



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> 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](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

# Ouromoff International

Sodi

21097

202  
10/10

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

**US/RAF/91/057**

**RWANDA**

## **I. LA FILIERE CUIR AU RWANDA**

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 lybiens. Le commerce de peaux brutes constitue l'essentiel de son chiffre d'affaires, et a donc subi le contre-coup 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

## **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 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.

**RAPPEL DES DONNEES PRISES EN COMPTE**

---

**Divers**

Coût horaire main d'oeuvre	123	
- dont taxes sur salaires	7	
Coût du m <sup>3</sup> 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

#### Frêt 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 US\$)

Kigali-Mombasa	2.500	
Transit Mombasa	750	
Mombasa-Europe	1.800	
	-----	
	5.050	US\$

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
<b>Peaux brutes (cfa/kg)</b>		
Bovin	325	122
Ovin	1000	830
Caprin	1000	855
<b>Wet blue (cfa/sqft)</b>		
Bovin	160	113
Ovin	170	157
Caprin	170	158
<b>Stain (cfa/sqft)</b>		
Bovin	250	177
Ovin	240	220
Caprin	240	222
<b>Fini (cfa/sqft)</b>		
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	-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>Bovins</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.

**ETUDE DES POSSIBILITES DE RELANCE  
DE L'ACTIVITE "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 probablement 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.



**Groupe Ouroumoff**  
Les Chemins de la Performance

94 rue Lauriston, 75116 Paris - Tel. : (33-1) 45.53.52.40 - Tx : 648307 F - Fax : (33-1) 47.55.47.30  
SODI S.A. AU CAPITAL DE 1.650.000 F - RCS PARIS B 108.919.107 - APE 7703