



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

Ouromoff International

Sodi

21094

**ASSISTANCE A L'INDUSTRIE DU
CUIR (Phase II)**

US/RAF/91/057

BURUNDI

1. LA FILIERE CUIR AU BURUNDI

La situation de la filière cuir dans ce pays ne s'est pas améliorée depuis la première visite effectuée en 1989. Elle s'est même dégradée puisque la tannerie a fermé et que l'on constate des difficultés pour vendre les peaux brutes.

Le marché d'exportation est contrôlé par trois négociants qui écoulent leur marchandises sur l'ITALIE et l'ESPAGNE. Le principal exportateur, BURUNDI EXPORT SPRL, détient environ 80 % du marché. Les exportations 1992 se sont élevées, toutes peaux confondues, à 950 tonnes pour une valeur totale de 336 Mfbu, ce qui correspond environ à :

540.000	peaux de chèvre
126.000	peaux de moutons
85.000	cuirs de bovins.

Une partie de ces peaux sont collectées en Tanzanie

LA TANNERIE

Elle n'a jamais réussi à tourner convenablement faute d'un approvisionnement régulier et suffisant. L'examen du dossier de faisabilité de la tannerie montre que pour rentabiliser cette usine, il serait nécessaire de traiter la totalité des peaux et cuirs produits dans le pays. Or, aucun des divers propriétaires qui se sont succédés à la tête de cette tannerie n'a été capable d'approvisionner convenablement l'usine. Dès lors, la faillite était inévitable.

En 1989, nous avons suggéré aux autorités responsables (Ministère de l'Industrie) de prendre des mesures visant à interdire l'exportation du brut. Par ce moyen, les exportateurs auraient été obligés de faire tanner leurs peaux. Ce système présentait un triple intérêt :

- il assurait le plein emploi de la tannerie
- il maintenait une libre concurrence entre collecteurs-exportateurs
- il permettait aux négociants burundais de se familiariser avec le commerce de la peau tannée.

Cette réglementation pourrait être remplacée par une forte taxation des exportations en brut. Il faudrait dans ce cas fixer un taux vraiment dissuasif (30 à 40 %). Ces méthodes ont été utilisées avec succès dans d'autres pays (INDE, PAKISTAN), mais elles demandent un

contrôle absolu des exportations, qui ne semble pas possible dans l'état actuel des choses au Burundi.

Devant l'impossibilité de trouver une solution permettant la relance de l'entreprise, celle-ci a été mise en liquidation et ses équipements, qui n'ont jamais réellement fonctionné, sont en vente.

Les perspectives commerciales sont très sombres pour au moins trois raisons.

1. Il existe une crise mondiale de la consommation dont les causes sont multiples, et parallèlement, une abondance d'offre sur le marché du cuir. Ce phénomène n'est peut-être que conjoncturel mais il dure d'autant plus longtemps que l'explosion 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 encore. Les prix ne peuvent que baisser.
2. Les grands producteurs des continents asiatiques et sud-américains proposent sur les marchés européens des articles élaborés (peaux finies ou semi-finies, chaussures, sacs, gants, etc...) à des prix incroyablement bas pour des qualités excellentes.

Le meilleur exemple de cette concurrence réside dans la fameuse doublure indienne en chèvre (de couleur blonde) qui est vendue en EUROPE à 4,50 Francs par pied-carré, alors que cette somme représente tout juste les frais de fabrication (tannage et finissage). Dans ces conditions, il faudrait que les vendeurs de peaux brutes cèdent leurs peaux gratuitement.

3. Les contraintes de pollution sont très lourdes en EUROPE. C'est pourquoi les tanneurs abandonnent de plus en plus leurs ateliers de première transformation (rivière et tannage) et préfèrent acheter des peaux semi-tannées ou semi-finies.

CONCLUSION

Il est anormal qu'un pays possédant un outil de transformation et du personnel compétent continue d'exporter des marchandises brutes. D'ailleurs, les négociants eux-mêmes doivent être conscients que ce commerce en brut vit ses dernières années. Les pays développés pour l'ensemble des raisons exposées plus haut peuvent très bien se passer des peaux burundaises, si elles ne sont pas préalablement tannées. C'est d'ailleurs ce qui se passe déjà pour les peaux de mouton et les cuirs de bovins qui ne trouvent des débouchés en brut qu'à des prix dérisoires. Seul, le commerce des peaux de chèvre conserve quelque intérêt, mais pour combien de temps ?

Parallèlement, le Burundi importe, des pays voisins et même d'Europe, des cuirs et peaux finies pour alimenter les quelques ateliers artisanaux de chaussures et de maroquinerie qui existent dans le pays.

Il conviendrait donc d'étudier la possibilité de création d'une ou plusieurs petites tanneries artisanales capables de produire les cuirs et peaux finis nécessaires au marché local.

SEMINAIRE FILIERE CUIR

Faut-il ou non tenir un séminaire des professionnels du cuir au BURUNDI, comme cela s'est fait au SENEGAL, au MALI et au BURKINA FASO ? Certes, la situation actuelle est une raison évidente pour que cette réunion ait lieu. Mais il faudrait que cette initiative soit prise par la Chambre de Commerce et à la Direction de l'Industrie en liaison avec le principal négociant.

Il s'agirait de deux journées de réflexion sur des thèmes tels que :

➤ 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 BURUNDI.

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

**2. SIMULATION DE
FONCTIONNEMENT**

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 Annexe I 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 cfâ/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.

RAPPEL DES DONNEES PRISES EN COMPTE**Divers**

➤ Coût horaire main d'oeuvre	93	
dont taxes sur salaires	8	
➤ Coût du m ³ d'eau	36	
➤ Coût du kwh	20	
➤ Coût du litre de fuel	129	
➤ Taxes import prod chim.	14	%
➤ 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-Dar es Salam-Bujumbura et se situent dans une fourchette allant de 64 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	116	cfa/kg
➤ Ovin	500	cfa/kg
➤ Caprin	720	cfa/kg

Prix de vente des produits

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

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

➤ Conteneur peaux brutes (en US\$)

▫ Bujumbura-Dar es Salam	1.810	
▫ Transit Dar es Salam	400	
▫ Dar es Salam-Europe	1.300	

	3.510	US\$
soit, avec un \$ à 275 cfa	965.250	cfa

➤ Conteneur W B (en US\$)

▫ Bujumbura-Dar es Salam	1.900	
▫ Transit Dar es salam	650	
▫ Dar es Salam-Europe	1.900	

	4.450	US\$
soit,	1.223.750	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	132
▫ Ovin	1000	839
▫ Caprin	1000	862
➤ Wet blue (cfa/sqf)		
▫ Bovin	160	119
▫ Ovin	170	158
▫ Caprin	170	160
➤ 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

ANALYSE DES RESULTATS

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	-361.815	cfa	-43,49	%
▫ Wet blue	-184.541	cfa	-7,77	%
▫ Stain	83.506	cfa	2,43	%
▫ Fini	1.018.564	cfa	17,20	%
▷ <i>Ovin</i>				
▫ peaux brutes	127.590	cfa	26,13	%
▫ Wet blue	399.004	cfa	45,77	%
▫ Stain	625.214	cfa	55,37	%
▫ Fini	1.034.705	cfa	54,00	%
▷ <i>Caprin</i>				
▫ peaux brutes	4.851	cfa	1,29	%
▫ Wet blue	230.615	cfa	33,99	%
▫ Stain	411.287	cfa	45,00	%
▫ Fini	661.916	cfa	47,04	%

Comme on peut le voir, l'exploitation des bovins ne peut être rentable dans les conditions envisagées, puisque la production de Wet blue ne couvre même pas les coûts directs de production. Les productions de Stain et de Fini, quoique positives, ne le sont pas suffisamment pour être rentable en elles-mêmes.

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

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	
▷ Bovin				
▫ peaux brutes	-361.815	cfa	-43,49	%
▫ Wet blue	-66.420	cfa	-2,80	%
▫ Stain	296.301	cfa	8,63	%
▫ Fini	1.409.096	cfa	23,80	%
▷ Ovin				
▫ peaux brutes	127.590	cfa	26,13	%
▫ Wet blue	410.411	cfa	47,08	%
▫ Stain	645.302	cfa	55,08	%
▫ Fini	1.092.795	cfa	57,03	%
▷ Caprin				
▫ peaux brutes	4.851	cfa	1,29	%
▫ Wet blue	238.741	cfa	35,18	%
▫ Stain	425.445	cfa	46,55	%
▫ Fini	704.728	cfa	50,09	%

Cette mesure, si elle améliore l'ensemble des résultats ne suffit pas à sauver l'exploitation des cuirs en Wet blue, qui reste déficitaire en marge brute, ou en Stain qui n'est que faiblement positive.

ETUDE DES POSSIBILITES DE RELANCE DE L'ACTIVITE "OVIN - CAPRIN"

Les taux de marge brute dégagés par la transformation des peaux d'ovins et de caprins permettent 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 SNP.

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.

Il convient maintenant d'étudier les conditions dans lesquelles pourrait être entreprise la réhabilitation de la tannerie de la SNP et pour cela faire une évaluation approximative des postes constituant la Marge brute point mort.

Frais généraux

Nous ne disposons que des documents comptables de 1988 qui ne sont plus significatifs et nous devons par conséquent nous contenter d'une estimation approximative.

Par référence à des exploitations similaires, nous retiendrons provisoirement un montant de 100 Mcfa.

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 en version 1,
- 160 Mcfa en 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	399 004	230.615
➤ Stain	625 214	411.287
➤ Fini export	1.034 765	661.916

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

➤ Wet blue	314 809
➤ Stain	518 250
➤ Fini export	848 310

Version 1

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

	366.600	peaux en Stain
ou	224.000	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 :

	458.200	peaux en Stain
ou	280.000	peaux en Fini

Version 2

La couverture d'une Marge brute point mort de 160 Mcfa implique la production annuelle de 508.200 peaux en Wet blue.

Avec un coefficient de 25 %, l'objectif minimum de production devrait donc être de 635.300 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. Sur ce total, seulement 400.000 à 600.000 sont originaires du Burundi, le reste provenant 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 impliquerait de traiter un total de peaux dépassant la production du Burundi.

De ce fait, l'exploitation serait tributaire du maintien des achats aux pays voisins, ce qui constitue toujours un risque en cas de conflit politique ou ethnique.

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 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 Burundi étant insuffisante.
3. En ce qui concerne l'hypothèse Stain ou Fini, 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	226	283
➤ Ovin	127	159
➤ Caprin	146	183

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.



Groupe Ouroumoff
Les Chemins de la Performance

94 rue Lauriston, 75116 Paris - Tél. : (33-1) 45.53.52.40 - Tx : 648307 F - Fax : (33-1) 47.55.47.30

SOCIÉTÉ SA AU CAPITAL DE 1.650.000 F - RCS PARIS B 318.919.107 - APE 720A