique est celui de la Mauritanie : 10.000.000 F CFA (environ 29.000 US \$). En 1981, par manque de fonds de roulement pour l'achat de matières premières, la S.I.V. a dû annuler des commandes pour un montant de 151.000.000 de F CFA (environ 444.127 US \$) :

- Guinée-Conakry : 114.000.000 de F CFA (environ 335.294 US \$).
- Haute-Volta : 37.000.000 de F CFA (environ 108.833 US \$).

c) Le marché européen

L'objectif est d'arriver à donner à la S.I.V. une marque propre ainsi que l'utilisation d'autres marques déposées par les grandes organisations de ventes (Monoprix, Prisunic, Nouvelles Galeries, Printemps, Galeries La Fayette, etc.).

Pour les marchés européens, la S.I.V. utilisera les services de la maison MAUBON, agent commercial basé à Paris. Ce bureau est un atout exceptionnel et un outil qu'il faut rentabiliser au maximum. En effet, les actions menées par MAUBON en France laissent entrevoir la possibilité d'introduction continue de deux genres de produits en Europe :

- 1°) les modèles spéciaux pour marques européennes (BIDERMANN, ELAN-ETAM, POLES, RODEO, etc.) ;
- 2°) les articles de diffusion toutes saisons.

d) Le marché nord-américain

Le marché nord-américain n'a jamais été étudié par la S.I.V. compte tenu des préjugés et des coûts de prospection très élevés. C'est plutôt ce marché qui est venu vers la S.I.V. par le biais d'une maison d'importation dénommée "SEA-HAR LTD". Ces établissements avaient l'intention de confier à la S.I.V. un marché test : le traitement à façon de 370.000 pièces. Le tissu et les différents accessoires devaient être fournis par eux. La S.I.V. devait être rémunérée à la prestation de service, sur la base de 1.271 F CFA (environ 3,73 US \$) la pièce, soit au total un marché de 470.000.000 F CFA (environ 1.382.352 US \$). La S.I.V. s'est trouvée dans l'obligation d'annuler le marché à cause de la vétusté de son matériel et du manque de fonds de roulement.

3-03 Cet aperçu des différents marchés existants nous montre que les perspectives commerciales de la S.I.V. sont bonnes. Un marché potentiel de 1.700.000.000 de F CFA (environ 5.000.000 US \$), dont 55 % à l'exportation s'offrent à elle pour 1983/84. Ses produits sont actuellement à 90 % vendus sur le marché intérieur sénégalais et à 10 % exportés vers la Mauritanie et l'Europe.

La S.I.V., une des plus grandes entreprises de confection de l'Ouest africain, se trouve confrontée à une importante crise de développement.

Pour y faire face, la S.I.V. devra porter ses actions sur les points suivants :

- le financement
- l'équipement
- l'organisation interne
- les infrastructures (constructions).

a) Le financement

La situation critique que traverse actuellement la Société se traduit par un manque de fonds de roulement. Il importe de trouver une solution rapide à ce problème pour :

- l'achat de machines neuves ou la réhabilitation du matériel actuel,
- l'achat de matières premières.

b) L'équipement

Deux possibilités s'offrent en fonction des moyens disponibles :

- soit la rénovation complète de l'atelier de coupe, de l'atelier de montage et de finition avec de la nouvelle technologie en vue d'obtenir des vêtements de haute qualité à des prix compétitifs sur le marché international ;
- soit la réhabilitation de certaines machines et le remplacement des machines hors d'usage.

1°) La coupe

Au niveau de la coupe, le matériel a atteint son degré d'usure extrême, ce qui le rend pratiquement hors d'usage.

A titre d'exemple, l'état des chariots-pliers est tel que l'on est obligé d'effectuer les matelassages manuellement, ce qui entraîne des pertes de temps considérables et des heures de travail supplémentaires, d'où une baisse de la productivité.

Même observation pour les coupeuses électriques et les scies à ruban devenues pratiquement inutilisables.

2°) Le montage

Le service de montage dispose de machines piqueuses, spéciales et automates.

Les machines piqueuses ne posent pas trop de difficultés. Il serait cependant nécessaire de disposer d'un stock de pièces de rechange, la rupture actuelle entraînant d'énormes pertes au niveau de la fabrication.

Les difficultés se rencontrent surtout au niveau des machines spéciales et automates qui ne permettent plus un rendement suffisant ni la possibilité de travailler en chaîne continue.

3°) La finition

es nombreuses pannes inhérentes à l'état vétuste du matériel de finition se répercutent à la fois sur le rendement et sur la qualité de la production.

Il importe donc d'agir au plus vite à ce niveau, certains clients européens devant annuler leurs commandes par manque de fiabilité du matériel qu'ils ont examiné. Ainsi, une commande de 50.000 costumes à façon représentant 250.000.000 de F CFA (environ 735.294 US \$) a dû être annulée par la maison BIDERMANN.

4°) L'entretien

L'état vétuste du matériel explique les préoccupations quotidiennes du service d'entretien et de réparation. C'est au prix de grandes difficultés et de débrouillardise que la S.I.V. parvient à sortir sa production dont la qualité est, somme toute, acceptable.

La mise en état du matériel est devenue un impératif de première urgence.

c) L'organisation interne

L'absence de qualification professionnelle évoquée au niveau de certains services de la Société ne doit pas nous empêcher de souligner la compétence et la bonne volonté qui a toujours animé certains ouvriers et responsables de service ayant acquis une longue expérience au sein de la S.I.V. Toutefois, les problèmes suivants se posent :

1°) La coupe

L'absence à ce poste d'un Chef de Coupe ayant à la fois des connaissances théoriques et pratiques.

2°) Service de patronnage et de gradation

L'absence d'un Cadre hautement qualifié ayant de bonnes connaissances dans les domaines de l'élaboration des patronnages et leur gradation, à savoir :

- la définition de la préparation des collections
- l'établissement des patronnages de base
- l'étude technologique des modèles
- la fabrication des prototypes.

3°) Service des montages

L'absence d'un Chef de Production qualifié.

4°) Service finition

L'absence d'un Cadre spécialisé dans le contrôle de la qualité et dans la finition.

5°) Service entretien et réparation

Les quelques ouvriers en place, malgré leur bonne volonté, souffrent d'un manque de formation théorique et pratique. Lorsque le nouveau matériel sera acquis, il deviendra indispensable de recruter pour ce service un mécanicien de haut niveau.

6°) Services commerciaux et techniques

Il faut souligner la bonne volonté du personnel et la longue expérience acquise "sur le tas" par les Chefs de Services. La Société souffre cependant d'un manque notoire de Cadres de haut niveau en matière de marketing.

7°) La Direction Générale

Après huit années d'expérience, le Directeur Général maîtrise les structures de l'établissement et les exigences du secteur. Ses connaissances pourront être mises à profit pour la réorganisation des services administratifs, financiers, comptables et commerciaux.

Cette réorganisation ne devrait donc pas poser de problèmes lorsque les problèmes de financement (investissement et fonds de roulement) auront été résolus.

d) Les bâtiments

Datant de plus de vingt ans, les bâtiments, surtout au niveau des toitures, réclament de profondes réfections.

Les tuyauteries et les ouvertures latérales ont subi les effets du temps et il est devenu plus qu'urgent de les remplacer.

4-00 Recommandations et conclusions

4-01 Recommandations

Quoiqu' très préoccupante actuellement, la situation de la S.I.V. peut être améliorée jusqu'à ramener l'exploitation à un niveau rentable.

Toutefois, cela implique l'observation dans les meilleurs délais des recommandations ci-après :

a) Au niveau du Gouvernement

Deux solutions sont possibles :

La première requiert les actions suivantes :

- Doter l'entreprise d'un fonds liquide d'au moins 100.000.000 de F CFA pour la réhabilitation du matériel pratiquement hors d'usage et de 30.000.000 de F CFA pour la mise en état des bâtiments.
- Favoriser la S.I.V. dans les marchés administratifs afin de permettre une meilleure planification des approvisionnements.
- Effectuer les règlements de ses marchés dans les meilleurs délais sans excéder les 90 jours.
- Faire bénéficier la S.I.V. des mesures moratoires récemment accordées par le système bancaire aux entreprises nationales en difficultés.
- La B.N.D.S., en sa double qualité d'actionnaire majoritaire (86,29 %) et de banquier principal (70 % de concours), devrait allouer à la S.I.V. :
 - + une ligne de crédits pour le préfinancement des matières premières ;
 - + des avances nécessaires pour assurer le paiement des salaires jusqu'à la relance de la Société.

La seconde solution consiste à amener des actionnaires privés financièrement solvables à constituer la S.O.N.I.V. ou toute autre structure susceptible de reprendre l'exploitation et la gestion de l'unité de confection de la S.I.V. actuelle.

Si le Gouvernement sénégalais n'aboutit pas à l'une des deux solutions précitées, la S.I.V. se trouvera dans un avenir imminent dans l'obligation de mettre fin à ses activités par manque de financement.

b) Au niveau de la S.I.V.

- 1°) Plus de fermeté à l'égard du personnel et réajustement de la structure du personnel pléthorique à certains niveaux.
- 2°) Plus grand suivi de l'ouverture des accreditifs pour pouvoir assurer l'approvisionnement en matières premières en quantité suffisante et en temps voulu.
- 3°) Réorganisation en vue d'une meilleure adaptation aux conditions nouvelles d'exploitation.
- 4°) Au niveau de la production, organisation de l'infrastructure actuelle en trois services :
 - Service de la Coupe
 - Service des Montages
 - Service de la Finition.
- 5°) Recrutement du personnel d'encadrement et du personnel technique suivants :
 - un Cadre de marketing
 - un Chef de production
 - un Patronnier-gradueur
 - un Styliste ayant une bonne connaissance de la grande distribution pour la réalisation de collections d'articles adaptés aux marchés classiques en Europe
 - un Mécanicien qualifié ayant des connaissances en électromécanique pour le Service Entretien et Réparation.
- 6°) Perfectionnement du personnel ci-après :
 - le Chef du Personnel
 - le Chef de Service de la Coupe
 - le Chef de Service de la Finition, responsable de la qualité des produits confectionnés.
- 7°) Au niveau de la Direction administrative et financière :
 - Suivre et satisfaire dans les plus brefs délais les demandes faites par le Service Entretien (pièces de rechange) et par le Service de la Production (fournitures).
 - Faire preuve de plus de rigueur et de suivi dans la préparation de la documentation nécessaire aux agents de transit pour les formalités douanières en vue d'éviter

que les marchandises destinées à la S.I.V. restent en souffrance au port, ou à l'aéroport ou soient retournées aux fournisseurs.

- Mettre à jour la comptabilité analytique pour connaître avec exactitude les prix par opération et les prix de revient des vêtements confectionnés.

4-02 Conclusions

a) Importance de la S.I.V.

Créée en 1961, la S.I.V. constitue la seule usine de confection du Sénégal.

La S.I.V. emploie actuellement 250 travailleurs. Toute cessation de ses activités poserait de graves problèmes sociaux. De 1961 à 1973, la S.I.V. s'était imposée au fil des ans sur les marchés africains, européens et nord-américains. La part de ses exportations représentaient 50 à 75 % de sa production totale.

A partir de 1974, en raison de la vétusté du matériel, cette tendance s'est inversée.

Actuellement, la part de ses exportations représentent à peine 10 % de la production totale.

b) Besoins de la S.I.V.

En vue de redresser la situation mentionnée ci-dessus, il est impératif de doter la S.I.V. de nouvelles possibilités dans les domaines financiers, techniques et humains.

1°) Facteurs financiers et techniques

La S.I.V. a besoin de financement pour, sinon remplacer tout son matériel, tout au moins le réhabiliter.

L'investissement est estimé à 130.000.000 de F CFA pour la réhabilitation et à 300.000.000 de F CFA pour le remplacement intégral.

2°) Facteurs humains

Pour développer ses exportations, la S.I.V. doit améliorer la qualité de ses produits et sa productivité.

Pour ce faire, elle doit procéder au recrutement de

personnel qualifié et assurer le perfectionnement de certains éléments déjà en place :

- Recrutement : voir 4-01 N° 5 page 13
- Perfectionnement : voir 4-01 N° 6 page 13.

c) Assistance technique nécessaire

Pour aider la S.I.V. dans son programme de redressement indiqué dans les parties précédentes du rapport, la S.I.V. aurait besoin de l'assistance technique suivante :

- 1°) Un Expert en confection industrielle (deux ans) qui aura à assurer :
 - la supervision des travaux de rénovation des bâtiments
 - la supervision des travaux de réhabilitation du matériel et le choix de matériel nouveau
 - la sélection des candidats pour les nouveaux postes d'encadrement à pourvoir
 - le perfectionnement du personnel d'encadrement en place
 - la réorganisation interne de la Société.
- 2°) Un Expert en électromécanique de l'industrie de la confection (un an) pour assurer la réparation et organiser l'entretien de l'équipement de la S.I.V.
- 3°) En plus de la formation sur place, des stages à l'étranger pour le personnel suivant :
 - 1 Agent de marketing
 - 1 Agent pour la comptabilité analytique
 - 1 Patronnier
 - 1 Styliste
 - 1 Mécanicien.

