



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

20519

Centre d'Assistance aux Projets Entreprises et Sociétés

SIEGE SOCIAL . BAMAKO (République du Mali)

ADRESSE : Lafiabougou, Avenue Cheick ZAYED face Immeuble Banankokou



Mlle/A.T

CENTRE D'ASSISTANCE AUX PROJETS
ENTREPRISES ET SOCIETES (CAPES)
BAMAKO-MALI BP:1980 TEL: 22-52-12/22-22-79
FAX :22-80-85 JUILLET 1994.

PROJET SI/MLI/93/801

ETUDE POUR LA RELANCE, LA DIVERSIFICATION
ET LA PRIVATISATION DE L'USINE CERAMIQUE
DU MALI (UCEMA-SARL) CONTRAT NUMERO 93/168/AV.

RAPPORT FINAL.
ETUDE ETABLIE A LA REQUETE DU GOUVERNEMENT MALIEN
SUR PROPOSITION DES PROMOTEURS DE L'UCEMA SARL
PAR LE CENTRE D'ASSISTANCE AUX PROJETS ENTREPRISES ET
SOCIETES (CAPES) SUR LE FINANCEMENT DE L'ORGANISATION
DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL VIENNE

- PREAMBULE

Conformément aux termes du contrat n°93/168/AV. passé entre l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) et le Centre d'Assistance aux Projets Entreprises et Sociétés (CAPES), il a été confié à ce dernier la mission de procéder à une étude de la Relance de la diversification des activités de l'UCEMA.

Les termes de référence précisent que le CAPES doit :

- Etablir un plan de développement de l'entreprise,
- préparer un rapport d'analyse comparative en indiquant clairement les marchés et produits potentiels dans la sous-région,
- pour mener à bien cette mission, une étude diagnostique a été menée comprenant les points suivants :

- * Historique de la Société,
- * Marché de l'UCEMA,
- * Technologie de l'UCEMA,
- * Organisation Administrative,
- * Aspects financiers,
- * Ressources humaines,
- * Synthèse,
- * Conclusions recommandations,
- * plan de relance,
- * chronogramme des activités de relance,
- * annexes.

En outre il faut également noter que le présent rapport rend compte de la mission d'informatisation de la comptabilité de l'UCEMA tâche faisant partie intégrante de la mission dévolue au CAPES.

En marge de cette mission essentielle il a aussi été demandé sous la supervision du CAPES de procéder à l'édification d'un projet pilote pouvant témoigner tant de l'utilité des matériaux locaux de construction que de l'usage de ces dits matériaux dans la construction d'habitats inspirés de la tradition locale mais améliorés dans leur fonctionnalité.

- LISTE DES INTERVENANTS :

- Responsable du projet : Yves AMAIZO ONUDI Service Etudes
de faisabilité Division de
l'investissement Industriel

- Président Directeur Général : Mohamed SIMPARA
Coordinateur entre le CAPES
et l'ONUDI

- Ingénieur Industriel
Chef d'équipe : Modibo KEITA

- Ingénieur Economiste
Industriel : Salif SANOGO

- Ingénieur Economiste : Kassoum TRAORE

- Ingénieur des Industries : Moulaye HAIDARA

- Ingénieur des Industries : Mme AG ERLESS Oumou COULIBALY

- Comptable Informaticien : Bouba Koké COULIBALY

- Secrétaire Pupitreuse : Mlle Ami TRAORE

- Directeur UCEMA : Modibo Niantao

- Associé UCEMA-SARL : Alpha DIOP

- RESUME DE L'ETUDE :

ETUDE POUR LA RELANCE, LA DIVERSIFICATION ET
LA PRIVATISATION DE L'USINE CERAMIQUE DU MALI
(UCEMA-SARL) PROJET SI/MLI/93/801.

1 - Cette étude a été réalisée à la demande du Gouvernement Malien sur proposition des promoteurs de l'UCEMA - SARL.

2 - L'étude a pour objet :

- l'amélioration des conditions de gestion technique, commerciale et financière de l'UCEMA,
- la proposition d'un plan de relance de l'UCEMA.

3 - L'étude à porté sur :

- la présentation de la situation actuelle de l'UCEMA à travers un diagnostic interne et un diagnostic de son environnement,
- l'élaboration d'un plan de relance et son évaluation.

4 - Il ressort de tout ce qui précède que l'UCEMA est une unité viable disposant d'un outil de production adéquat et d'un marché porteur.

- REMERCIEMENTS :

Nous tenons à remercier les services de l'ONUDI/ à Vienne et au Mali, et du PNUD pour l'aide efficace qu'ils nous ont donnée pour réaliser la présente étude, ainsi que les autorités Maliennes et les Responsables de l'UCEMA pour l'excellent esprit de Collaboration qui nous a beaucoup aidé dans cette réalisation.

- LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS :

- CAPES . Centre d'Assistance aux Projets Entreprises et Sociétés.
- UCEMA . Usine Céramique du Mali.
- ONUDI . Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.
- CDI . Centre de Développement/Industriel.
- SOCIMA . La Société des Ciments du Mali.
- FMI . Fonds Monétaire International.
- BM . Banque Mondiale.
- SA . Société Anonyme.
- SARL . Société à Responsabilité Limitée
- IMACO . Industrie des Matériaux de construction.
- SONATAM . Société Nationale des Tabacs et Allumettes du Mali.
- GMP . Générale Malienne de Peinture.
- SONICHAUX . Société Nigérienne de chaux.
- SIRCOB . Société Industrielle pour le revêtement.
- C.E.E . Communauté Economique Européenne.
- D.N.A.E . Direction Nationale des Affaires Economiques.
- C.E.A.O . Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest.
- SOMISY . Société des Mines de SYAMA
- TAMALI . Tannerie du Mali.
- SUKALA . Sucrierie du KALA.
- E.D.M . Energie du Mali.
- P.I.B . Produit Intérieur Brut.
- D.N.S.I . Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique.
- CMDT . Compagnie Malienne de Développement Textiles.
- D.E.F . Diplôme de fin d'Etudes Fondamentales.
- C.E.P . Certificat d'études primaires.
- D.N.A . Direction Nationale de l'Agriculture.
- DNGM . Direction Nationale de la Géologie et des Mines
- SODEMA . Société des Détergents du Mali.
- EMAF . Entreprise Malienne de Fonderie
- DAF . Division Administrative et Financière.
- BFDR . Besoin en fonds de roulement.

TABLE DES MATIERES

	PAGES
INTRODUCTION.....	1
<u>CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SITUATION ACTUELLE :</u>	2
1 - Environnement institutionnel.....	3
2 - Aspects Commerciaux.....	7
3 - Les Technologies.....	19
4 - L'organisation Administrative.....	30
5 - Les aspects financiers.....	37
<u>CHAPITRE II : PLAN DE RELANCE :</u>	
1 - Programme de Relance	38
2 - Chronogramme d'exécution.....	42
3 - Besoins de Financement.....	42
4 - Données Techniques d'exploitation.....	43
5 - Eléments, des comptes d'exploitation prévisionnels.....	44
6 - Comptes d'exploitation prévisionnels.....	48
7 - Comptes de Trésorerie prévisionnels.....	49
8 - Bilans prévisionnels.....	50
9 - Analyse Financière.....	51
10 - Conclusion Générale de l'Etude.....	52
<u>CHAPITRE III : ANNEXES</u>	
Annexe N°1 Bibliographie	
Annexe N°2 Liste des personnes Rencontrées	
Annexe N°3 Chronogramme d'exécution	
Annexe N°4 Résultats analyse pierre à chaux	
Annexe N°5 Rapport de mission d'informatisation et de formation de deux agents	
Annexe N°6 Lettre de UCEMA à l'ONUDI	

INTRODUCTION

Les termes de référence prévoient un appui direct, l'établissement de Plan de Développement de l'UCEMA-SA (Plan de Relance immédiate à Court Terme, plan de diversification et d'investissement à moyen terme). La présente étude :

- Vise à l'évaluation de tout ce qu'il faut pour immédiatement procéder au démarrage de l'unité en s'appuyant sur les principales conclusions faites à Court Terme par l'Expert Paul MATHY (Confère rapport de la mission diagnostique, dossier CDI n° MAL 3010 Ex01 du 14/10/1993).

- Propose toutes les améliorations à apporter aux différentes lignes Technologiques fabriquant des produits porteurs, susceptibles de conduire à la relance immédiate de l'entreprise.

Ces améliorations sont conçues en deux phases :

- Phase immédiate (phase 0), sans investissement autre que les petites réparations indispensables au redémarrage et la mise en place d'un besoin en fonds de roulement nécessaire à la relance des d'activités.

- Phase d'équipement progressif des lignes Technologiques avec l'appui opérationnel en vue de renforcer la relance systématique des Capacités installées,

- étude diagnostique de la partie Administrative avec l'établissement d'un organigramme approprié à la nouvelle Entreprise.

CHAPITRE I : Présentation de la situation actuelle

1 - ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL :

1°) - Historique :

1.1 - Le Gouvernement du Mali a estimé à l'aube de l'indépendance que le pays disposait de suffisamment de réserves en matériaux de construction pouvant satisfaire les besoins nationaux, dans le domaine de la céramique, des ciments et de la chaux.

1.2 - Ce constat devait se traduire en action par la création de la société des ciments du Mali SOCIMA sise à Diamou (Ouest de Bamako) et de l'Usine Céramique du Mali (UCEMA).

1.3 - L'UCEMA fut donc créée en 1974 sous forme de Société d'Etat à vocation industrielle et commerciale dotée de la personnalité civile et de l'autonomie financière.

1.4 - Cette création fut réalisée grâce à l'apport de la coopération Coréenne qui a mis à la disposition de l'unité en 1975, les équipements et un fonds de roulement de départ.

1.5 - Toutefois à la pratique, les choses se sont avérées plus complexes que prévu.

Le premier constat d'échec fut certainement l'inadaptation des produits céramiques au goût du consommateur malien. La céramique de conception asiatique n'étant pas encore rentrée dans les moeurs des maliens.

Le second problème constaté fut de toute évidence l'obsolescence de l'équipement générant des coûts de production excessifs.

C'est ainsi, qu'en 1979 une étude diagnostique fut entreprise, aboutissant à l'extension des installations.

Mais en 1982 encore et jusqu'à aujourd'hui, ces nouveaux équipements n'ont jamais fonctionné.

En 1990 un contrat de co-gestion fut signé entre la partie malienne et la partie coréenne qui, dès son installation, abandonna la production de vaisselle, des objets d'art au profit de la production de la chaux et accessoirement des carreaux en terre cuite.

- 1.6 Mais déjà en 1982, le gouvernement du Mali face au déséquilibre de la situation de la balance des paiements, s'est engagé dans un programme d'ajustement structurel avec le fonds monétaire international (FMI) et la Banque Mondiale (BM).

L'un des volets important de ce programme était et demeure le désengagement de l'Etat des activités marchandes au profit du privé national ou étranger.

Malgré les réticences de sa mise en oeuvre, le programme de désengagement a démarré en 1987 et l'UCEMA fut proposée à la privatisation le 30 sept 1991.

- 1.7 L'organisation des Nations Unies pour le Développement industriel-ONUDI qui accompagne les politiques d'industrialisation de ses Etats Membres s'est intéressée à la question sur la base de l'identification de trois jeunes promoteurs dynamiques DIOP/NIANTAO/LIBENS qui s'intéressaient à la reprise de l'unité. L'ONUDI réalisa en Juillet-Octobre 1991 une étude d'opportunité financée sur ses fonds propres. Cette étude conclu à la faisabilité des propositions du gouvernement.
- 1.8 C'est ainsi que le groupe Niantao/Diop/Libens après sa soumission à l'Appel d'offre portant privatisation de l'UCEMA s'est vu adjudicataire. Il a conclu un contrat de cession avec l'Etat dans des conditions que l'on pourrait aujourd'hui critiquer à cause de la précipitation de la signature de cet accord mais aussi dans le fonds des dispositions obligatoires qui ne favorisent guère les repreneurs.
- 1.9 Ainsi tous les actionnaires libérèrent le capital social de la SARL d'un montant de 3,5 Millions de FCFA sauf le GIE des travailleurs qui fut associé grâce à l'appui de l'Etat .

Ainsi l'exploitation a pu démarrer le 01 Janvier 1991 avec la production de la chaux et des carreaux et ceci grâce à un apport en fonds propres de 15 Millions FCFA dont une grande partie fut consacrée à la remise à niveau des équipements de production et à l'achat de matériel et mobilier de bureau. Cette exploitation on s'en doute ne dura que trois mois au cours desquels quand même les nouveaux propriétaires se sont familiarisés avec l'appareil de production et avec l'exploitation de la carrière.

- 1.10- Mais très vite il fallait une nouvelle injection de fonds pour faire face à la forte demande du marché et à l'échéancier de paiement. C'est ainsi que le gérant nommé, Monsieur NIANTAO a bénéficié au nom de la Société d'un crédit de 32 Millions de FCFA auprès de "Cesiriso" un organisme financier mis en place au Mali grâce à un crédit du F.E.D.

Sur ce montant, 25 Millions servirent à couvrir 25% du montant de la vente de l'usine comme l'a exigé l'Etat au moment de la passation de l'accord de vente. Le reste a couvert les dépenses de fonctionnement de l'exploitation qui dura une année entière.

- 1.11- Signalons qu'entre temps, la nouvelle société a connu une série de problèmes liés à la remise en cause du contrat par l'Etat et cela était consécutif à la plainte d'un soumissionnaire ayant perdu dans la procédure de l'appel d'offre de UCEMA.

Ceci amena les différentes parties devant les tribunaux durant presque une année ce qui ne manqua pas de perturber le bon fonctionnement de l'unité. Pour finir le plaignant fut debouté et l'Etat renégocia un nouveau contrat de cession avec le groupe NIANTAO.

- 1.12- Les négociations aboutirent en Janvier 1994 par la signature d'un nouveau contrat de cession qui donnait des avantages entre autre, comme différé de paiement, 3 ans à partir de Janvier 1994 et, des annuités constantes de 17.700.000 FCFA sur 7 ans. Selon la Direction de UCEMA ces conditions sont maintenant très avantageuses pour la phase de relance de l'unité.

Mais l'une des clauses du nouveau contrat de cession stipulait que la société devait passer de la forme juridique d'une SARL à celle d'une S.A.

Etant donné que la loi permet une telle mutation sans recourir à la liquidation de la lère Société après le dépôt des deux derniers bilans de cette dernière, les associés attendent la production de ce second bilan pour exécuter cette clause du contrat.

Entre temps, deux nouveaux associés sont venus. Il s'agit de Monsieur Boubacar Badian SANGARE et tout recensement de la famille Kamian.

Cette dernière qui attend d'être officiellement installée comme associé après l'assemblée constitutive de la S.A, a participé pour un montant de 15.937.000 FCFA.

En attendant cette nouvelle participation la situation reflétant l'actuelle répartition du capital de la SARL est

Messieurs

Modibo	NIANTAO	26%
Alpha	DIOP	18%
Philippe	LIEBENS	25%
GIE	Travailleurs	15%
Boubacar	BADIAN	16%

100%

2 - ASPECTS COMMERCIAUX :

2.1 - Etude de Marché :

2.1.1 - Les Produits :

La présente étude concerne :

- La chaux vive :

Oxyde de calcium obtenu à partir de la calcination de pierre à chaux, elle est utilisée surtout dans les sucreries.

- La Chaux éteinte :

Ou chaux hydratée est utilisée dans le traitement des eaux (chaux alimentaire) les industries minières, les tanneries, le badigeonnage (lait de chaux) etc ...

- La chaux agricole :

Est de la chaux éteinte mélangée au calcaire micronisé, elle est utilisée pour le maintien de l'humidité au sol.

- Les Carreaux en terre cuite :

Ce sont des revêtements du sol et du mur en terre (argile) qui subissent la cuisson pour leur endurance et une couleur donnée.

- Les Sanitaires :

Il s'agit des lavabos et des WC à la turque.

- Les objets de décoration et les vaisselles :

soupières gobelets, cendriers, pots de fleur, bibelots divers etc.. fabriqués à partir du plâtre et de l'argile.

- La Silice :

Non cristallisée utilisée dans la confection des allumettes.

- L'Ocre :

Est un colorant minéral naturel, il peut être jaune ou rouge et est utilisé généralement comme peinture et dans la poterie (rouge).

- La pâte de peinture :

C'est du calcaire broyé utilisé dans les entreprises de fabrication de peinture.

- Les granulés de marbre : issus du broyage du marbre

- les briques en terre cuite : sont au stade d'essai.

2.1.2 - Le Marché Cible :

Le marché de consommation des produits de la présente étude est celui du territoire national et de la sous-région. Les utilisateurs des produits sus-cités comprennent les industries minières (extractives d'or), les unités de traitement de l'eau, les tanneries, les entreprises de construction, les entreprises de production de peinture, les ménages, les sucreries, les unités de production de matériaux de construction.

2.1.3 - La Méthodologie :

La méthodologie utilisée a consisté en l'exploitation des

- statistiques douanières sur les importations et des titres d'importation,
- études antérieures (recherche documentaire, étude SOFRECO),
- des enquêtes par interview auprès des distributeurs des producteurs nationaux et des utilisateurs des produits concernés.

Les données recueillies ont permis d'effectuer :

- l'analyse quantitative des besoins des utilisateurs,
- la détermination de la demande potentielle.

2.1.4 - L'offre :

L'offre des produits de la présente étude est assurée par les productions locales et les importations.

- Productions locales et sous régionales :

- Industrie des Matériaux de construction : (I.M.A.C.O.)

L'IMACO possède à Diamou sur le site de son unité une capacité installée de 3.000 tonnes/an pour la production de chaux. Elle produit également des granulés de marbre.

- Usine Céramique du Mali :

(U.CE.MA-SARL) a une production variée :

- une capacité installée d'environ 3.000 tonnes de chaux.
- des carreaux en terre cuite environ 1.600 m² par mois,
- des sanitaires (WC à la Turque et lavabos) 120 pièces par mois
- des objets d'art, vaisselles : 2.000 pièces par mois
- la silice : 20 tonnes par mois uniquement pour la Société Nationale des Tabacs du Mali (SONATAM).
- ocre rouge et jaune selon les besoins
- la production de pâte de peinture et de granulés de marbre est pour le moment timide, les grands consommateurs étant en arrêt technique (GMP),

- Société Nigérienne de chaux :

(SONICHAUX) a une capacité installée de 4.500 tonnes de chaux mais ne produit que 450 à 600 par an.

- Une unité de production de chaux existe au Burkina Faso. Sa production est faible et n'arrive pas à couvrir le marché Burkinabé approvisionné par les importations. Il y existe également une unité de production à froid de briques en terre rouge, ce qui constituera un obstacle pour l'exportation des briques en terre cuite que l'UCEMA envisage ultérieurement vers ce pays.

- Récapitulation de la production locale et sous régionale :

DESIGNATION	CAPACITE INSTALLEE	PRODUCTION ACTUELLE 1992
<u>IMACO</u>		
- Chaux (t)	3.000	1.500
<u>UCEMA-SARL</u>		
- Chaux (t)	3.000	1.200
- Carreaux en terre cuite (m2)	3.000	19.200
- Sanitaires (pièce)	2.000	1.440
- Objets d'art vaisselles (pièce)	50.000 500	24.000 240
- Silice (t)	-	-
- Ocre rouge et jaune	-	-
- Pâte de peinture		
<u>SIRCOB</u>		
- Plinthe de granite et en ciment (m2)	33.000	-
- Carreaux de granulé en ciment (m2)	33.000	-
<u>SONICHAUX</u>		
- Chaux (t)	4.500	450.600

- Importations :

Les importations officielles enregistrées au cordon douanier au cours des trois dernières années se présentent ainsi :

Désignation	1991		1992		1993	
	Poids (kg)	Valeur (FCFA)	Poids (kg)	Valeur (F CFA)	Poids (kg)	Valeur (FCFA)
Carreaux en céramique	177383	367661992	1931	7776275	38869	4001000
lavabos (sanitaires)	179279	46252748	153715	46316512	37146	16854723
Chaux vive	1096078	94846238	200000	16920569	-	-
Pâte de peinture	1725	1699450	54355	11944100	47652	9295846

De l'analyse de ce tableau il ressort une diminution des importations. Ce phénomène semble s'expliquer par la fraude quand on considère l'évolution des constructions et la modernisation y afférente.

Ces importations proviennent surtout des pays de la CEE (France, Belgique, Royaume-Uni etc...) et de la Région Ouest Africaine (Côte d'Ivoire, Burkina, Nigéria etc ...).

Il faut noter cependant que les titres d'importation émis pour les mêmes périodes sont en quantité et valeur plus importants.

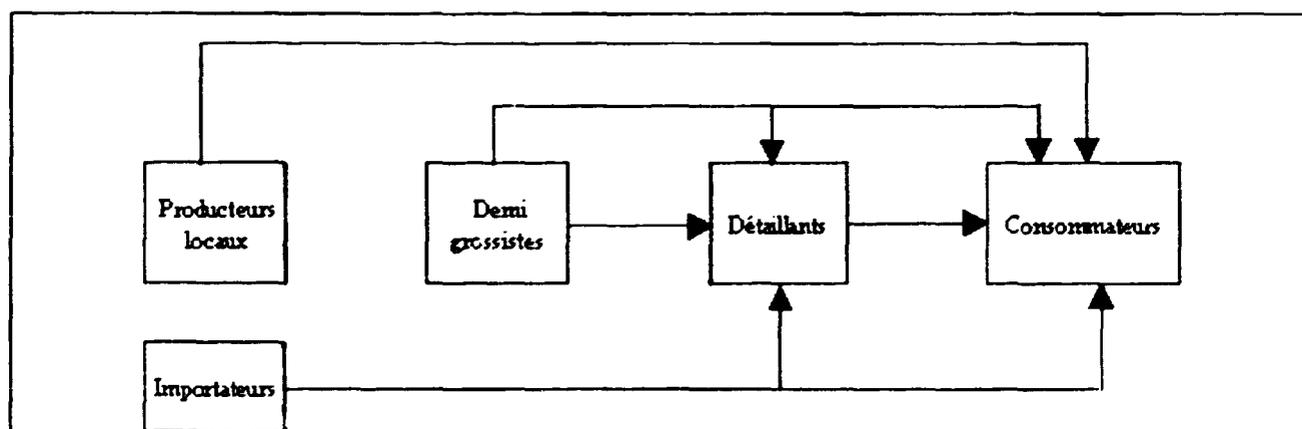
Titres d'importation émis : (source : Direction Nationale
des Affaires Economiques "DNAE")

Désignation	1991		1992		1993	
	Qté (kg)	Valeur (FCFA)	Qté (kg)	Valeur (FCFA)	Qté (kg)	Valeur (FCFA)
Carreaux en céramique	62485	20385643	12294016	37844460	18503	341371648
Sanitaires (lavabos, WC etc ...)	63936	37343671	77900	47368916	3562055	389164754
Chaux vive	200000	16101292	200800	21865000	201480	37113500

De ce tableau, une augmentation des valeurs des importations est remarquée, mais par contre les poids ne suivent pas. Ceci peut s'expliquer par un manque de rigueur dans le contrôle des services économiques.

2.1.4 - Le Circuit de Distribution et de Commerçailisation :

Les produits concernant la présente étude : la chaux, les sanitaires, les carreaux, la pâte de peinture etc... sont importés directement par les gros consommateurs (chaux) ou par l'intermédiaire de quincailliers.



Les producteurs locaux approvisionnent les demi-grossistes, les détaillants et aussi les consommateurs.

2.1.6 - Les prix pratiqués :

Les prix représentés sont ceux pratiqués sur le marché (Janvier 1994).

DESIGNATION	Prix unitaire 1/2 gros (FCFA)	Prix détail (FCFA)
- Chaux vive (t)	125.000	-
- Chaux éteinte (t)	100.000	-
- Carreaux en terre cuite (m2)	3.000	3.300
- Pâte de peinture	100.000	-
- Sanitaire (lavabos WC Turc) pièce	11.000	100 à 5000
- Objets d'art, vaisselles pièce	-	-
- Silice (t)	100.000	-
- Ocre rouge ou jaune (t)	100.000	-

La taxe appliquée au cordon douanier est de 55,10 % pour les produits en provenance de la CEA0 et de 64,97 % pour d'autres origines.

- La Concurrence :

Elle est assurée par des produits similaires à ceux fabriqués par l'UCEMA. Les importations reposaient sur les produits en céramique, faïence. Les produits locaux concernent les unités industrielles suivantes :

- IMACO (Industrie des Matériaux de Construction)
- chaux vive, carreaux en marbre, granulé ;
- SIRCOB (Société Industrielle de Revêtement) ;
- plinthe de granite et de ciment et des carreaux de granite et de ciment avec une capacité de 100 m2 par jour.

2.1.7 - La Demande :

Les produits faisant objet de cette étude sont consommés par les entreprises de construction, les industries extractives d'or, les tanneries, les ménages, les unités de production de sucre, d'allumettes etc...

Afin de cerner les caractéristiques de cette consommation, un sondage par interview a été réalisé auprès des consommateurs. Les résultats obtenus sont les suivants :

- La chaux éteinte est la plus utilisée des produits. Elle est utilisée par :
 - . BHP- Mali (SOMISY) comme neutralisant des cyanures,
 - . Energie du Mali et plus précisément le service des Eaux pour la purification, (traitement) de l'eau de consommation,
 - . TAMALI - traitement des cuirs et peaux,
- la chaux vive est utilisée par la sucrerie du kala supérieur (SUKALA) pour ajuster le PH du sucre,
- les carreaux en terre cuite sont utilisés dans les constructions comme revêtement du sol,
- les objets d'art et les vaisselles sont utilisés comme objets décoratifs et ustensiles dans les ménages et les bureaux, il a été impossible d'estimer la consommation,
- la Silice est utilisée par la SONATAM qui constitue le seul demandeur sur place,
- l'ocre rouge ou jaune est demandé par les potières pour la production des jarres, gargoulettes, marmites etc... et aussi comme peinture,
- la pâte de peinture utilisée par les unités de production de peinture connaît un ralentissement de sa consommation compte-tenu de l'arrêt technique de certains consommateurs,
- les granulés de marbre sont aussi utilisés pour le revêtement des sols et des murs,
- les sanitaires (lavabos, WC) utilisés par les entreprises de construction.

- Consommations annuelles : (1992)

Dans le tableau suivant seuls les produits leaders de l'UCEMA sont pris en compte.

Consommations Produits	Chaux vive (t)	Chaux éteinte (t)	Carreaux en terre cuite (m ²)	Silice (t)
- SUKALA	450	-	-	-
- BHP-MALI	-	3.000	-	-
- EDM	-	200	-	-
- TAMALI	-	105	-	-
- Quincaillerie	-	300	10.000	-
- Grands agriculteurs	-	350	-	-
- SONATAM	-	-	-	240
- Bâtiments	-	150	30.000	-
- Service des Eaux de Côte d'Ivoire	-	5.000	-	-
- Autres marchés de la CEAO	-	5.000	-	-
- Divers	150	1.000	5.000	-
TOTAL	600	15.10	45.000	240

NB : les informations sur la demande de chaux dans les services des Eaux de la Côte d'Ivoire ont été fournies par l'UCEMA.

- L'évolution de la demande :

L'évolution du marché s'effectuera dans une hypothèse pessimiste mais évolutive. Pour cette progression, il sera pris en compte le taux de croissance annuel moyen du PIB estimé à 3,7 %. (source : Comptes économiques du Mali, édités par la D.N.S.I).

- Evolution de la demande de 1993 à 1996 :

Désignation	1993	1994	1995	1996
- Chaux vive (t)	622	645	670	694
- Chaux éteinte (t)	15.664	16.243	16.844	17.467
- Carreaux terre cuite (m2)	46.665	48.392	50.182	52.039
- Silice (t)	249	258	268	278

2.1.8 - Conclusions et Recommandations :

A l'issue de l'étude de marché il ressort une demande importante non satisfaite des produits concernés. Les besoins sont en grande partie satisfaits par les importations.

L'UCEMA-SARL se trouve dans une position de faiblesse due aux ruptures de stock de produits finis donc à leur disponibilité sur le marché. Les consommateurs se plaignant aussi de la qualité de la chaux qui ne leur convient pas. L'EDM demande de la chaux alimentaire (chaux éteinte) très finement broyée, quant à BHP-MALI, il s'agit de la chaux éteinte cuite à une température très élevée.

Afin d'acquérir une grande partie du marché l'UCEMA doit s'efforcer de rechercher un plus à offrir à la clientèle potentielle par rapport aux produits proposés sur le marché pour se démarquer de la concurrence.

Ce plus peut consister à l'identification et l'exploitation des faiblesses de la concurrence. Pour commencer, elle doit acquérir des équipements susceptibles de fabriquer des produits répondants aux attentes de la clientèle. La chaux, à elle seule peut constituer toute la production de l'UCEMA, son marché connaîtra un grand essor avec la mise en exploitation des mines d'or de Sadiola (Kayes) dans moins de 2 ans.

2.2 - L'ORGANISATION DU SERVICE COMMERCIAL :

Effectif de la Direction Commerciale :

Au plus fort de son évolution, la Direction Commerciale de l'UCEMA n'a jamais dépassé 3 personnes :

- 1 Directeur Commercial

- 2 Agents Technico-commerciaux.

Compétences et Formations :

Le Directeur Commercial est un cadre supérieur sortant de l'ENA, spécialiste de Banque (CMDT), avec une formation Marketing poussée de 3 ans.

- Les deux agents sont de niveau secondaire (DEF/CEP).

3°) - TECHNIQUES D'INTERVENTION :

Les Agents de la Direction Commerciale interviennent pour stimuler les ventes, contacter les principaux clients et faire des recouvrements de créances.

Ils n'ont jamais effectué des études prospectives de taille, appuyées par un Marketing suivi, fait de publicité et d'activités promotionnelles.

Cependant, lors des Foires/Expositions Nationales ou organisées dans les régions, les Agents ont pu enregistrer des commandes conséquentes.

4°) - LISTE DES CLIENTS DE L'UCEMA SELON L'ORDRE D'IMPORTANCE :

- Kalana (creusets, chaux),
- BHP-MALI (chaux),
- SONAREM (chaux),
- Agriculture (DNA) (chaulage des arbres),
- Régie de Chemin de Fer (Ballast),
- Recherches minières (DNGM) chaux,
- Complexe sucrier SUKALA (chaux alimentaire),
- Energie du Mali (chaux Alimentaire),
- SONATAM (Silices),
- SODEMA (poudre de marbre, tôle),
- Peintures Mina (pâte à peinture),
- Peintures GMP (pâte à peinture),
- Quincaillers de la place dont :
 - Bocar SYLLA
 - Karamoko KANE
 - Seydou Toukoto LY

- Bakary TRAORE dit la chaux à Sikasso.

- Clients occasionnels individuels pour la chaux (badigeonnage),
- Quelques ménages environnants.

Faiblesses de l'organisation Commerciale :

. Le commercial est très mal organisé. Il n'existe qu'un seul agent commercial ancien maintenu, du niveau du DEF.

. Il n'existe aucun réseau de distribution organisé, tout se fait à partir de l'Usine, par commandes ou par achats directs si les stocks sont disponibles.

. Les gros clients sont directement contactés par le P.D.G ou le Gérant (SARL).

Le Proposition de Relance Commerciale :

Une direction commerciale doit-être créée et structurée en fonction de l'effort Marketing à consentir pour relancer l'Entreprise . A cet effet :

- Mettre en place l'organigramme proposé avec la direction commerciale composée d'agents technico-commerciaux dynamiques et de plusieurs de vendeurs détaillants, payés par commission au coup par coup.
- Mettre en place une stratégie Marketing appropriée, avec un plan commercial journalier, devant servir de base à la production,
- faire une politique des prix (blocage des prix) surtout au niveau des produits de première nécessité ; éviter les flambées des prix,
- proposer au gouvernement une taxe de protection sur les produits importés concurrentiels,

- mettre en place un système d'identification des produits avec le Label UCEMA-SA pour garantir la promotion commerciale de l'entreprise,
- mettre en place un système de mesure du degré de satisfaction de la clientèle en préservant la base de cette satisfaction : qualité, prix, délais de livraison, quantités livrées. A cet effet, placer un fonds de roulement conséquent et des moyens publicitaires et logistiques adéquats (cf-programme de relance).

3°) - LES TECHNOLOGIES :

3.1 - Evolution de la production :

- en tonnes de calcaires et chaux,
- en m2 de carreaux,
- en pièces de vaisselles et sanitaires.

n°	Produits fabriqués	1988	1989	1990	1991	1992	1993
1	Calcaires concassés : - Ballasts - Granulés de marbre - poudre fine	400t	100t	80t	-	-	
2	Chaux :	920t	1700t	2000t	-	680	48t
3	Carreaux :	15000m2	20000m2	25000m2	-	13000m2	12000m2
4	Briques	-	-	-	-	-	
5	Sanitaires :	120p.	150p.	200p.	-	120p.	120p.
6	Objets d'art et vaisselles	-	-	-	-	-	
7	Silice :	40t	60t	80t	-	20t	20t

- Commentaires généraux :

- La production à 90 % est constituée de chaux vive,
- le reste, 10 % est réparti entre les carreaux et les Sanitaires (très faibles),
- en janvier 1992 après la privatisation, la production a connu une chute brutale. :

. Avant 1991 : la production moyenne tourne autour de 1500 tonnes.

. Après 1991 : la production est fortement perturbée par les tensions sociales, les tensions de trésorerie dues à une absence d'assistance financière.

- Conclusion :

La meilleure solution à préconiser est le relance systématique de la production des produits leaders qui sont la chaux vive et les carreaux. Et pour ce faire, il faut effectuer:

- l'évaluation du besoin en fonds de roulement de relance,
- la mise a place d'une politique appropriée de Marketing pour récupérer rapidement la demande potentielle assez disponible.
- la consolidation du besoin en fonds de roulement,
- le minimum d'investissement nécessaire.

3.2 - Etude des lignes Technologiques :

3.2.1 - Lignes Calcaires (marbres), chaux et dérivés :

(Les Calcaires et Chaux à l'UCEMA) :

Extraits des mines et carrières aux alentours de Bafoulabé (qualités actuellement très bonnes et exploitation manuelle à ciel ouvert), ils sont acheminés par Chemin de Fer jusqu'à Bamako et par camion de la gare ferroviaire à l'usine.

Les utilisations sont multiples :

- Roches calcaires concassées :

- Ballast de Chemin de Fer 4000t et 5000t par km de Rails.
- Gros morceaux : recouvrement des sols, pavés naturels,
- pièces lourdes pour gros béton
- pièces lourdes pour les crues des fleuves,
- pièces pour la Chimie Minérale (Laboratoire)

- Granulés de Marbre :

- Carreaux en granulés :

- Poudre Fine de Marbre :

- * barbotines pour carreaux de marbre,
- * pâte à peinture (charges minérales),
- * industries diverses (verre, papier etc...)

- chaux :

- Chaux vive : sucrerie (Sukala)

Badigeonnage, bâtiment, et TP chaussées.

- Chaux éteinte : BHP-MALI (SYAMA)

- * Recherches minières aurifères,
- * traitement des eaux (EDM),
- * Agriculture
- * chaulage des arbres
- * tanneries.

1.2 - Données sur la technologie des lignes :

- * Cadences journalières : fournées (entrées et sorties) en 4 équipes.
- * Production journalière de chaux en pleine capacité : 8t/j.
- * Production journalière en marche normale 4,5t/jour,

- * Emballages chaux vive : sacs doublés polypropylène produits localement par Sada Diallo, sacs de 100 kg, *
- Emballages chaux éteinte : sacs polypropylène de 50 et 100 kg,
- * Emballage poudre/marbre : sacs polypropylène local de 50kg
- * Emballage granulés : caisse carton de récupération (savon)
- * Combustibles utilisés : bois de chauffe local : 4 stère par fournée.

Forces et Faiblesses des lignes :

FORCES	FAIBLESSES
. Mines et carrières nombreux et de qualité, 50 à 100 ans d'exploitation à ciel ouvert	- Travail encore manuel à la mine.
. Matières lères disponibles	- Non disponibilité des wagons par manque de suivi régulier de la production
. Les concasseurs fonctionnent convenablement (concasseurs à mâchoires)	- Travail par intermittence à cause de la faiblesse des commandes actuelles variant entre 10 et 20 tonnes.
. Le Four vertical à chaud fonctionne convenablement	- Faible stock des pièces des broyeurs à meules (meules circulaires à abrasifs).
. Les différents broyeurs (à meules) sont à réhabiliter	- Absence de système de séchage rapide de bois de chauffe : le bois humide provoque beaucoup de rejets.
. le combustible étant le bois de chauffe, encore disponible à bon marché	- Absence de matériel de sécurité

- Schéma Technologique :
calcaires (marbres), chaux et dérivés :

- Description de l'investissement corporel minimum :

* Au niveau des utilités :

- une pompe immergée et accessoires (Tuyauteries) pour l'alimentation de l'Usine en eau du fleuve pour les usages industriels, et accessoires (Ruyauteries),
- une révision du château d'eau et de la Tuyauterie Eau courante à partir du puits,
- l'éclairage extérieur de l'Usine,
- un compresseur d'air pour le nettoyage,
- un groupe électrogène de 100 KVA et accessoires,
- l'équipement du Laboratoire de contrôle qualité.

* Au niveau des carrières et mines :

- Achat d'un compresseur et des marteaux piqueurs,
- constitution d'un stock d'explosif,
- ouverture d'un "compte courant chemin de fer" pour la mobilisation rapide des wagons affectés à l'UCEMA,
- achat de deux pneumatiques (camion de la mine) et révision de ce véhicule.

* Au niveau des deux concasseurs à mâchoires :

- achat des régules pour les coussinets (100 kg),
- coulage local par EMAF (Fonderie).

* Au niveau du Chariot élévateur :

- Achat d'un câble d'acier de 50 m.

* Au niveau du four vertical à chaux :

- Renforcement des revêtements réfractaires (réparations locales),
- achat de deux canes pyrométriques et thermomètres.

* Au niveau des cuvettes d'hydratation et du séchage :

- Cuvettes (petites réparations locales),
- séchoir chaux éteinte (petite réparation locale).

* Au niveau des broyeurs à meules :

- Révision de la partie électrique (contacteurs).

* Au niveau du broyeur à lames (couteaux) :

- Stock de couteaux,
- entretien et réparation.

* Au niveau du pesage des produits (bascules) :

- Achat des bascules (de 1t et de 100 kg).

- Conclusion :

Cette chaîne est généralement en bon état et peut être mise en marche.

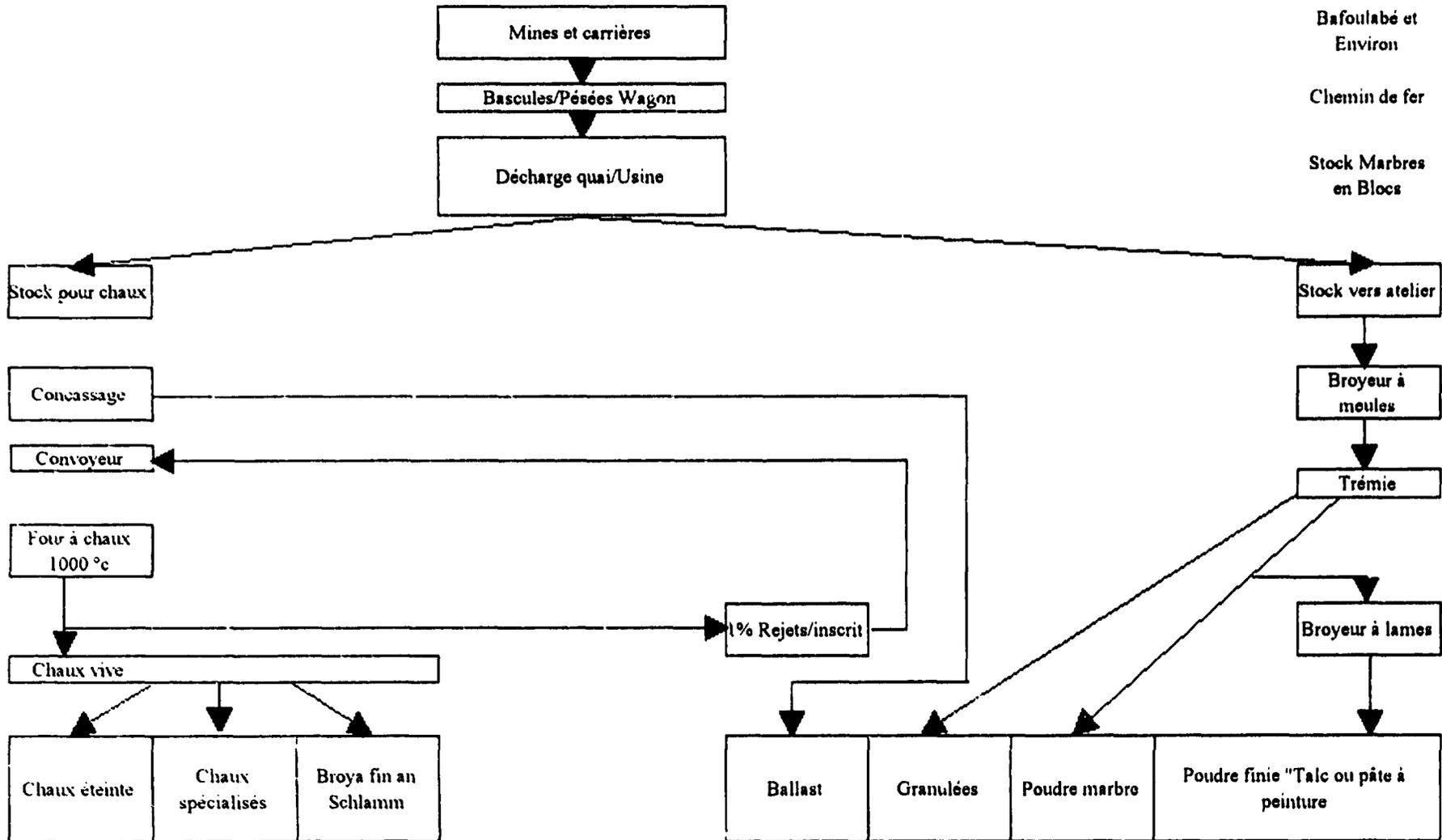
- Recommandations à moyen terme :

Pour l'investissement à moyen terme : il faut :

- * en 1995, une grille de protection des cuvettes à chaux éteinte contre les feuilles d'arbres et les impuretés,
- * en 1995, mise en place d'un système BIG/BAG de livraison avec clarck,
- * en 1996, achat d'un broyeur à cyclones pour la chaux vive (alimentaire),
- * en 1996, achat d'un camion de livraison rapide (10 tonnes).

LIGNES CALCAIRES (MARBRES), CHAUX ET DERIVES

SEHEMA TECHNOLOGIQUE



2°) - LIGNES TERRES CUITES :

- Les Matières premières :

Ce sont des argiles existant en abondance dans les environs de Bamako et elles sont d'excellente qualité pour réussir :

- * les carreaux en terre cuite,
- * les barbotines de coulage pour les poteries,
- * les briques diverses.

- La gamme des produits fabriqués à l'UCEMA :

La terre cuite offre un gamme étendue de produits :

- * carreaux de diverses dimensions,
- * briques pleines et rouges perforées, verticales ou horizontales, claustras, et briques treillis, *
- * éléments de plancher (corps creux, hourdis),
- * éléments de parement et de décoration (plaquettes et poteries de jardin, statues de jardin),
- * éléments de revêtement du sol (pavements),
- * éléments à annexes des gros oeuvres,
- * pièces de caniveaux, de drains et de claustras,

En définitive, une foule de produits aussi utiles les uns que les autres.

- La production actuelle :

- * Carreaux : capacités variant entre 20 et 30.000 m²/an,
- * Briques : à titre expérimental, capacités existantes varient entre 60t et 150 tonnes.

- Schéma technologique : "terres cuites"

- Forces et faiblesses :

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> * Broyeurs à galets type Alssing en bon état, * Le reste du matériel est en bon état et robuste, * 2 Fours circulaires (ronds) 1100°C (carreaux en terre cuite) et 1250°C (carreaux en gré) sont dans un état acceptable, * Les 2 Fours fonctionnent au bois de chauffe, combustible bon marché disponible au Mali. 	<ul style="list-style-type: none"> * 3 Contacteurs électriques à changer, * Les joints d'étanchéité des broyeurs Alssing sont à changer, * Légère révision des parties électriques (câblage), * Les 2 Fours peuvent-être localement réparés (briques réfractaires, étanchéité).

- Description minimum d'investissement nécessaire :

- * 3 Contacteurs (démarrage) broyeurs Alssing,
- * Joints d'étanchéité des broyeurs,
- * révision générale des parties électriques.

- Conclusion :

Les carreaux sont la deuxième force commerciale de l'UCEMA

- Recommandations :

Il est important d'étudier l'opportunité d'acquisition d'un four à gaz pour les petites commandes de carreaux et le changement du combustible, du bois au gas-oil ou DDO.

3.2.3 - Ligne : Briques rouges : (cf - schéma)

3.2.4 - Lignes Céramiques et Faiences :- Céramique Architecturale et Faiences :- Forces et Faiblesse :FORCESFAIBLESSES

<ul style="list-style-type: none"> * Machines neuves permettant d'avoir un tournage automatique, * Moules applicables sur les appareils pour donner des formes extérieures et intérieures convenables des objets, * Machines pour les vaisselles encore en état satisfaisant, * Calibreuses automatiques et suivi automatique pour les différentes pièces (arts et vaisselles), * Four tunnel ayant une capacité de 18 tonnes/jour, ce qui est très important. 	<ul style="list-style-type: none"> * Les sanitaires (WC Turc, siphons et Lava-bos) se font à la main et demande beaucoup d'expérience et de dextérité, * Les lignes vaisselles et bibelots sont perturbées et demandent à être entièrement réhabilitées et révisées, * Les wagonnets de four tunnel sont en mauvais état, * Les injecteurs et le circuit air sont détériorés dans le four tunnel
---	--

- Conclusion :

Pour cette ligne, un travail de révision complète est à faire.

- Recommandations :

* A Court Terme :

Ne rien entreprendre

* A Moyen Terme :

Rechercher par le canal ONUDI ou CDI un partenaire technique et financier ou autre, susceptible d'être intéressé par les activités de l'UCEMA-SARL.

5°) - L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE DE L'UCEMA-SA :

5.1) - L'Effectif actuel et sa Répartition :

- L'effectif permanent est réparti comme suit :

- Personnel technique : (23)

- Cadre	2
- Maîtrises	2
- Ouvriers qualifiés	4
- Ouvriers journaliers	10
- Mines (ouvriers permanents)	5

- Personnel Administratif : (10)

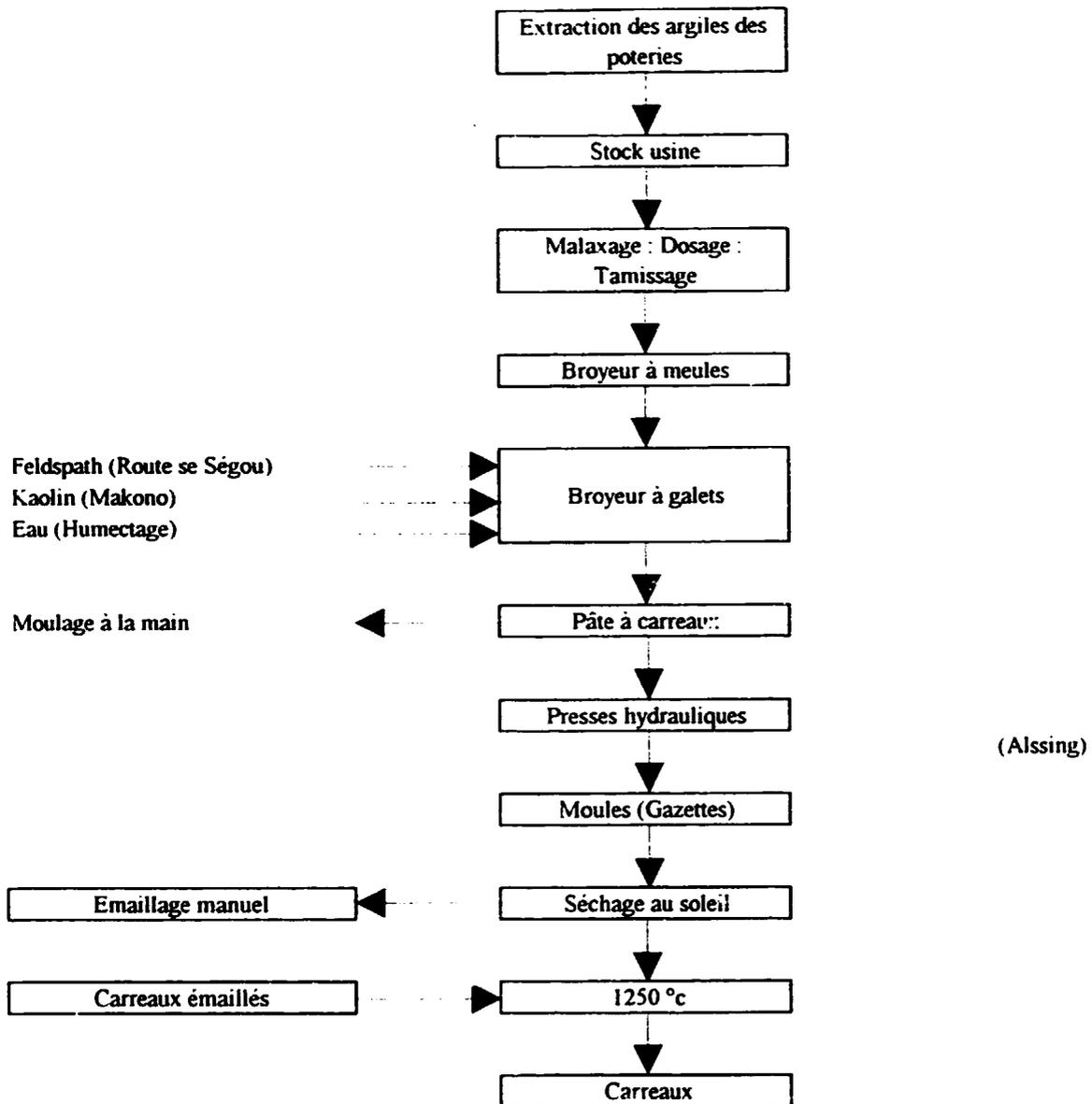
- Cadres	2
- Employés	2
- Personnel d'appui (chauffeur)	6 1
- Garde de jour et nuit	5

- Effectif total :

- L'effectif non permanent est constitué d'une centaine d'ouvriers journaliers occasionnels, se présentant tous les matins à l'usine pour travailler à la tâche.

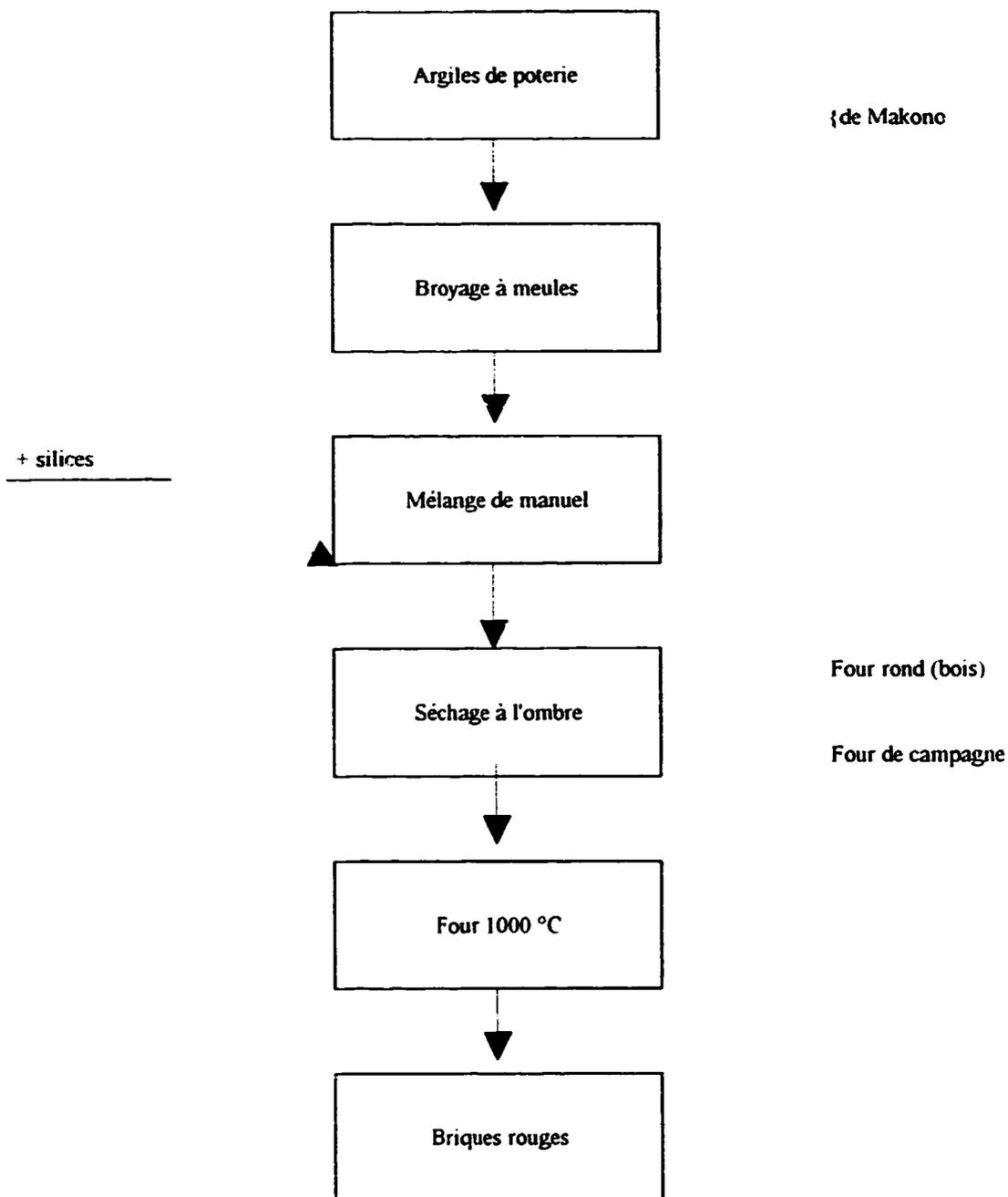
- L'effectif en marche normale pour la relance de l'usine peut-être de 33 personnes + quelques stagiaires jeunes diplômés.

SCHEMA TECHNOLOGIE "TERRES CUITES"



Carreaux 10 x 10 rouges (Kaolin)
Carreaux kaolin blanc ou émaillés
Carreaux grésés

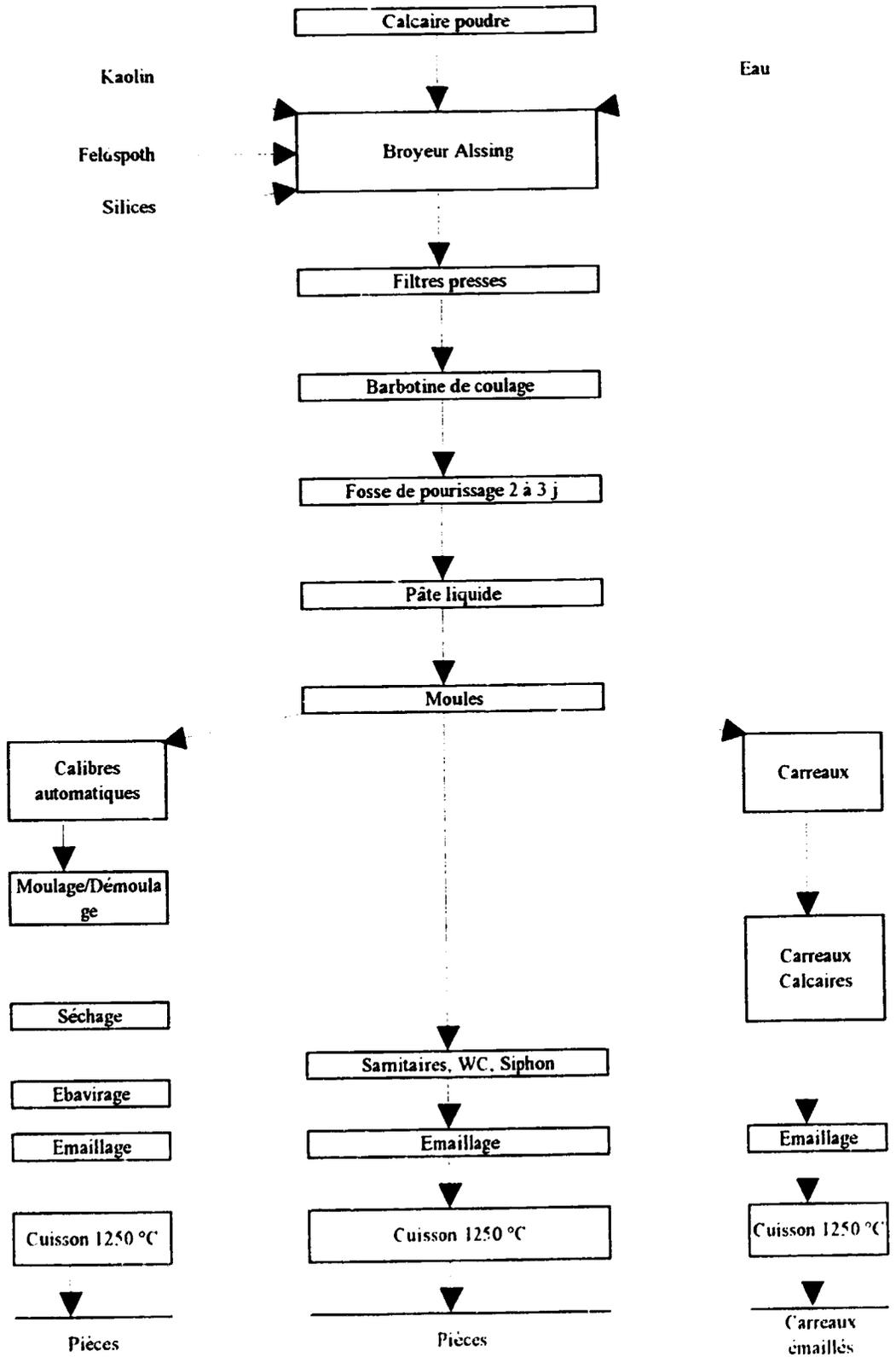
Source : Direction Technique UCEMA

SCHEMA TECHNOLOGIQUE : BRIQUES ROUGES

Source : Direction Technologique UCEMA

LIGNES CERAMIQUES ET FAIENCES

Céramique Architecturale et Faïences



Source : Direction Technique UCEMA

- Remarques :

Le Personnel Technique et Administratif d'encadrement pour son essentiel dispose d'une longue et riche expérience professionnelle à l'UCEMA, près de 25 ans.

5.2 - L'organigramme proposé pour l'UCEMA-SA :

5.3 - L'Administration de l'UCEMA :

L'UCEMA-SARL est administrée par son Conseil d'Administration. A cet égard, le Conseil d'administration exerce ses attributions Statutaires et donne d'une manière autonome les ordres au PDG.

5.4 - La Direction Générale :

Dans la gestion de l'UCEMA, le PDG occupe une place exceptionnelle.

D'après les statuts, il a les pouvoirs les plus étendus. Une telle position est largement justifiée quand le PDG présente toutes les qualifications nécessaires à la gestion de la réhabilitation et de la relance des activités. Il est secondé dans ses fonctions par le D.G.A.

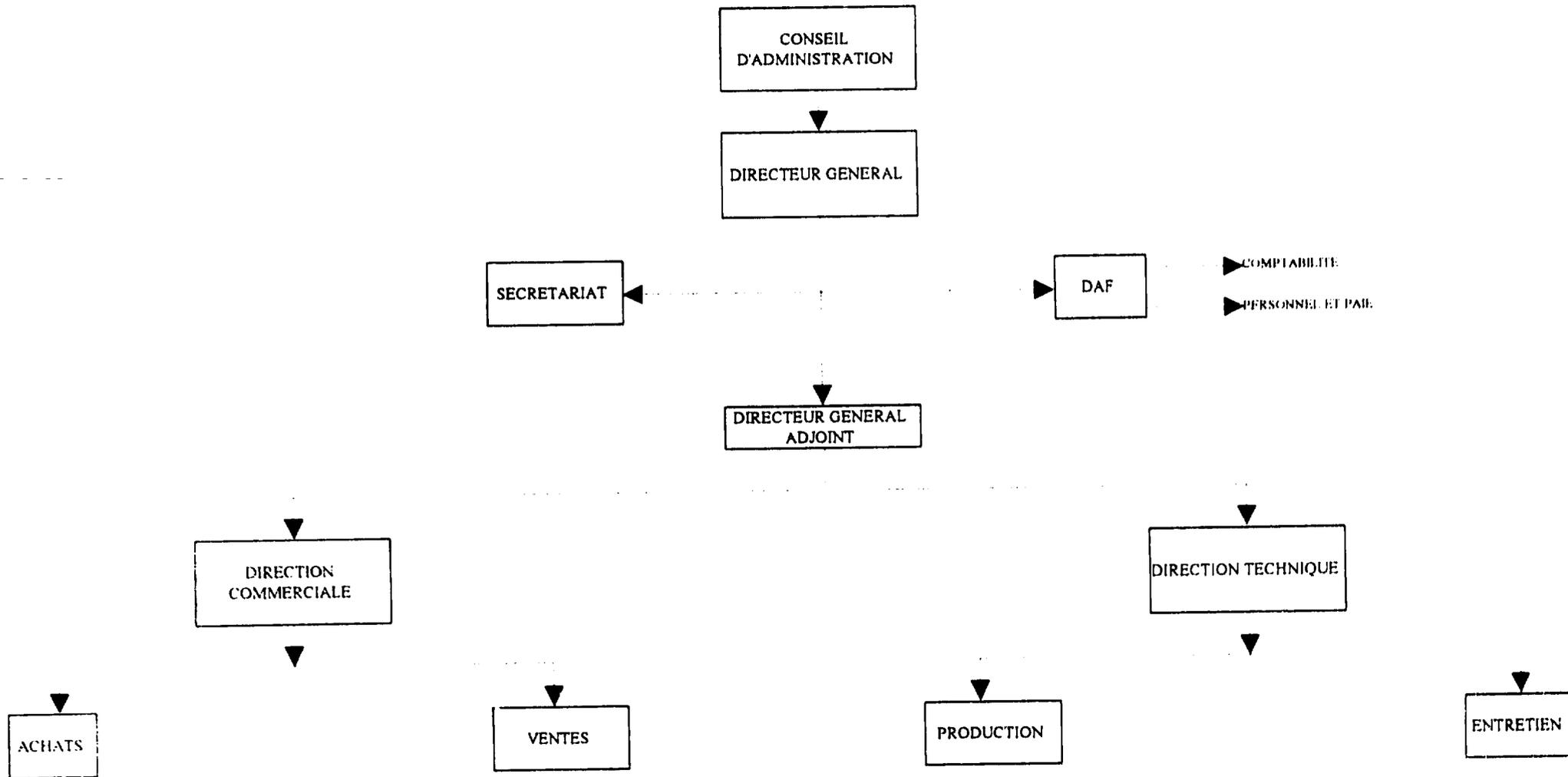
- L'Organisation de la gestion courante :

De façon tout à fait classique, l'organisation générale incombe à l'ensemble des chefs de Divisions. Les quatre divisions sont réparties en sections opérationnelles placées hiérarchiquement sous l'autorité du PDG.

En particulier, le DAF enregistre une certaine concentration de fonctions, susceptible d'être informatisée pour ne pas alourdir la gestion.

L'organisation actuelle de l'UCEMA est orientée principalement vers des critères fonctionnels. Les regroupements opérationnels sont formés d'après la nature de chaque section et ses activités propres.

L'ORGANIGRAMME PROPOSE POUR L'UCEMA-SARL



- Le Personnel :

Le personnel en fonctionnement normal est de 33 personnes dont dix (10) ouvriers journaliers. Ce nombre peut-être suffisant pour la relance des activités indiquées.

Le trait caractéristique du personnel retenu est la présence d'agents de maîtrise et des ouvriers hautement expérimentés.

En effet, on note que grâce à des actions de formation complémentaires importantes et continues en Usine, des améliorations progressives sur 25 ans d'exploitation ont été obtenues dont :

- qualification dans la conduite des installations
- maintenance.

En ce qui concerne la nouvelle équipe de la Relance :

- on ne prévoit aucune réduction du personnel existant.
- il n'y a aucun besoin de formation dans les Technologies existantes à relancer,
- l'assistance technique n'est pas nécessaire pour la relance des activités préconisées sauf en matière d'informatique,
- le partenariat technique et financier n'est nécessaire qu'en moyen terme (d'ici 5 ans) pour la reprise des lignes Céramiques et Faïences.

- Recommandations :

- pas de pléthore, garder le personnel proposé,
- Appliquer l'organigramme proposé,
- Assurer le suivi d'exécution des tâches réparties dans les sections.

7°) - LES ASPECTS FINANCIERS :

Suite aux Casses et aux destructions au cours des événements politiques survenues au Mali en Mars 1991, toutes les archives et tous les documents financiers ont été détruits.

L'UCEMA-SA ne détient en réalité aucun document financier important et utile.

CHAPITRE II : Plan de relance

1°) - PROGRAMME DE RELANCE :

La relance de l'UCEMA sera bâtie autour des axes suivants

. Phase zéro :- Restructuration du Service Commercial :

A cet effet, mettre en application les propositions de Relance commerciale de l'UCEMA-SA, ces propositions sont sans aucun impact financier préalable.

- Restructuration de la Comptabilité :- Restructuration Administrative :

A cet effet, appliquer les recommandations de l'étude diagnostique ci-dessus.

- Mise en place d'un fonds de roulement de relance :

Ce fonds de roulement, strictement nécessaire pour la relance des lignes retenues comme essentielles (chaux et dérivés, carreaux, verres et silices), concerne :

- les matières premières à acheter et les emballages,
- le frais du personnel,

- le crédit client,

- et le financement d'un programme de publicité adapté à l'entreprise.

. Phase I :

Après l'exécution de la Phase zéro, un programme minimum, d'investissement sera évalué.

Il aura pour objet, l'amélioration de la qualité des produits.

Il concerne toutes les réparations locales à faire sur les différentes lignes Technologiques et certains équipements à acquérir :

- les canes pyrométriques pour les fours,
- les réfections locales préconisées par le rapport Matty,
- les réfections des fours circulaires.

Il est estimé de façon forfaitaire à 15.000.000 FCFA et sera réalisé en, 3ème année.

NB : La phase zéro fera l'objet d'une recherche de financement auprès des Banque locales à Bamako, dans le cas à l'entreprise n'arriverait pas à reconstituer ce fonds de roulement.

Quant à la phase I, pour assurer une marche régulière, autonome, autocentrée et auto entretenue, elle sera autofinancée sur les trésoreries réelles réalisées en An1, An2, et suivantes, après la relance des activités de la phase Zéro.

- Le Programme minimum d'investissement :

En concertation avec le service technique local, il a été déterminé par évaluation de l'état actuel de fonctionnement des équipements :

. Ligne calcaires (marbres), chaux et dérivés :

. Utilités	20.000.000 FCFA
. Mines et carrières	10.000.000 FCFA
. Concasseurs à mâchoires	500.000 FCFA
. Chariot Elevateur	500.000 FCFA
. Four Vertical à chaux	1.000.000 FCFA
. Cuvettes d'Hydratation	1.000.000 FCFA
. Broyeurs à meules	500.000 FCFA
. Broyeurs à lames	500.000 FCFA
. Achat des bascules	600.000 FCFA
Sous total :	34.600.000 FCFA

1.1 - Le Programme de production :

La gamme de production retenue au redémarrage a été élaborée compte tenu :

- de la demande potentielle insatisfaite sur le marché,
- des prix de vente concurrentiels,
- des capacités de production réalisables par l'UCEMA, à partir de programme minimum d'investissement et du besoin en fonds de roulement nécessaire à la Relance.

Le programme d'activités suivant a été élaboré à partir des produits suivants :

- Chaux et toutes ses dérivées
- Carreaux en terre cuite
- Sanitaires (WC TURC)
- Ocre Rouge et Jaune
- Silice.
- Situation des Investissements :
- Investissements corporels :

L'UCEMA a été cédé a 165.000.000 FCFA aux repréneurs dont 25 % payé à la reprise, les immobilisations de l'UCEMA peuvent donc être estimés à 165.000.000 FCFA.

- Besoin en fonds de Roulement :

Désignation	An1	An2	An3 et +
- Achats (2 mois)	3129	4670	6300
- Frais de personnel	1355	1355	1490
- Autres charges d'exploitation	2470	2520	2830
- Divers	346	425	530
TOTAL	73000	8970	11150
VARIATION DU B.F.D.R.	-	1670	2180

- Programme Prévisionnel d'Activités :

Désignation	Capacités	Productions prévisionnelles			
		An 1	An 2	An 3	An 4
1. <u>Chaux et dérivés</u>	1700 t				
chaux vive	750 t	200 t	300 t	400 t	400 t
chaux éteinte	750 t	200 t	300 t	400 t	400 t
Pâte peinture	200 t	75 t	100 t	150 t	150 t
2. <u>Carreaux en terre cuite</u>	3000 m ²	1000 m ²	1500 m ²	2000 m ²	2000 m ²
3. <u>sanitaires</u>	1900 u	-	750 u	1000 u	1500 u
4. <u>Ocres</u>	200 t	50 t	75 t	100 t	100 t
5. <u>Silice</u>	500 t	5 t	5 t	5 t	5 t

2 - CHRONOGRAMME D'EXECUTION : (ANNEXE 3)

3°) - BESOIN DE FINANCEMENT :

L'ensemble des besoins financiers comprend :

- Le remboursement de l'achat :

L'UCEMA a été cédé à 165.000.000 FCFA aux répreneurs avec 20% en plus représentant les droits d'enregistrement (33.000.000 FCFA) soit un total 198.000.000 FCFA.

De nos jours les répreneurs ont payé :

- 25% à titre d'avance 41.250.000 FCFA
- paiement partiel des droits d'enregistrement 1.250.000 FCFA
- paiement annuité 1993 30.937.000 FCFA
- le reste des droits d'enregistrement (31.750.000) sont payables sur 3 ans avec un an de différé.

Le reliquat, soit 92.813.000 FCFA payable selon les modalités convenues soit : 3 ans de différé

7 ans de remboursement
 un 1 taux d'intérêt de 5%/an
 (voir compte de trésorerie prévisionnelle).

4 °) - DONNEES TECHNIQUES D'EXPLOITATION :

4.1 - Recettes :

Elles sont déterminées à partir des prix de vente suivants:

Désignation	Prix de vente	
- Chaux vive	125.000	F CFA/t
- Chaux éteinte	100.000	F CFA/t
- Pâte peinture	100.000	F CFA/t
- Silice	100.000	F CFA/T
- Ocre	100.000	F CFA/T
- Carreaux terre cuite	3.000	F CFAm ²
- Sanitaires	11.000	F CFApièce

4.2 - Les Achats :

En fonction du programme prévisionnel d'activité les besoins en matières premières et consommables se résument de la façon suivante :

Désignation	Unité	An 1	An 2	An 3
- Calcaire	tonne	875	1.300	1.750
- Pâte à carreau* (terre cuite)	tonne	6,66	10	13,3
- Pâte sanitaire**	tonne	9,47	12,63	19
- Ocre	tonne	52,5	78,75	105
- Silice	tonne	5,2	5,2	5,2
- Bois de chauffe	stères	1.760	2.640	3,520
- Emballage	sacs	2.600	3.600	5.100

* elle est composée de :

- 40 % d'argile, 30 % de kaolin, 18 % de silice
- 12 % de feldspath.

** elle est composée de :

- 40 % de kaolin, 30 % de silice, 10 % de feldspath, 15 % d'argile.

4.3 - Structure de personnel :

Le personnel est constitué de permanents (le personnel administratif et technique actuel). Les temporaires sont recrutés en fonction du niveau des activités.

5 °) - ELEMENTS DES COMPTES D'EXPLOITATION PREVISIONNELS :
(x 1.000 FCFA)

5.1 - Recettes :

Les recettes prévisionnelles évoluent comme suit :

Désignation	An 1	An 2	AN 3	An4 et +
- Chaux vive	25.000	37.500	50.000	50.000
- Chaux éteinte	20.000	30.000	40.000	40.000
- Pâte peinture	7.500	10.000	15.000	15.000
- Carreaux	3.000	4.500	6.000	6.000
- Sanitaires	-	8.250	11.000	16.500
- Ocre	5.000	7.500	10.000	10.000
- Silice	5.000	5.000	5.000	5.000
TOTAL	65.500	102.750	137.000	142.500

5.2 - Charges d'exploitation :- Achats

Désignation	Prix unitaire	Achats prévisionnels			
		An1	An2	An3	An4&+
- <u>Achat de matières lère</u>	(FCFA/t)				
* calcaire	10200	8925	13260	17850	17850
* pâte carreaux terre cuite	8000	45	67	89	89
* pâte sanitaire	8250	-	58	78	117
- <u>Achat de bois de chauffe</u>	(FCFA/st) 4750	8360	12540	16720	16720
- <u>Achat d'emballage</u>	(FCFA/u.)	546	766	1071	1071
	210	898	1340	1795	1795
- Divers					
TOTAL		18774	28021	37837	37642

- Frais de personnel :

Désignation	An 1	An2	An3 et +
* Personnel administratif	7475	7475	8223
* Personnel technique	5229	5229	5752
S/TOTAL	12704	12704	13975
* Charges sociales	3556	3556	3915
TOTAL	16260	16260	17890

- Impôts et Taxes :

Désignations	An1 et plus
- C.F	953
- Patente	825
- Taxes sur les biens de main-morte	990
- Vignette	170
TOTAL	2938

- Travaux, Fournitures et Services Extérieurs :

Désignation	An 1	An 2	An 3
- Electricité	7.110	10.145	13.713
- Eau	733	1.046	1.414
- Entretien et réparation	4.125	4.125	4.125
- Main d'oeuvre occasionnelle	3.080	4.620	6.160
- Prime d'assurance	517	517	517
TOTAL	15.565	20.453	25.929

- Frais Divers de Gestion :

Désignation	An 1	An 2	An 3
- Publicité et probagande	5.000	2.500	1.500
- PTT (30.000 + CTA/mois)	360	360	360
- Mission et réception (estimée à)	500	1.000	1.500
- Fourniture de bureau (estimée à)	250	500	750
TOTAL	6.110	4.360	4.110

- Amortissements :

Avec une valeur de rachat de 205.300.000 FCFA, les amortissements ont été estimés de façon forfaitaire à 20.530.000 FCFA.

- Frais Financiers :

An	Nature du crédit	Montant du crédit	Frais financiers	Remboursements
1	CMT 1	92.813	4.641	-
	CMT 2	31.750		
		124.563	4.641	
2	CMT 1	92.813	4.641	-
	CMT 1	31.750	-	
		124.563	4.641	15.875
3	CMT 1	92.813	4.641	-
	CMT 2	15.875	-	
		108.688	4.641	15.875
4	CMT 1	92.813	4.641	13.259
5	CMT 1	79.554	3.978	13.259
6	CMT 1	66.295	3.315	13.259
7	CMT 1	53.036	2.652	13.259

6 - COMPTES D'EXPLOITATION PREVISIONNELS

(X 1.000 F CFA)

Désignations/Années	1	2	3	4	5	6
1°- RECETTES PREVISIONNELLES	65 500	102 750	137 000	142 500	142 500	142 500
2°- CHARGES D'EXPLOITATION						
* Achats	18 774	28 021	37 837	37 642	37 642	37 642
* Frais de personnel	16 260	16 260	17 890	17 890	17 890	17 890
* Impôts et Taxes	2 938	2 938	2 938	2 938	2 938	2 938
* T.F.S.E.	15 565	20 453	25 929	25 929	25 929	25 929
* Transports et Déplacements						
* Frais Divers de Gestion	6 110	4 360	4 110	4 110	4 110	4 110
* Dotation aux Amortissements	20 530	20 530	20 530	20 530	20 530	20 530
* Frais Financiers	4 641	4 641	4 641	4 641	3 978	3 315
TOTAL CHARGES	84 818	97 203	113 875	113 680	113 017	112 354
* Résultats bruts	-19 318	5 547	23 125	28 820	29 483	30 146
* BIC	-19 318	5 547	23 125	28 820	29 483	30 146
* Impôts/BIC		832	3 469	4 323	4 422	4 522
* Résultats nets	-19 318	4 715	19 656	24 497	25 061	25 624
* Résultats nets cumulés	-19 318	-14 603	5 053	29 550	54 611	80 235

7 - COMPTES DE TRESORERIE PREVISIONNELS

(X 1.000 F CFA)

Désignations/Années	0	1	2	3	4	5	6
* Fonds propre **	80 737						
* Crédit court terme							
* Crédit moyen terme ***	124 563						
* Amortissements		20 530	20 530	20 530	20 530	20 530	20 530
* Résultats nets		-19 318	4 715	19 656	24 497	25 061	25 624
TOTAL RESSOURCES	205 300	1 212	25 245	40 186	45 027	45 591	46 154
<u>EMPLOIS DE FONDS</u>							
* Investissement coporels	198 000						
* Besoin en fonds de roulement	7 300						
* Variation du B.F.D.R.		1 670	2 180				
* Remboursement du C.C.T							
* Remboursement du C.M.T.	0	0	15 875	15 875	13 259	13 259	13 259
TOTAL EMPLOIS DE FONDS	205 300	1 670	18 055	15 875	13 259	13 259	13 259
Trésorerie dégagée	0	-458	7 190	24 311	31 768	32 332	32 895
Trésorerie cumulée	0	-458	6 732	31 043	62 811	95 143	128 038

** y compris le besoin en Fonds de roulement

*** le crédit moyen terme porte sur le solde du coût d'achat

8 - BILANS PREVISIONNELS

(X 1.000 F CFA)

Désignations/Années	0	1	2	3	4	5	6
<u>ACTIF</u>							
* Immobilisation brutes	198 000	198 000	198 000	198 000	198 000	198 000	198 000
* Amortissement cumulés		20 530	41 060	61 590	82 120	102 650	123 180
* Immobilisations nettes	198 000	177 470	156 940	136 410	115 880	95 350	74 820
* Besoin en Fonds de Roulement	7 300	8 970	11 150	11 150	11 150	11 150	11 150
* Caisse et Banque		-458	6 732	31 043	62 811	95 143	128 038
TOTAL ACTIF	205 300	185 982	174 822	178 603	189 841	201 643	214 008
<u>PASSIF</u>							
* Fonds propres	80 737	80 737	80 737	80 737	80 737	80 737	80 737
* Résultats nets cumulés		-19 318	-14 603	5 053	29 550	54 611	80 235
* Ccrédit court terme							
Crédit moyen terme	124 563	124 563	108 688	92 813	79 554	66 295	53 036
TOTAL PASSIF	205 300	185 982	174 822	178 603	189 841	201 643	214 008

9 - EVALUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE
(X 1.000 F CFA)

1.- Taux de valeur ajoutée directe (3ème année)

Désignations	Valeur totale	Valeur ajoutée directe
* Achats	37 837	37 837
* Frais de personnel	17 890	17 890
* Impôts et Taxes	2 938	2 938
* T.F.S.E.	25 929	0
* Transports et Déplacements	0	0
* Frais Divers de Gestion	4 110	0
* Dotation aux Amortissements	20 530	20 530
* Frais Financiers	4 641	4 641
* Résultats bruts	23 125	23 125
Total	137 000	106 961
Taux de valeur ajoutée directe		78%

Pour être éligible au code des investissements, il faut engager au moins 35% de taux de valeur ajoutée donc nous avons un bon taux de valeur ajoutée

2.- Seuil de rentabilité (3ème année)

Désignation	Coûts fixes	Coûts variables
* Achats	0	37 837
* Frais de personnel	17 890	
* Impôts et Taxes	2 938	
* T.F.S.E.	517	25 412
* Transports et Déplacements	0	0
* Frais Divers de Gestion		4 110
* Dotation aux Amortissements	16 500	
Total	37 845	67 359
Seuil de rentabilité		54%

Avec 54% de seuil de rentabilité, l'UCEMA réalise des bénéfices à partir d'une production égale à 54% des prévisions de la 3ème année qui est à notre avis bon

3.- Le taux interne de rentabilité

Il est calculé à partir du cash-flow brut et est de 10,5%

9 - CONCLUSION GENERALE DE L'ETUDE :

En fonction des diagnostics généraux et sectoriels et du programme de relance des Activités, la privatisation de l'UCEMA est un excellent instrument de promotion et de développement du secteur.

En effet, l'UCEMA-SA va davantage se consacrer à une meilleure identification des besoins nationaux en produits et matériaux dans ce domaine.

Aussi, les chances de réussite de l'entreprise privatisée demeurent intactes :

- la vente à SUKALA d'au moins 150 t la 1ère année, 250 t la 2ème année et 300 t la 3ème année
- absence de concurrence solide et soutenue,
- caractère entrepreneurial et managerial des promoteurs,
- intégration des activités favorables,
- taux de valeur ajoutée locale élevé,
- possibilités de fournir à la population des logements à loyer modéré. Les propositions seront faites en fonction du cahier de charge en cours d'élaboration.
- la production de céramiques est prévue à moyen terme compte tenu des investissements à réaliser (achat d'un nouveau four à chaux) et du besoin d'assistance pour la maîtrise de la technologie.

Par ailleurs, les résultats d'exploitation, dès après l'année de relance sont satisfaisants et dégagent une Trésorerie bonne, capable d'assurer non seulement le remboursement du prêt consenti par l'Etat, mais également l'autofinancement de l'investissement minimum, à partir de la deuxième année.

Jul 14 15:36 1994 Page 1

ANNEXE 4

TELEFAX

TO/A: M. NIANTAO, Directeur UCEMA c/o de M. SANOGO (1)
CC:

FROM/DE: Alioune Badara NDIAYE

fax (32 2) 675 26 03
679 18 31

tel (32 2) 679 18 11 central
(32 2) 679 1 direct

DATE: 14-Jul-94 REFERENCE: DP/ANd98F/LCO

SUBJ/OBJ. Résultats analyse pierre à chaux

FILE/DOS. MAL/3010/EC

(1) Att. M. SANOGO : merci de bien vouloir faire parvenir cette télécopie à UCEMA étant donné que nous ne parvenons pas à les avoir à leur télécopieur.

Ci-dessous, les résultats d'analyse de la pierre à chaux

CacO3 94.2 %

MgCO3 1.0 %

Fe2O3 1.3 %

SiO2 2.1 %

Al2O3 0.3 %

Various balance

- * Pierre friable - problématique pour four vertical
- * LCI 41.8 %
- * chaux peu réactive

Toute correspondance officielle est à adresser au
Directeur

ANNEXE 5

Rapport sur la mission d'informatisation de la comptabilité de l'UCEMA et la formation des agents chargés de la tenue de la comptabilité.

Dans le cadre de sa mission de formation des gestionnaires des entreprises publiques et privées, le CAPES a signé un contrat avec l'ONUDI dont un des termes de référence porte sur l'information de la comptabilité de l'UCEMA, par l'achat d'un logiciel comptable, son installation, la formation et l'assistance de trois agents chargés de la tenue de sa comptabilité. C'est dans ce cadre que le CAPES, depuis le 15 Octobre 1993, a, à travers son Agent Comptable entrepris ce travail.

A - PREMIERE VISITE : Prospection à l'UCEMA :

Il s'est agi d'aller identifier les moyens matériels et humains de l'UCEMA en matière de procédures comptable, administrative et financière.

Cette première visite nous a permis de constater que l'UCEMA dispose des moyens suivants :

- a - Deux micro ordinateurs IBM mais non installés. C'est dire que les micro n'étaient pas au niveau de l'UCEMA et qu'on a pas pu les voir.
- b - La salle où doit être installée les micros n'était pas climatisée, mais le climatiseur était installé.
- c - Manque de personnel à la Comptabilité : un seul agent qui est l'Agent Comptable. Il a donc été décidé sur place que la Secrétaire Particulière de la Direction s'ajoutera à lui pour la formation en informatique.

Au terme de la visite les conclusions suivantes ont été tirées:

- . Faire apporter les deux micro pour l'installation du logiciel,
- . Préparer la salle pour la réception du micro,
- . Désigner les agents à former qui doivent être au nombre de trois,
- . Faire sortir le bilan de l'exercice 1992 afin de procéder à l'ouverture du bilan de l'exercice 1993 et de la saisie des écritures comptables.

B - DEUXIEME VISITE : Contrôle des tâches assignées à l'UCEMA lors de la première visite.

Il est ressorti de cette mission qu'aucune des tâches n'était accomplie : la salle non apte. Le Micro non apporté, le bilan de l'exercice 1992 non établie.

C'est ainsi qu'il a été décidé ce qui suit :

. La formation en informatique débutera à la comptabilité du CAPES le lundi 11 Octobre suivant le programme de : 13 heures à 16 Heures du Lundi au Jeudi avec les deux agents disponibles à savoir Mr. Amadou KODIO Agent Comptable et Mlle Fatou TOURE secrétaire de Direction et Caissière de l'UCEMA.

Elle sera dispensée par l'Agent Comptable du CAPES à la personne de Mr. Bouba Koké COULIBALY et Mr. Mamadou GAYE Expert. La formation se fera sur le logiciel KHRONOS.

Il ya lieu de noter que dès la signature du contrat avec l'ONUDI, le CAPES a lancé la commande du logiciel KHRONOS avec IGOP en France. Nous avons décidé de faire la formation sur ce logiciel que le CAPES se proposait d'installer à l'UCEMA dans un premier temps.

Dans un second temps, lorsque les conditions de formation seront réunies au niveau de l'UCEMA, on procédera au transfert du logiciel et des cours de formation pendant le reste de la période contractuelle y compris l'Assistance.

Le programme de formation sera le suivant :

- . Initiation au DOS
- . formation à l'exploitation du logiciel KHRONOS
- . ouverture de l'exercice comptable 1993
- . mise à jours de la comptabilité.

C - ACTIVITE DE FORMATION ET INSTALLATION DU LOGICIEL :

La formation a duré un mois et demi au niveau du CAPES. En mis Novembre, nous avons déménagé à l'UCEMA après l'installation d'un micro. Le logiciel KHRONOS du CAPES a été installé et la formation a continué pendant un mois.

Losrque la maison IGOP nous a envoyé la facture proforma du logiciel KHRONOS nous avons décidé de trouver un autre logiciel de comptabilité à cause du prix très élevé de IGOP. Les prix de référence proviennent de la facture proforma d'un fournisseur malien ayant donné satisfaction au CAPES. La formation a donc été interrompue pendant le reste de l'année 1993. Nous avons procédé à des consultations auprès de nos fournisseurs nationaux afin d'acquérir un autre logiciel de comptabilité pour l'UCEMA plus performant et moins couteux.

Avec la dévaluation du Frans CFA, les choses ont beaucoup traîné et c'est courant Mars 1994 qu'on a pu avoir le logiciel de ccmptabilité ORDI-COMPA 8.2. L'installation et la formation définitive ont pris fin au mois de Mai 1994 au niveau de l'UCEMA.

Ainsi des thèmes comme :

- . Notions de base
- . Notion sur le système d'exploitation
- . Formation au logiciel OKDI-COMPTA 8.2

Ont été traités.

- CONCLUSION GENERALE :

En conclusion, nous faisons connaître à la Direction de l'ONUDI que malgré les difficultés rencontrées par ci et par là à cause de la conjoncture socio-économique l'informatisation de la comptabilité a été réalisée à cent pour cent. Nous continuons toujours d'assister les comptables de l'UCEMA pour la bonne marche du système qui est l'un des facteurs essentiels de sa relance économique.



Bamako, le 06 Juillet 1994

Réf. MN/O6

A Monsieur le Président Directeur Général
du CAPES

BAMAKO

OBJET : Etude de
relance de UCEMA

S/C Monsieur le Directeur Général de l'ONUDI
à Vienne

A L'ATTENTION DE Mrs VILLARD ET AMAIZO.

Monsieur le Président,

Nous venons de recevoir un exemplaire de l'Etude, objet de la mission
qui vous a été confiée selon contrat 93/168/AV par l'ONUDI.

Le Logiciel installé par vos soins sur notre micro (ordi-Compta
8.2), répond à notre attente. Deux de nos agents ont été initiés à la saisie
comptable informatique et les pièces justificatives traitées ont servi au
CABINET COMPTABLE GMI AUDIT de sortir le bilan de 1992 et l'année 1993
est en cours.

Veuillez agréer, Monsieur le Président Directeur Général, l'assurance
de ma considération distinguée.

Le Directeur Général

Modibo NIENIAO

