



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

Ouroumoff International

Sodi

21098

31 p
table

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

US/RAF/91/057

SENEGAL

1. LA FILIERE CUIR AU SENEGAL

La crise mondiale que connaît la filière Cuir a ses répercussions au **SENEGAL**. Les exportateurs ont été décontenancés par la forte baisse des cours qui sévit depuis dix huit mois. Certains pensaient à une chute passagère et ont tardé à répercuter la baisse au niveau de leurs achats. Il est vrai que la profession était habituée depuis 20 ans à une hausse continue des cours mondiaux ; les quelques périodes de ralentissement comme celles de 1980/1981 étaient de faible ampleur et sitôt le marasme passé, les cours repartaient vers le haut. Tel n'est pas le cas aujourd'hui et on observe en général une certaine incapacité à comprendre les raisons de la crise ainsi que son caractère durable.

1.1. LE NEGOCE DU BRUT

Il existe quatre (4) exportateurs dont la SERAS reste de loin le plus important. Le poids du monopole exercé pendant vingt ans par cette société continuera de peser sur la marche de cette filière. La SERAS est toujours gestionnaire des abattoirs et en tant que tel les bouchers sont ses employés. Il est facile d'exercer une pression sur le personnel de l'entreprise pour que les peaux passent directement des mains des bouchers à celles du département Cuirs et Peaux de la même société.

En raison de cet état de fait, comment font les autres négociants pour obtenir des peaux ? Il faut d'abord noter que les peaux appartiennent aux chevillards et non aux bouchers. Il reste possible, dans une certaine mesure, de s'entendre avec les chevillards et de soustraire quelques quantités à la vigilance de la SERAS. Il y a d'autre part les nombreux abattages clandestins qui se paquent soit à proximité des abattoirs, soit en ville (pour les débiteries). Les peaux en provenance de ces tueries irrégulières prennent le nom de "boucherie". Peut-on quantifier ces abattages ? C'est évidemment difficile puisque le fait de n'être pas autorisé, rend l'activité incontrôlable. Toutefois, cette production est suffisamment importante pour que la SERAS (dont ce n'est pas le rôle) s'y intéresse. Le tableau ci-dessous montre les achats SERAS sur 4 années.

CAPRINS	1988	1989	1990	1991
Abattoir	96 626	126 515	135 999	
Boucherie	26 035	23 888	25 153	
Ordinaires	103 205	104 115	120 678	

Si l'on tient compte du fait que les trois autres négociants s'approvisionnent en priorité en peaux "boucherie" et qu'ils commercialisent au moins 50 000 peaux par an, on peut estimer que la production "boucherie" n'est pas loin d'égaliser celle des abattoirs.

Y-a-t'il une différence de qualité entre les deux origines ? En principe, non, mais cela dépend de la rapidité de traitement des peaux après la dépouille. Normalement, ces peaux ne doivent pas attendre longtemps puisqu'elles sont achetées aussitôt par les négociants eux-mêmes.

Il existe une troisième catégorie de peaux, ce sont les peaux dites "ordinaires" ou de "campagne". Elles sont proposées aux négociants exportateurs par des collecteurs qui les achètent dans les petits villages de brousse. La qualité est assez basse, à tel point que le marché international ne veut pas s'y intéresser. Les négociants évitent donc de les acheter de peur de devoir les stocker.

De fait, les ventes sont très difficiles depuis un an, même pour les "abattoirs". Les cours des ovins et caprins ont chuté de 40 à 45 %, et malgré cette baisse le rapport qualité/prix est encore en faveur des productions indiennes ou européennes. Pour cette raison, il existe un réservoir de peaux "ordinaires" au SENEGAL dont il faudrait améliorer la qualité pour pouvoir les commercialiser.

1.2. LA TANNERIE

Il faut rappeler que depuis la fermeture de BATA en 1989, il n'y a plus de tannage industriel au SENEGAL. Le Syndic chargé de la liquidation des actifs de BATA souhaite trouver un repreneur unique. Vu la dimension de cette usine, la vétusté d'une partie du matériel, l'absence de traitement des eaux résiduaires, et les dégradations causées par trois ans d'inactivité, il sera difficile de trouver un repreneur. On peut d'ailleurs faire la même analyse en ce qui concerne l'usine de chaussures. Le syndic aurait tout intérêt, dans quelques mois, à provoquer une vente aux enchères de tout le matériel. Si la tannerie et le finissage des peaux se développent dans ce pays pour pouvoir alimenter un artisanat très demandeur, il y aura sûrement des acquéreurs de machines.

En dehors de ce dossier BATA, il y a actuellement en préparation deux projets industriels pour SERAS, un pour MARISFL et un projet artisanal TAM-DERBI.

1.2.1. Le projet SERAS Italien

Une proposition italienne prévoit de travailler jusqu'au stade stail 144 000 ovins/caprins et 40 000 cuirs par an. Le site choisi est celui de l'actuelle mégisserie SERAS arrêtée depuis plusieurs années. Le bâtiment serait surélevé pour pouvoir loger les gros foulons. L'investissement global serait de 600 Millions CFA, dont 130 apportés en nature par SERAS (terrain, bâtiment) et 400 de machines d'occasion fournies par les italiens. Une société anonyme au capital de 250 Millions CFA serait constituée.

On financerait le reste par un emprunt de 330 Millions. De nombreuses objections peuvent être faites à ce plan.

1. Le site ne convient pas. Terrain exigu (400 m²) sans possibilité d'extension. Proximité de la mer (moins de 100 mètres) et aucune possibilité de traiter les eaux même de façon sommaire.
2. Le matériel d'occasion n'est acceptable que s'il s'agit de machines avec garantie du constructeur. Les foulons (8 sont prévus) doivent toujours être neufs.

3 Les équipements paraissent largement surévalués, ou trop importants (pourquoi 8 foulons ?).

4. Les amortissements se montent à :

- $130\,000 \times 5\% = 6\,500\,000$ bâtiments,
- $400\,000 \times 10\% = 40\,000\,000$ équipements,

pour une production de :

- 144 000 ovins/caprins = 800 000 pieds,
- 40 000 bovins = 880 000 pieds,

soit un prix de vente moyen de 250 CFA le pied, un amortissement de 11 % sur le chiffre d'affaires.

1.2.2. Le projet SERAS Français

Ce projet dont l'étude est financée par un F.E.R. prévoit de travailler jusqu'au niveau Wet-Blue 350 000 ovins/caprins et 70 000 cuirs. Le site retenu serait en zone industrielle sur un terrain de 10 000 m² avec un bâtiment à construire de 1 100 m². Il est prévu une station de traitement des eaux résiduaires.

A noter que la capacité envisagée représente 60 % des achats habituels de la SERAS en ovins-caprins et 50 % des achats de bovins. Cette dimension est donc raisonnable et permettra à la SERAS de conserver une certaine clientèle en brut. Mais d'autre part, il n'est pas conseillé de descendre en dessous de 350 000 ovins/caprins (1 500 peaux par jour) et ceci pour des raisons techniques et commerciales (bonne adéquation des investissements au niveau de production et aux besoins du marché).

Bien que l'étude ne soit pas terminée, on peut en donner les grandes lignes (sous les réserves d'usage) :

➤ Terrain : 10 000 m ² à 5 000 CFA	50 000 000
➤ Bâtiment : ateliers 800 m ² à 120 000	96 000 000
➤ Equipements de production	180 000 000
➤ Adduction d'eau	15 000 000
➤ Transformateur HT	10 000 000
➤ Traitement des eaux résiduaires	30 000 000
➤ Véhicules	10 000 000

	375 000 000

Il est nécessaire de préciser que le matériel existant à la mégisserie est réutilisé partiellement d'où une économie d'environ 45 Millions CFA sur les équipements de production.

De plus, l'usine disposera d'un mini-atelier de corroyage-finissage grâce aux machines de ce type dont dispose déjà la mégisserie. Ces machines seront donc elles aussi réinstallées et permettront de produire pour les besoins locaux 100 m² par jour de peaux pour chaussures ou maroquinerie (par exemple, 120 peaux de caprins et 20 cuirs par jour).

Il s'agit donc d'un projet intéressant à plusieurs titres :

1. Site conforme aux normes notamment en matière d'environnement.
2. Réutilisation maximale de tout le matériel disponible à la SERAS, dont il n'est pas utile de rappeler qu'il a coûté, à l'époque (1983), 200 000 000 CFA.
3. Ouverture d'un petit atelier de corroyage-finissage.
4. Investissement moins lourd et donc amortissements plus supportables :

▫ Bâtiments : 110 000 000 x 5 %	=	5 500 000
▫ Equipements : 205 000 000 x 10 %	=	20 500 000
▫ Equipements : 10 000 000 x 10 %	=	2 500 000
		28 500 000

soit pour une production de :

- | | |
|---------------------------|------------------------|
| ▫ 350 000 ovins / caprins | 1 800 000 pieds carrés |
| ▫ 70 000 cuirs | 1 500 000 pieds carrés |
| | 3 300 000 pieds carrés |

28 500 000

Un ratio de : $\frac{28\,500\,000}{3\,300\,000} = 8,6$ CFA par pied.

soit sur un prix de vente moyen de 175 CFA le pied avec un ratio de 5 % sur le chiffre d'affaires

5. Financement possible à la CCCE à taux modéré et durée 8 à 10 ans souhaitable pour une tannerie.
6. Limitation à la phase Wetblue réalisable sans risque et à considérer comme une étape obligatoire avant les réalisations plus ambitieuses.

NOTE : Prix de vente selon le marché actuel :

- en stain : 250 CFA le pied (dossier italien),
- en wetblue : 175 CFA le pied (dossier français).

1.2.3. Le projet MARISEL

Le dossier est lui aussi à l'étude et présente des points communs avec le précédent à savoir une production de 370 000 peaux d'ovins/caprins et 22 000 cuirs par an jusqu'au niveau Wetblue. Le promoteur est un collecteur-exportateur de RUFISQUE qui s'est fait connaître depuis un an par un conditionnement en salé qui a donné satisfaction à la clientèle.

Le site de l'usine est à 2 kilomètres de RUFISQUE dans un endroit isolé. Le terrain clôturé de 1 300 m² comporte déjà un hangar neuf de 800 m² et un bâtiment de bureaux.

La surface est suffisante pour implanter les bassins et lagunes de traitement des eaux. Il existe par ailleurs une pente naturelle permettant l'écoulement de ces eaux vers un égout souterrain.

Le promoteur prévoit de travailler environ 60 % de peaux abattoirs ou boucheries et 40 % de peaux de campagne. Il sera effectivement difficile de trouver davantage de peaux d'abattoir à cause de la présence de la SERAS et de son quasi monopole de fait. Le recours obligé aux peaux de campagne est intéressant pour le pays car il est nécessaire de revaloriser ces peaux qui, pour l'instant, se vendent mal.

Mais, précisément, le problème qui va se poser sera celui de la qualité. Le promoteur entreprendra incessamment une tournée dans tout le pays pour voir quelle politique d'amélioration il est possible de mettre en place avec les collecteurs. Le manque d'équipements sur les petits marchés est à mettre en cause. Il faudrait déterminer quelques marchés cibles et effectuer les investissements nécessaires. Une subvention est-elle envisageable ? La question est posée. Pour ce projet, et compte tenu de l'avancement des études, il est possible de préciser :

➤ Terrain : il existe déjà	
➤ Bâtiments : Aménagements intérieurs	20 000 000
➤ Equipements de production	95 000 000
➤ Adduction d'eau	10 000 000
➤ Transformateur H.T.	10 000 000
➤ Traitement des eaux résiduaires	20 000 000

	155 000 000

Ce projet présente plusieurs points forts :

- Terrain et site très adaptés
- Traitement des eaux
- Incitation à l'amélioration des peaux de campagne
- Investissement modeste et amortissements légers comme le montre le calcul ci-après :

▫ Bâtiments : 20 000 000 x 5 % =	1 000 000
▫ Equipements : 135 000 000 x 10 % =	13 500 000

	14 500 000

soit pour une production de

▫ 370 000 ovins / caprins	2 035 000 pieds carrés
▫ 22 000 cuirs	0 484 000 pieds carrés

	2 500 000 pieds carrés

$$\text{Un ratio de } \frac{14\,500\,000}{2\,500\,000} = 5,8 \text{ CFA par pied.}$$

- Financement possible à la CCCE compte tenu notamment de la bonne adéquation de l'investissement par rapport au chiffre d'affaires.

1.2.4. Le projet artisanal TAM-DERBI

Il s'agit d'une petite unité de tannage que s'efforce de mettre en place un petit groupe d'anciens cadres et agents de maîtrise de la tannerie BATA.

Le projet part de l'idée qu'il y a un marché non satisfait au SENEGAL pour du cuir à semelles. L'atelier serait donc spécialisé sur ce produit en mettant en oeuvre des techniques simples, semi-artisanales.

L'investissement serait donc modeste : 34 000 000 CFA dont 9 000 000 de fonds de roulement. Pour financer ces dépenses, les promoteurs se proposent d'emprunter 30 000 000, le reste étant apporté par eux-mêmes.

Jusqu'à ce jour, ils n'ont trouvé aucune banque pour les aider car ils n'ont pas les garanties nécessairement demandées par les établissements financiers. La réponse donnée par la banque contactée serait que la filière cuir n'a pas la réputation de tenir ses engagements.

L'atelier qui emploierait neuf personnes serait cependant très performant et utile à la filière cuir. Pour l'instant, une petite équipe de deux ou trois personnes très compétentes travaille à DIAM NIADIO (30 km de DAKAR) dans des conditions précaires et produit néanmoins d'excellents cuirs tannés au végétal.

Ils utilisent un vieux stock de produits chimiques des tanneries BATA ; mais cela tire à sa fin.

L'atelier est menacé d'arrêt. Ce serait dommage. Affaire à suivre et à encourager en toute priorité.

1.3. L'ARTISANAT

De nombreux contacts ont été établis avec cette filière. C'est un secteur qui bouge au SENEGAL. Plusieurs petits ateliers se sont constitués, notamment à DAKAR, THIES et MEKHE. Ils emploient de 8 à 10 ouvriers et manifestent un désir de promotion par la qualité et la créativité. Ce qui manque le plus à ce secteur, c'est un approvisionnement régulier et de qualité en cuir. Cette observation fait ressortir tout l'intérêt qui s'attache à la réalisation des projets industriels décrits aux paragraphes précédents.

Une mission spéciale à MEKHE a fait l'objet d'un rapport qui est joint en annexe. L'idée générale consiste à préconiser la création d'un atelier de finissage pour cuir. Les artisans se procureraient des peaux semi-tannées et les ferait terminer selon leurs nécessités dans l'atelier en question. Des formules similaires fonctionnent en EUROPE.

Dès lors qu'il serait possible aux artisans de s'approvisionner, on assisterait à un développement de cette activité. Il faudrait alors mettre en place un soutien équipements-formation aux entreprises les plus dynamiques.

SITUATION DES DIFFERENTS ACTEURS DE LA FILIERE

La SERAS semble avoir du mal à surmonter ses difficultés. La privatisation n'a rien résolu. La société croule sous les charges : 423 ouvriers et employés, 40 véhicules, de nombreux bâtiments à entretenir, etc... Naguère, elle faisait face et même gagnait de l'argent grâce au secteur Cuirs et Peaux. La baisse de ce marché pèse lourdement sur la rentabilité de l'entreprise. Dans ces conditions, investir de grosses sommes dans une tannerie est aléatoire.

SAFRISANI : En zone franche, elle poursuit méthodiquement sa croissance. La production a atteint 2 000 paires par jour avec 100 personnes. Beau résultat, mais tout est importé et la direction est européenne.

MARISEL : Plutôt déçu de sa première année d'activité Cuirs et Peaux. Cette société a acheté au cours le plus haut et vend maintenant à perte. Ils ont du reste arrêté leurs achats en attendant d'avoir liquidé leurs stocks. Heureusement, la firme a une bonne activité dans l'exportation du poisson et elle est bien structurée.

DELMAS-VILLEJEU Grande incertitude sur l'avenir des relations maritimes régulières avec l'EUROPE. Déjà des bateaux ne font plus escale, les tarifs vont être totalement refondus.

Contributions indirectes - Les crédits de TVA font l'objet de certificats de remboursement sur le Trésor Public. C'est le cas des industries exportatrices et donc des futures tanneries. Mais, selon certaines rumeurs, le Trésor n'ayant pas d'argent, il n'honore pas ses engagements. Donc des difficultés sont à redouter pour les tanneries qui devront intégrer la TVA payée sur les intrants dans leurs charges, dès lors qu'il s'agit d'achats locaux.

2. SIMULATION DES FONCTIONNEMENTS

28

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.

La suppression des taxes d'exportation sur ces produits peut être envisagée sans conséquences notables sur les finances publiques en raison du taux et du (probable) faible niveau de recouvrement.

- 2 Une relance des activités de tannage basée sur la seule production de Wet-blue semble aléatoire en l'état des données disponibles, compte tenu des problèmes prévisibles d'approvisionnement en peaux

On peut toutefois étudier plus en détail un projet basé sur la production de Fini export, moins exigeant en peaux brutes. Cela suppose une étude préalable du marché afin de déterminer les débouchés réels, en nature de produits et en quantités

- 3 L'évaluation des deux versions que nous avons faite ci-dessus repose sur une estimation très grossière des composants de la Marge brute point mort.

state dans lequel 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

N. de sauvegarde

- 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 de la TCA sur ventes locales, et avec un taux de marge brute de 25 %, ces prix s'établissent comme suit (en cfa/sqf)

	Cts dir	PV min
➤ Bovin	284	355
➤ Ovin	152	190
➤ Caprin	125	157

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.

RAPPEL DES DONNEES PRISES EN COMPTE

Divers

➤	Coût horaire main d'oeuvre	276	
➤	dont taxes sur salaires	46	
➤	Coût du m ³ d'eau	395	
➤	Coût du kwh	50	
➤	Coût du litre de fuel	94	
➤	Taxes import prod chim	52	%
➤	TCA / ventes locales	20	%
➤	Taxes export		
	Peaux brutes		
		Bovin	0,30%
		Ovin	0,30%
		Caprin	0,30%
	Wet blue		
		Bovin	0,30%
		Ovin	0,30%
		Caprin	0,30%
	Stain		
		Bovin	0,30%
		Ovin	0,30%
		Caprin	0,30%
	Fini		
		Bovin	0,30%
		Ovin	0,30%
		Caprin	0,30%

Transport des produits chimiques importés

Frêt maritime

Les tarifs pris en compte correspondent au trajet Europe-Dakar-site et se situent dans une fourchette allant de 27 à 30 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	216	cfa/kg
➤ Ovin	500	cfa/kg
➤ Caprin	500	cfa/kg

Prix de vente des produits

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

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

➤ conteneur peaux brutes	240.000	cfa
➤ conteneur W B	240.000	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 Dakar. Le transport Dakar->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	277
▫ Ovin	1000	960
▫ Caprin	1000	966
➤ Wet blue (cfa/sqf)		
▫ Bovin	160	152
▫ Ovin	170	168
▫ Caprin	170	168
➤ Stain (cfa/sqf)		
▫ Bovin	250	178
▫ Ovin	240	218
▫ Caprin	240	223
➤ Fini (cfa/sqf)		
▫ Bovin	350	306
▫ Ovin	380	357
▫ Caprin	360	343

Transport site à FOB

Le coût de mise à FOB qui inclus le transport site->Dakar plus les frais de transit, et qui entre dans le calcul des coûts de commercialisation, est calculé sur les bases suivantes.

➤ conteneur peaux brutes	263.000	cfā
➤ conteneur W B	484.000	cfā
➤ Stain	35	cfā/kg
➤ Fini	40	cfā/kg

Paramètres techniques

➤ poids moyen peau brute

▫ Bovin	7,00	kg
▫ Ovin	0,68	kg
▫ Caprin	0,48	kg

➤ surface moyenne peau Wet blue

▫ Bovin	22,00	sqf
▫ Ovin	5,75	sqf
▫ Caprin	5,00	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	-432.200	cfa	-22,98	%
▫ Wet blue	-833.725	cfa	-24,92	%
▫ Stain	-1.552.383	cfa	-40,77	%
▫ Fini	-1.141.298	cfa	-17,47	%
<i>➤ Ovin</i>				
▫ peaux brutes	181.960	cfa	28,74	%
▫ Wet blue	331.522	cfa	34,41	%
▫ Stain	471.070	cfa	38,76	%
▫ Fini	780.346	cfa	39,14	%
<i>➤ Caprin</i>				
peaux brutes	130.588	cfa	29,04	%
Wet blue	402.157	cfa	47,83	%
Stain	560.466	cfa	51,73	%
Fini	767.643	cfa	46,14	%

Comme on peut le voir, l'exploitation des bovins, quel que soit le produit fini, ne peut être rentable dans les conditions envisagées, puisqu'elle ne couvre même pas les coûts directs de production.

En revanche, les activités "OVINS" et "CAPRINS" présentent des taux de marge satisfaisants et permettent d'envisager favorablement une exploitation.

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

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

	MB		MB/CA	
<i>➤ Bovin</i>				
▫ peaux brutes	-426.574	cfa	-22,68	%
▫ Wet blue	-409.372	cfa	-11,97	%
▫ Stain	-757.365	cfa	-19,89	%
▫ Fini	361.605	cfa	5,53	%
<i>➤ Ovin</i>				
▫ peaux brutes	183.854	cfa	29,03	%
▫ Wet blue	377.740	cfa	39,21	%
▫ Stain	552.830	cfa	45,49	%
▫ Fini	1.009.297	cfa	50,63	%
<i>➤ Caprin</i>				
▫ peaux brutes	131.933	cfa	29,34	%
▫ Wet blue	433.719	cfa	51,58	%
▫ Stain	615.501	cfa	56,81	%
▫ Fini	942.357	cfa	56,64	%

Cette mesure, si elle améliore l'ensemble des résultats ne suffit pas à rentabiliser l'exploitation des cuirs qui reste, dans l'ensemble déficitaire en marge brute à l'exception du Fini export qui redevient légèrement positif

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

Nous avons vu que les taux de marge brute dégagés par les activités "Ovins-Caprins" permettent, a priori, d'envisager une relance de cette activité.

Cette relance pourrait se concevoir, soit par la réhabilitation d'une des deux tanneries existantes (SERAS et BATA) actuellement arrêtées, soit par la création d'une nouvelle unité.

La tannerie SERAS ne produisait que du Wet blue ovin-caprin ou du Stain par tannage végétal qui ne correspond pas à la demande à l'export. En tout état de cause, sa réhabilitation pour produire du Fini export nécessiterait des investissements complémentaires qu'il conviendrait de chiffrer.

La tannerie BATA produisait essentiellement des cuirs. Par ailleurs, en 1990, une partie des équipements avaient été démontés et vendus si bien qu'on ne sait pas, à l'heure actuelle, quel est son potentiel utilisable.

Pour ces raisons, il nous semble préférable de faire abstraction de l'existant et de raisonner sur une unité nouvelle, même si celle-ci sera éventuellement réalisée à partir d'une tannerie existante.

Nous retiendrons deux versions :

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

Pour chacune de ces versions, nous ferons une évaluation sommaire des postes constituant la Marge brute point mort afin de déterminer ensuite les objectifs de production nécessaire pour assurer la rentabilité de la tannerie

Frais généraux

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

Les frais généraux étant, par définition, indépendants de l'activité de production, on retiendra le même montant pour les deux versions

Amortissements

Nous prendrons comme base un montant total d'investissement

- de 900 Mcfa pour l'unité équipée pour la production de la gamme complète de produits
- 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 les modes de financement qui seront retenus, notamment en ce qui concerne le Fonds de roulement.

Nous supposons que le financement par emprunts s'élèvera, dans les deux versions, 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 dans la version 1.

➤ 160 Mcfa dans la version 2.

Détermination des objectifs de production

Le document "RECAP" donne les marges brutes suivantes, pour 1.000 peaux, dans la version "avec taxes" :

Ovins	Caprins	
Wet blue	331.522	402.157
Stain	471.070	560.466
Fini export	780.346	767.643

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

➤ Wet blue	366 839
➤ Stain	515 768
➤ Fini export	773 994

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

	368.400	peaux en Stain
ou	245.500	peaux en Fini

Il convient bien entendu de majorer cette production pour dégager un résultat d'exploitation positif.

Si l'on considère qu'un coefficient de 25 % constitue un minimum pour une exploitation rentable, l'entreprise devrait traiter annuellement

ou	460.500	peaux en Stain
ou	306.900	peaux en Fini

Version 2

La couverture d'une Marge brute point mort de 160 Mcfa est obtenue par le traitement annuelle de 436.100 peaux en Wet blue.

Avec un coefficient de 25 %, l'objectif minimum de production devrait donc être de 545.100 peaux

Commentaires

Le rapport établi en 1990 fait état d'un nombre de peaux ovins-caprins disponibles annuellement d'environ 750.000.

Cela signifie que, dans la version 2 "Wet blue seul" on devrait traiter 73 % des peaux disponibles dans le pays, ce qui paraît irréaliste.

La suppression des taxes permet d'améliorer les résultats.

Les marges brutes deviennent, toujours pour 1.000 peaux :

	Ovins	Caprins
➤ Wet blue	377.740	433.719
➤ Stain	552.830	615.501
➤ Fini export	1.009.297	942.357

avec des moyennes de :

➤ Wet blue	405.729
➤ Stain	584.165
➤ Fini export	975.827

La couverture de la Marge brute point mort est obtenue avec une production annuelle de :

325.300	peaux en Stain
ou 194.300	peaux en Fini
394.400	peaux en Wet blue

Avec le même coefficient de 25 %, la production réelle devrait alors être de

	406 600	peaux en Stain
ou	242 900	peaux en Fini
	493 000	peaux en Wet blue
soit	66	% du disponible

On voit donc qu'une relance basée sur la seule production de Wet blue risquerait de se heurter à des problèmes d'approvisionnement en peaux

La production de Fini export serait plus favorable en ce qu'elle nécessiterait moins de peaux. En revanche, le problème des débouchés est plus difficile à résoudre en raison de l'éloignement de la production par rapport aux utilisateurs.

Des solutions mixtes "Wet blue-Fini" peuvent être aussi envisagées à partir de la version 1, ainsi que d'autres répartitions "ovins-caprins"



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
SODE SA AU CAPITAL DE 1.650.000 F - RCS PARIS B 019 919 107 - APE 7701