



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

21078

293
+0000

ONUDI

**ASSISTANCE A L'INDUSTRIE DU CUIR
N° US/RAF/91/057 - PHASE 2**

RWANDA

RAPPORT FINAL

OCTOBRE 1994

Groupement : CTC - Ouroumoff International

31. SITUATION DU SECTEUR CUIRS ET PEAUX DANS LE PAYS

311. Situation du secteur au moment du projet

L'abattage

L'abattoir de Kigali procède à l'abattage et à la dépouille des bêtes pour le compte des bouchers. De plus, pour les peaux qui sont destinées à l'exportation en brut, l'abattoir se charge de l'écharnage et du séchage lorsque le propriétaire en fait la demande. Le temps de séchage est de 6 jours en saison ensoleillée et de 12 à 14 jours en saison des pluies. L'équipe de dépouille est composée de 13 bouchers, salariés de l'abattoir. Aucun d'entre eux n'a été concerné par la formation prévue dans la première phase du projet ONUDI. La dépouille est faite avec des couteaux ordinaires à lame pointue. L'écharnage est fait à même le sol, avec les mêmes couteaux. Il en résulte un nombre important de coutelures (presqu'autant lors de l'écharnage que lors de la dépouille).

L'activité de l'abattoir s'établit comme suit

Année	Bovins	Ovins	Caprins	Porcs
1998	14.503	8.618	2.326	2.229
1989	17.229	10.275	1.817	1.733
1990	13.693	9.378	1.868	1.462
1991	18.469	7.219	1.921	2.050
1992	12.686	8.926	1.482	1.942
1993 (8 mois)	6.082	4.345	899	1.242

Le directeur de l'abattoir est prêt à imposer à ses bouchers l'utilisation de couteaux spéciaux, si on les lui fournit, et si on organise un minimum de formation. On pourrait envisager d'utiliser le film qui a été tourné lors de la phase I. Le PNUD à Kigali serait disposé à prêter un magnétoscope et un opérateur.

En ce qui concerne l'écharnage, l'utilisation de chevalets pourrait également améliorer la sécurité du travail. Les coutelures constituant les défauts les plus fréquents, loin devant les éraflures et les parasites, (les marques au feu sont interdites au Rwanda depuis 1988 et cette interdiction semble bien respectée), cette opération serait certainement profitable à l'amélioration de la qualité des peaux.

Le matériel, destiné au Rwanda, pourrait être acquis dans le cadre d'un prochain programme financier.

Le négoce des peaux brutes

La collecte des peaux brutes a subi une diminution brutale et considérable en 1990, due à la guerre contre le Front Patriotique, dans le nord-est du pays. En effet, la région du MUTARA, qui était la principale zone d'élevage se trouvait en plein cœur de la zone des combats.

Cela s'est bien entendu traduit par une baisse sensible des exportations dont le tableau suivant donne l'évolution (source Etude GIZA, janvier 93)

Année	Bovins		Ovins		Caprins	
	t	mFrw	t	mFrw	t	mFrw
1988	669	83.741	533	164.624	120	22.751
1989	605	94.244	553	229.711	164	34.637
1990	285	46.760	347	147.242	88	20.440

En considérant les poids moyens suivants (source SODEPARAL) ...

Bovins 7,00 kg/peau

Ovins 0,78 kg/peau

Caprins 0,47 kg/peau

... les quantités exportées s'établissent comme suit (en nombre de peaux) :

Année	Bovins	Ovins	Caprins
1988	95.570	683.300	255.320
1989	86.430	708.970	348.940
1990	40.714	444.870	187.230

On peut, cependant, supposer qu'à la suite de l'accord de paix signé le 4 août 1993, le négoce des peaux pourra revenir à son niveau antérieur.

Les prix de vente à l'export, FOB Mombasa, sont actuellement de (source SODEPARAL)

Bovins 1,55 \$/kg
 Ovins 18,00 \$/douzaine
 Caprins 13,25 \$/douzaine

Le prix d'achat des peaux pour l'export est de :

130 à 135 frw/kg pour les cuirs
 160 à 180 frw/kg pour les peaux de chèvres
 60 à 80 frw/kg pour les peaux de moutons

L'exportation des peaux brutes est partagée entre 4 sociétés :

- SODEPARAL
- IMEX
- RWANDEX
- Sté RWANDAISE DE PEAUX

Cette dernière est de création récente (environ 2 mois). IMEX et RWANDEX ne limitent pas leurs activités aux cuirs et peaux et exportent également d'autres produits. Il est intéressant de comparer les exportations de peaux brutes au cheptel estimé.

D'après l'étude GIZA, le cheptel en 1990 s'élevait, en nombre de têtes à :

Bovins	581.812
Ovins	388.616
Caprins	1075.413

Les exportations 90 représentent donc les pourcentages suivants

Bovins	7,0 %
Ovins	17,4 %
Caprins	114,5 %

Encore ne tient-on pas compte des peaux transformées dans le pays. Ces chiffres, s'ils sont exacts, semblent indiquer qu'une part importante des peaux exportées viennent en réalité des pays voisins, Zaïre et Ouganda.

La tannerie

Un document émanant du bureau du PNUD à Kigali fait état de 8 tanneries existant au Rwanda, à savoir :

- SODEPARAL à Kigali
- Tannerie artisanale de Cyarwa, à Butare
- Tannerie artisanale de Huyé, à Butare
- Tannerie artisanale de Rwamiko, à Gikongoro
- Tannerie artisanale de Nyarutovu, à Ruhengeri
- Tannerie artisanale de Kigarama, à Kibungo
- Coopérative des tanneurs COTAGIRWA à Gisenyi
- Tannerie Kisiguro, à Byumba

Nous avons pu visiter SODEPARAL et COTAGIRWA. Nous sommes également passés à Nyarutovu mais la tannerie a été fermée à cause de la guerre et ses membres se sont dispersés. Selon certaines sources, la tannerie de Cyarwa serait en fait restée à l'état de projet.

SODEPARAL

Cette société, dont le siège est à Kigali, est une société mixte dans laquelle l'Etat détient 30 %, le reste étant détenu par des privés. La privatisation totale est envisagée à court terme.

La société comporte en fait trois unités distinctes

- Une ferme laitière
- Une plantation de thé
- Le centre du cuir qui nous intéresse plus particulièrement

Ce centre a une triple activité :

- Collecte et exportation de peaux brutes séchées
- Production de cuir fini à partir de peaux fraîches achetées à l'abattoir.
- Production de chaussures et d'articles de maroquinerie

La collecte des peaux sèches couvre l'ensemble du territoire, SODEPARAL disposant de correspondants dans chaque préfecture. Cette activité a subi le contrecoup de la guerre, et représente actuellement environ 70 t de cuirs, 90.000 peaux de chèvres et 25.000 peaux de moutons, soit environ la moitié de l'activité avant la guerre.

L'activité de tannage absorbe de 10 à 12.000 cuirs frais provenant de l'abattoir et 20 à 25.000 peaux (ovins et caprins mélangés) par an. Le prix d'achat des cuirs frais est de 40 frw/kg, avec un poids moyen de 25 kg/cuir.

La production de cuir et peaux finis est destinée à alimenter les ateliers de chaussures et de maroquinerie, une partie étant également vendue à des artisans locaux. SODEPARAL n'exporte ni wet-blue, ni fini. Les prix de vente et la répartition en qualité du cuir fini sur le marché local sont les suivants

- 1er choix	338	frw/sqf	10%
- 2ème choix	313	frw/sqf	20%
- 3ème choix	270	frw/sqf	30%
- 4ème choix	180	frw/sqf	40%

La société bénéficie d'une exemption des taxes d'importation sur les produits chimiques depuis 5 ans et pour les 5 années à venir. Les besoins futurs en équipement, exprimés par les dirigeants, sont les suivants pour :

la tannerie

- I presse hydraulique à imprimer qui permettrait d'augmenter la proportion de 1er choix en masquant certains défauts de surface
- I refendeuse

l'atelier de chaussures

1 machine à coudre à pas fin

la maroquinerie

1 four de vieillissement

Les coûts de ces équipements n'ont pas été estimés.

COTAGIRWA (COopérative des TAnneurs de GIsenyi RWAnda)

Située à Gisenyi, à environ 170 km de Kigali au bord du lac Kivu, cette coopérative a été agréée par l'Etat en 1979 mais son activité n'a effectivement démarré qu'en 1987. Elle regroupe 9 membres actionnaires ayant apporté chacun 153.000 frw, plus 16 employés. Le financement des bâtiments et de l'équipement a été apporté par une Organisation Non Gouvernementale (ONG) "Euro Action Accord", pour un montant de 6.713.000 frw. L'entreprise comporte une petite tannerie dont l'activité est, faute de moyens, limitée aux peaux de chèvres et de moutons, et un atelier de maroquinerie.

La tannerie fait du tannage au chrome et du tannage végétal utilisant de la poudre d'écorce de mimosa importée de Belgique. La production annuelle est d'environ 9.600 peaux, dont les 2/3 sont utilisées par l'atelier de maroquinerie, le reste étant vendu à la coopérative K.I.A.KA dont nous verrons plus loin les activités. Cette production, qui représente environ le tiers de la capacité effective, est limitée par le marché.

Le prix de vente moyen des peaux finies est de 220 frw/p2. Le prix d'achat des peaux sèches est de 150 frw/peau. La surface moyenne des peaux est de 4 p2.

L'équipement de la tannerie est assez rudimentaire. Il comporte :

- 4 petits foulons électriques
- des coudreuses à manivelle
- 1 machine à palissonner
- 1 écharneuse à lame de 50 cm (hors d'usage).

L'écharnage est fait à la main sur chevalet, avec des racloirs. Le palissonnage est également fait le plus souvent à la main à l'aide d'un outil "maison".

Malgré cela, la qualité des produits est satisfaisante. L'atelier de maroquinerie est assez bien équipé mais les responsables de la coopérative se plaignent de l'insuffisance de la formation technique reçue (6 semaines d'un technicien de l'ONG).

Le gérant de la coopérative souhaiterait, dans l'avenir, acquérir une écharneuse afin de réduire les coutelures dues à l'écharnage manuel. L'investissement serait de 129.760 FB, rendu Gisenyi, soit environ 500.000 frw.

Un autre investissement apparaît cependant plus urgent et plus profitable. En effet, l'entreprise consomme environ 2.400 kg de poudre d'écorce de mimosa importée au prix de 382 frw/kg, alors que l'écorce de mimosa est disponible en quantités importantes dans la région au prix de 50 frw/kg, mais ne peut être utilisée faute d'installation de broyage. Si l'on admet qu'il faut 2 kilos d'écorce pour faire 1 kilo de poudre, une telle installation permettrait à l'entreprise d'économiser $2.400 \times 282 \text{ frw} = 676.800 \text{ frw/an}$ ce qui lui permettrait d'autofinancer les investissements complémentaires. Il conviendrait d'identifier et d'évaluer une telle installation afin de voir si l'opération est envisageable dans le cadre d'un futur projet.

Maroquinerie et chaussures

Outre l'atelier de maroquinerie et de chaussures de SODEPARAL, 4 ateliers ont été identifiés :

- KIM TALON à Kigali
- l'Association des cordonnier Nyamirambo (ACO) à Kigali
- l'Atelier COSHA à Butare
- la Coopérative des artisans de Kanama (K.I.A.KA), près de Gisenyi

KIM TALON est une société privée familiale et à été écartée de l'étude. L'atelier COSHA n'a pu être visité en raison de sa situation (sud). ACO et la coopérative de Kanama ont fait l'objet d'une visite.

Association des cordonniers NIAMYRAMBO (ACO)

Cette association regroupe 10 artisans associés. Deux d'entre eux, à l'origine de l'association, ont été formés dans un stage de deux semaines au Kenya par une ONG "KORA". Ils ont ensuite formé "sur le tas" les autres associés.

L'association fabrique des chaussures et des articles de maroquinerie (ceintures, portefeuilles,...).

L'équipement actuel se compose de

- 1 banc de polissage avec une brosse et une ponceuse
- 1 machine à coudre à pédale
- 1 machine à parer électrique FORTUNA datant de 1963 mais en état de marche
- 2 machines à coudre électrique ELKA, achetées en 1991 par l'association sur ses fonds propres (# 25.000 frw/pièce)

Les besoins exprimés concernent essentiellement du petit outillage.

Coopérative des artisans de Kanama K.I.A.KA

Cette coopérative a des activités très diversifiées (21 activités différentes) dont une activité "chaussures et maroquinerie". Elle regroupe 80 membres qui travaillent dans l'entreprise, plus 170 ouvriers salariés.

L'atelier de chaussures emploie 10 personnes et a une capacité de 15 paires par jour. La matière première est achetée à SODEPARAL et à COTAGIRWA. La coopérative dispose d'un magasin de vente à Kanama et travaille avec des détaillants, notamment à Kigali et Butare.

L'équipement est assez complet et récent.

Centres de formation

Nous avons visité le Centre de Formation des Jeunes (CFJ) à GATTI, à environ 70 kilomètres de Kigali. Ce centre a été créé en 1984 par le Ministère de la Jeunesse pour former des cordonniers et des maroquiniers.

Des sections "couture" et "maçonnerie" ont été ajoutées en 1991. La formation des cordonniers et des maroquiniers dure 2 ans à plein temps. Depuis sa création, le centre a formé 182 élèves. La promotion actuelle est de 8 personnes.

L'équipement est très sommaire et se résume à une machine à coudre VEB datant de 1985 et du petit outillage :

4 couteaux à parer	4 pinces à monter	1 distributeur de colle
1 couteau à pieds	3 paires de formes "enfant"	1 équerre
2 marteaux à battre col de cygne	7 paires de formes "homme"	1 reinette
1 pince revolver	3 paires de formes "femme"	1 machine à rainurer
1 règle métallique	1 compas métallique	1 alène triangulaire
1 enclume familiale	3 râpes de bottier	1 arrache clous

Le directeur du centre devrait transmettre une liste d'équipement et d'outillage complémentaire par le biais du PNUD.

312. Personnes rencontrées

PNUD/ONU/DI	M. Yvon LE MOAL / Mme Chantal KENGU'ELEOUA / Mme Dancila RUSHEMEZA	Adjoint au Représentant Résident / Chargée de programme / Assistante au programme ONU/DI
Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat (MINIMART)	M. Charles NYAMWIGENDAHO / M. Déo HAKIZIMANA / M. Thomas MBATEYE	Directeur de l'Industrie par intérim / Chef de Division Promotion des projets industriels / Chargé de la promotion de l'Artisanat à la Direction de l'Artisanat et des PMI
Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage (MINAGRI)	M. Innocent SABASAJYA	Conseiller aux affaires techniques
Ministère de l'Agriculture et de l'élevage (MINAGRI)	Dr. Jean BAGIRAMENSHI	Directeur de la production animale
Abattoir	M. MUJYARUGAMBA	Directeur
SODEPARAL	M. Yussuf GATIKABISI	Directeur du Centre du Cuir
COTAGIRWA	M. Onesphore BENTANTABAHO / M. Eustache MUKIZA	Président / Chef de Production
K.I.A.KA	M. Célestin MURENGEZI	Coordinateur
C.F.J.	M. Jean-Alexis RURANGWA	
ACO	M. Dominique NSENGIYUMVA	Gérant

313.

314. Problèmes spécifiques

Le projet qualité (coopération) est inconnu au Rwanda

Le Rwanda exporte quasiment toutes les peaux brutes : seulement 8 % sont transformées par des unités artisanales ou semi artisanales comme la Sodéparal

Les problèmes rencontrés au Rwanda : qualité des peaux brutes + expertise des opérateurs + équipements vétustes

jusqu'en 1985, les CUIRS ET PEAUX représentaient 25 % des recettes d'exportation
depuis 1985, le problème de qualité des peaux fait que les exportations baissent
le diagnostic est maintenant posé mais que faire après ?

32. SIMULATION DE FONCTIONNEMENT

321. Note liminaire : conditions d'utilisation du modèle, évolutions

Nous avons procédé à une simulation de la situation de la filière en utilisant le modèle d'analyse spécialement conçu pour cet usage.

On trouvera en volume 2 une description de l'architecture générale de ce modèle ainsi que ses principales fonctions. Pour plus de détail sur son fonctionnement, on se référera au manuel d'utilisation.

Le principe de base du modèle est de mettre en évidence le **potentiel de génération de Marge brute**, exprimé en cfa/1.000 peaux de chacune des activités de la filière : exportation de peaux brutes ou transformation en Wet-blue, Stain ou Fini. On rappellera pour mémoire que la Marge brute d'une activité est la différence entre les recettes générées par cette activité et les coûts directs induits.

Ces données permettent de calculer de façon simple le **niveau de production point mort** d'une tannerie.

En effet, la marge brute totale dégagée par la production prévue doit couvrir :

- les frais généraux de fonctionnement,
- les amortissements,
- les intérêts des emprunts qui seront contractés pour la réhabilitation.

L'excédent, s'il y en a un, représentera le bénéfice d'exploitation.

A partir d'une évaluation des trois postes ci-dessus, qui constituent la **Marge Brute point mort**, on peut donc facilement élaborer des scénarios de production permettant de rentabiliser l'entreprise.

Bien évidemment, il faudra vérifier que ces scénarios sont compatibles avec les possibilités d'absorption du marché.

L'ensemble des résultats et analyses ci-après ont été construits avant la dévaluation du franc CFA. En tant que tels il ne correspondent donc plus à la réalité. Ils fournissent cependant un cache de réflexion et un exemple de ce qu'il est possible de faire avec le modèle.

322. Principaux enseignements du modèle pour le pays

RAPPEL DES DONNÉES PRISES EN COMPTE

Divers

Coût horaire main d'oeuvre	123	
- dont taxes sur salaires	7	
Coût du m ³ d'eau	200	
Coût du kwh	29	
Coût du litre de fuel	160	
Taxes import prod chim.	10	%
TCA / ventes locales	0	%
Taxes export		
Peaux brutes		
	Bovin	0 %
	Ovin	0 %
	Caprin	0 %
Wet blue		
	Bovin	0 %
	Ovin	0 %
	Caprin	0 %
Stain		
	Bovin	0 %
	Ovin	0 %
	Caprin	0 %
Fini		
	Bovin	0 %
Ovin	0	%
	Caprin	0 %

Transport des produits chimiques importés

Fret maritime et terrestre

Les tarifs pris en compte correspondent au trajet Europe-Mombasa-Kigali-site et se situent dans une fourchette allant de 70 à 79 cfa/kg suivant les produits (voir tableau "Prixpc")

Le transit et le déchargement sur site sont évalués à 15 cfa/kg

Prix moyen d'achat des peaux

Bovin	156	cfa/kg
Ovin	500	cfa/kg
Caprin	840	cfa/kg

Prix de vente des produits

Les ventes de peaux brutes et de Wet blue sont faites FOB Kigali.

Le prix de vente FOB est calculé en déduisant du prix CAF Europe, le coût du transport Kigali->Mombasa->Europe. Ce coût est calculé sur les bases suivantes :

. Conteneur peaux brutes (en US\$)	
Kigali-Mombasa	2.000
Transit Mombasa	500
Mombasa-Europe	1.200

	3.700 US\$
soit, avec un \$ à 275 cfa	1.017.500 cfa

Conteneur W B (en USS)

Kigali-Mombasa	2.500	
Transit Mombasa	750	
Mombasa-Europe	1.800	

	5.050	USS

soit. 1.388.750 cfa

Un conteneur de peaux brutes contient 5 t de cuirs, ou 6 t de peaux d'ovins, ou 7 t de peaux de caprins.

Un conteneur de Wet blue contient 18 t, quels que soient les produits.

Les ventes de Stain et de Fini export sont faites FOB aéroport Kigali. Le transport Kigali->Europe est évalué à 390 cfa/kg.

Sur ces bases, les prix FOB s'établissent comme suit :

	CAF	FOB
• Peaux brutes (cfa/kg)		
Bovin	325	122
Ovin	1000	830
Caprin	1000	855
• Wet blue (cfa/sqf)		
Bovin	160	113
Ovin	170	157
Caprin	170	158
• Stain (cfa/sqf)		
Bovin	250	177
Ovin	240	220
Caprin	240	222
• Fini (cfa/sqf)		
Bovin	350	305
Ovin	380	359
Caprin	360	341

Transport site à FOB

Le coût de mise à FOB qui correspond aux frais de transit, et qui entre dans le calcul des coûts de commercialisation, est calculé sur les bases suivantes.

• conteneur peaux brutes	500 US\$	soit 137.500 cfa
• conteneur W B	1.200 US\$	soit 330.000 cfa
• Stain	35 cfa/kg	
• Fini	40 cfa/kg	

Paramètres techniques

. poids moyen peau brute

Bovin	6.50	kg
Ovin	0.60	kg
Caprin	0.45	kg

. surface moyenne peau Wet blue

Bovin	20.00	sqf
Ovin	5.50	sqf
Caprin	4.25	sqf

323. Analyse critique de la situation

Compte-tenu des données ci-dessus, et notamment des taux de taxes sur les importations de produits chimiques et sur les exportations de produits finis, le tableau "RECAP" donne les montants de Marge brute suivants pour 1.000 peaux (cf Annexe 2).

	MB		MB/CA	
• <i>Bovin</i>				
peaux brutes	-719.859	cfa	-93,97	%
Wet blue	-714.662	cfa	-31,57	%
Stain	-377.571	cfa	-11	%
Fini	581.008	cfa	9,81	%
• <i>Ovin</i>				
peaux brutes	119.521	cfa	24,73	%
Wet blue	377.306	cfa	43,71	%
Stain	609.450	cfa	52,02	%
Fini	1.026.262	cfa	53,56	%
• <i>Caprin</i>				
peaux brutes	-54.666	cfa	-14,65	%
Wet blue	160.742	cfa	23,90	%
Stain	344.027	cfa	37,64	%
Fini	599.322	cfa	42,60	%

Comme on peut le voir, l'exploitation des bovins ne peut être rentable dans les conditions envisagées, puisque la production de Wet blue et de Stain ne couvre même pas les coûts directs de production. La production de Fini, quoique positive, ne l'est pas suffisamment pour être intéressante.

Les ventes d'ovins en peaux brutes ont un taux de marge correct alors que celles de caprins sont nettement négatives.

En revanche, la transformation des ovins et caprins en Wet blue, Stain et fini présente des taux de marge satisfaisants et permet d'envisager favorablement une exploitation.

Il est intéressant d'étudier l'incidence sur la génération de marge brute d'une suppression éventuelle des taxes à l'importation des produits chimiques.

Dans ce cas, on obtient les résultats suivants, toujours pour 1.000 peaux (cf Annexe 3).

	MB		MB/CA	
• <i>Bovin</i>				
peaux brutes	-719.859	cfa	-93,97	%
Wet blue	-629.557	cfa	-27,81	%
Stain	-224.332	cfa	-6,54	%
Fini	860.824	cfa	14,54	%
• <i>Ovin</i>				
peaux brutes	119.521	cfa	24,73	%
Wet blue	385.519	cfa	44,66	%
Stain	623.911	cfa	53,25	%
Fini	1.067.868	cfa	55,73	%
• <i>Caprin</i>				
peaux brutes	-54.666	cfa	-14,65	%
Wet blue	166.594	cfa	24,77	%
Stain	354.220	cfa	38,76	%
Fini	629.983	cfa	44,77	%

Cette mesure, si elle améliore l'ensemble des résultats ne suffit pas à sauver l'exploitation des cuirs qui reste déficitaire en marge brute

La situation défavorable des cuirs est due en grande partie au coût élevé du transport, disproportionné par rapport au prix de vente CAF.

Par exemple, le transport Frontière -> destination des cuirs bruts représente 62,6 % du prix CAF.

324. Principales recommandations pour le pays

ETUDE DES POSSIBILITÉS DE RELANCE DE L'ACTIVITÉ "OVIN - CAPRIN"

Nous avons vu que les taux de marge brute dégagés par la transformation des peaux d'ovins et de caprins permettaient d'envisager favorablement une relance de cette activité.

Pour vérifier la faisabilité de cette relance, il convient maintenant d'étudier dans quelles conditions pourrait être entreprise la réhabilitation de la tannerie de la SODEPARAL.

Les documents comptables dont nous disposons datent de 1988 et ne sont probablement pas significatifs. Il nous semble préférable de faire abstraction de l'existant et de raisonner sur une unité nouvelle, même si celle-ci doit être réalisée à partir de l'unité existante.

Nous retiendrons deux versions :

- version 1 Tannerie équipée pour produire des peaux à l'état fini.
- version 2 tannerie limitée à la production de Wet blue.

Pour chacune de ces versions, nous ferons une évaluation approximative des postes constituant la Marge brute point mort, afin de déterminer ensuite quels devraient être les objectifs de production permettant de rentabiliser l'entreprise.

Frais généraux

Par référence à des exploitations similaires, un montant annuel de 100 Mcfa semble une évaluation réaliste.

Les frais généraux étant, par définition, indépendants de la production, on retiendra le même montant pour les deux versions.

Amortissements

Nous prendrons comme base un montant total d'investissements :

- de 900 Mcfa pour l'unité équipée pour la production de fini.
- de 450 Mcfa pour l'unité limitée au Wet blue.

Ces montants seront amortis sur 15 ans, soit 60 Mcfa par an pour la version 1 et 30 Mcfa pour la version 2.

Intérêts sur emprunts

Ce poste est difficile à évaluer car on ne connaît pas encore les conditions d'une reprise éventuelle et notamment les modes de financement qui seront retenus, notamment en ce qui concerne le Fonds de roulement.

Nous ferons l'hypothèse que le financement par emprunts s'élèvera à environ 200 Mcfa , à 15 % sur 10 ans, soit une charge financière dans les premières années de 30 Mcfa

Marge brute point mort

Dans ces conditions, la Marge brute point mort s'élèverait à :

- 190 Mcfa pour la version 1,
- 160 Mcfa pour la version 2.

Détermination des objectifs de production

Le document "RECAP" donne les marges brutes suivantes dans la version "avec taxes" (pour 1.000 peaux).

	Ovins	Caprins
Wet blue	377.306	160.742
Stain	609.450	344.027
Fini export	1.026.262	599.322

Avec une hypothèse de répartition Ovins-Caprins de 50-50, les marges moyennes, pour 1.000 peaux, s'établissent à :

Wet blue	269.024
Stain	476.738
Fini export	812.792

Version I

La couverture d'une Marge brute point mort de 190 Mcfa implique la production annuelle de :

	398.500	peaux en Stain
ou	233.800	peaux en Fini

Ces chiffres correspondant à la simple couverture de la Marge brute point mort, donc à un résultat d'exploitation nul, il convient bien entendu de les majorer afin de dégager un résultat positif.

Si l'on considère qu'un coefficient de 25 % constitue un minimum, les objectifs de production seraient donc de :

	498.100	peaux en Stain
ou	292.200	peaux en Fini

Version 2

La couverture d'une Marge brute point mort de 160 Mcfa implique la production annuelle de 594.700 peaux en Wet blue

Avec un coefficient de 25 %, l'objectif de production serait donc de 743.400 peaux.

Commentaires

Le rapport établi en 1990 indique un total de peaux réellement exportées annuellement d'environ 1.000.000 peaux caprins et ovins confondus. Ce total est bien supérieur aux peaux effectivement collectées au Rwanda, qui n'est que de 400.000, et ce en raison d'achats effectués dans les pays voisins en vue de réexportation.

On voit donc qu'a priori, une relance de l'activité de tannage basée sur le Wet blue seul ne peut s'envisager qu'à condition de continuer à disposer, de façon certaine, des peaux actuellement achetées à l'extérieur.

Or, cet approvisionnement peut à tout instant être remis en question pour des raisons politiques ou ethniques.

La solution Fini export est beaucoup moins consommatrice en peaux, mais elle pose le problème du marché.

RECOMMANDATIONS

Compte tenu des résultats ci-dessus, il nous semble souhaitable d'adopter la démarche suivante

- 1 Les activités concernant les cuirs, qui seront limitées au négoce des cuirs bruts, sont laissées au secteur informel.
- 2 Il serait très risqué de relancer les activités de tannage en s'appuyant sur une production de Wet blue, en raison des problèmes possibles d'approvisionnements en peaux, la production interne du Rwanda étant insuffisante.
- 3 En ce qui concerne une relance basée sur le Stain ou le Fini destiné à l'export, une étude approfondie du marché sera nécessaire avant toute décision.
- 4 La production de cuirs et peaux finis pour le marché local n'a pas été envisagée ici faute d'informations sur le marché potentiel.

Le modèle donne les coûts directs de production, qui permettent de déterminer les prix de vente minimum des produits.

Dans l'hypothèse de suppression des taxes sur les produits chimiques, et avec un taux de marge brute de 25 %, ces prix s'établissent comme suit (en cfa/sqf).

	Cts dir.	PV min
- Bovin	256	320
- Ovin	132	165
- Caprin	166	208

Ces prix sont à comparer aux prix à l'importation des mêmes produits pour déterminer l'intérêt d'une production locale en remplacement des importations.

33. ACTION SPECIFIQUES MISES EN PLACE PAR LE PROJET

La filière cuir au Rwanda se caractérise par l'existence, en parallèle de la SODEPARAL, de petites tanneries artisanales travaillant essentiellement des peaux d'ovins et de caprins pour alimenter des petits ateliers de chaussures et de maroquinerie.

En ce qui concerne le commerce des cuirs et peaux brutes, il est contrôlé par trois sociétés, SODEPARAL, IMEX et RWANDEX. Les deux dernières ont également d'autres activités, les cuirs et peaux ne représentant qu'une part marginale de leurs exportations.

La guerre civile qui sévit depuis un an dans les provinces du Nord gêne considérablement les affaires, d'autant plus que la zone du MUTARA, particulièrement touchée par les combats, est une zone traditionnelle de fort élevage. Le commerce vit dans le court terme et l'industrie ne fait aucun projet.

1 La sodeparal

Il s'agit d'une société mixte dont l'Etat détient 30% du capital, le reste étant détenu par des privés libyens. Le commerce de peaux brutes constitue l'essentiel de son chiffre d'affaires, et a donc subi le contrecoup de la guerre qui a entraîné une diminution de moitié de cette activité.

La tannerie ne traite que des peaux fraîches provenant de l'abattoir tout proche. Elle produit du fini qu'elle utilise dans ses propres ateliers de chaussures et de maroquinerie ou qu'elle vend à des artisans locaux. Cette activité porte sur 10 à 12.000 cuirs et 20 à 25.000 peaux par an.

Elle n'exporte pas de peaux tannées.

Mr GATIKABISI, Directeur de la tannerie, pense que les peaux seraient mieux valorisées si l'usine disposait d'une presse à grainer. En effet, il y a un stock de mauvaises peaux qui n'arrivent pas à s'écouler même sur le marché local. Un grainage cacherait les défauts et donnerait un aspect acceptable et même recherché par les artisans du cuir. Un tel équipement, en matériel reconditionné et garanti, avec trois plaques à grain, coûterait environ 285 000 Francs Français départ.

ORIGINE DE LA CRISE

Les causes ont été analysées bien des fois. On peut les regrouper en trois volets :

- La baisse mondiale de la consommation qui provoque une diminution de la demande au moment où la chute du bloc de l'Est a profondément déstabilisé le fonctionnement du marché mondial des cuirs. L'offre dépasse la demande et sans doute pour plusieurs années. Une baisse des cours de 50 % n'a pas de quoi étonner.
- La concurrence des grands producteurs des continents asiatiques et sud américains. Profitant d'une avancée technologique digne d'éloges, ils proposent des articles élaborés (peaux finies ou semi-finies, chaussures, gants, etc...) à des prix incroyablement bas et pour des qualités excellentes.
- Les contraintes de pollution, très lourdes en EUROPE, raison pour laquelle beaucoup de tanneurs ferment leurs ateliers de première transformation (rivière et tannage).

PERSPECTIVES POUR LE RWANDA

Chacun peut comprendre que le commerce des peaux brutes vit ses derniers moments. Aucune tannerie au monde n'a plus intérêt à acheter des peaux brutes, sources d'ennuis de toute sorte alors que l'on peut trouver des peaux tannées excellentes.

La meilleure perspective est donc dans la création de tanneries. Malheureusement, la guerre a donné un coup de frein aux initiatives. RWANDEX a mis son projet de tannerie à GISENY en veilleuse. SODEPARAL est un peu en veilleuse et les possibilités d'exporter des peaux tannées ne sont pas prouvées.. Cependant, aucune tannerie ne peut progresser sans le stimulant des marchés extérieurs.

La taxe à l'exportation du brut, qui existait naguère et dont SODEPARAL était exempté, devrait être remise en place et cette fois-ci pour tous. Il convient en effet pour les autorités d'encourager la création d'unités de transformation. Dans ce cas, les produits transformés seraient totalement exonérés de droits de sortie.

Les ateliers de cordonnerie-maroquinerie de SODEPARAL sont l'embryon d'une micro-industrie très porteuse pour le pays car elle permettrait de satisfaire les besoins locaux notamment en chaussures. Pour un essor rapide, il faudrait isoler la gestion de celle de SODEPARAL, constituer une société en faisant un apport en capital pour pouvoir rénover les équipements, et mettre en place un programme de formation, une équipe de création et des cercles de qualité.

Il est certain que ces deux ateliers, gérés d'une façon dynamique, auraient un effet d'entraînement sur toute la filière artisanale.

SEMINAIRE FILIERE CUIR

Faut-il ou non tenir un séminaire des professionnels du cuir comme cela s'est fait déjà dans d'autres pays du projet ? Il faudrait pour cela que les deux principaux acteurs de la filière se motivent sérieusement, sinon on court le risque de dialoguer dans le vide. La filière Rwandaise pourrait démarrer ; elle bénéficie de l'expérience accumulée par les techniciens tanneurs et maroquiniers de la SODEPARAL. Le RWANDA est même le plus avancé en ce domaine. Reste à transformer ces acquis en réussites industrielles. Il faut des capitaux et du dynamisme.

La tenue d'un séminaire sous la forme de deux journées de concertation et de réflexion est donc soumise à la détermination des responsables locaux :

- Administration : MINAGRI et MININDU
- Sociétés privées : RWANDEX et SODEPARAL.

Les thèmes retenus pourraient être les suivants :

- Comment préparer l'avenir de la filière cuir ?
- Une structuration nécessaire
- Un plan à long terme
- La recherche de partenaires
- Une démarche vers la qualité
- Le marché du cuir en question
- Les origines de la crise
- Des solutions pour l'AFRIQUE
- Un plan pour le RWANDA.

Si un financement peut être dégagé la tenue de ces journées aurait un intérêt certain pour le RWANDA qui doit absolument orienter le secteur du cuir vers des activités de transformation.