



**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)

Distr. RESTREINTE

DP/ID/SER.A/635  
14 mars 1986  
FRANCAIS

15420

ASSISTANCE PREPARATOIRE AU PROGRAMME  
D'ACTIONS PRIORITAIRES POUR L'INDUSTRIE (PLAN D'INVESTISSEMENT)

DP|SEN|85|006

SENEGAL

Rapport technique: Perspectives d'aménagement et de  
réorientation des activités de l'industrie textile sénégalaise\*

Etabli pour le Gouvernement sénégalais  
par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel,  
organisation chargée de l'exécution pour le compte du  
Programme des Nations Unies pour le Développement

D'après l'étude de M. Pierre de G souvre,  
Consultant en industrie textile

Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel  
Vienne

---

\*Ce rapport n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

V.86-53453

**T A B L E D E S M A T I E R E S**

<b><u>Lexique textile</u></b>	1
<b><u>Introduction</u></b>	2
<b><u>Le secteur textile - Données de base</u></b>	3
<b><u>Inventaire des entreprises textiles</u></b>	4
<b><u>Analyse - Diagnostic:</u></b>	18
- Les matières premières	18
- Forces et faiblesses du secteur industriel	21
- La concurrence extérieure	23
- L'environnement du secteur textile	26
- La demande de produits textiles	28
- Potentiel d'adaptation et de développement du secteur textile	29
- Les actions à entreprendre	33
- Les problèmes de l'emploi	41
- Les projets industriels dans le secteur textile	43
<b><u>Conclusions</u></b>	46

- 1 -  
LEXIQUE TEXTILE

Coton-fibre:coton séparé de la graine après l'égrenage

Longueur des fibres:elle est exprimée en inch(25.4 mm) et fractions d'inch

exemple:un coton de longueur 1' 1/16ème a une longueur moyenne des fibres de 25.4 mm p  
plus 1.58 mm soit 26.98 mm;

Numéro du fil:le numéro métrique d'un fil simple est égal au rapport de la longueur sur  
le poids (celui-ci restant constant,soit un kg).la longueur est exprimée en km.

exemple: le N° 50,est celui d'un fil dont il faut 50.000 mètres pour peser un kilo;

Contexture d'un tissu: c'est le rapport du nombre de fils de chaîne et de fils de trame  
par centimètre carré,avec indication du numéro des fils.

exemple: un tissu de 27. 27.50x50 comporte 27 fils de chaîne et 27 fils de trame,tous  
deux de numéro 50,par centimètre carré.

Laize: largeur du tissu sorti du métier à tisser.

Manutention,ou finissage : ensemble des opérations de blanchiment,mercerisage,teinture,  
impression et apprêts des tissus.

Bonneterie: la "jauge": nombre d'aiguilles à tricoter par inch au métier à tricoter.

filés retors: assemblage de deux fils simples retordus en sens inverse de la torsion de  
chaque fil composant.

filés câblés: assemblage et torsion de deux ou plusieurs fils retors.

## I N T R O D U C T I O N

L'implantation d'usines textile au Sénégal remonte à plus d'une trentaine d'années. Elle était liée au développement de la culture du coton dont l'évolution de la production-depuis la période 1950-permet aujourd'hui d'obtenir environ 40.000 tonnes de coton-graine,soit à peu près 16.000 tonnes de fibre,et cela en dépit de fluctuations importantes d'une année à l'autre du fait essentiellement des variations de la pluviométrie.

L'industrie sénégalaise entransforme sur place environ 25 % soit un peu plus de 4.000 tonnes,le reste est exporté entotalité.

La filière coton est à peu près complète puisque,partant de la matière brute,elle aboutit à la production d'articles confectionnés,essentiellement en bonneterie. Cependant pour de multiples raisons,et pas seulement du fait de la stagnation du pouvoir d'achat,l'industrie textile sénégalaise connaît une situation difficile. C'est ainsi qu'elle a vu disparaître ces dernières années la quasi-totalité des ateliers industriels de confection et un certain nombre d'entreprises de bonneterie.

Elle n'est que très peu présente sur les marchés d'exportation pour des raisons qui procèdent surtout de sa structure propre;

Les diverses mesures de protection dont elle a pu bénéficier de la part des pouvoirs publics n'ont pas produit les effets escomptés,peut-être du fait des importations désordonnées de textiles,contrôlées et frauduleuses.

Dans le cadre d'une nouvelle stratégie envisagée par les pouvoirs publics,l'analyse de la situation du secteur textile est destinée à mettre en évidence ses forces comme ses faiblesse et à faire ressortir ses éventuelles capacités d'adaptation.

## LE SECTEUR TEXTILE

### DONNEES DE BASE

L'industrie textile sénégalaise est la troisième en importance en Afrique noire francophone, derrière celles de la Côte d'Ivoire et du Cameroun.

Elle est à peu près intégrée en filière à partir de la production cotonnière encadrée et commercialisée par la SODEFITEX.

Le chiffre d'affaires réalisé en 1984 par les entreprises dépassait 28 milliards de francs cfa. Mais l'indice de production est passé de 139,9 en 1983 à 120 en 1984; la hausse du chiffre d'affaires provenant surtout de la forte augmentation du coton.

L'ensemble des entreprises occupe environ 3.200 personnes dont 32 expatriés.

La valeur ajoutée moyenne est de l'ordre de 50 % du chiffre d'affaires.

La plupart des entreprises tourne actuellement en dessous de la capacité de production.

La stagnation du pouvoir d'achat, la concurrence des importations contrôlées et frauduleuses, le développement considérable des entrées autorisées de friperie, en hausse de 45 % en tonnage entre 1982 et 1984, les augmentations très importantes de certains facteurs de production: énergie électrique et eau, les hausses de salaires, sans contrepartie dans la productivité, la dispersion des fabrications dans certaines entreprises, l'absence d'études de marchés sérieuses, l'inexistence ou l'inefficacité des services commerciaux, de recherche et de développement contribuent à aggraver sensiblement la situation.

Comme, par ailleurs, une partie du tissu industriel est encore constitué par des entreprises créées antérieurement à l'indépendance du pays, dans un cadre économique beaucoup plus vaste, et, surtout, protégé contre toute espèce de concurrence extérieure, la situation est assez préoccupante: d'autant plus qu'il ne semble pas que les mesures accordées au secteur comme aux entreprises aient été bien efficaces: la disparition presque totale de la confection industrielle en est un exemple significatif.

## INVENTAIRE DES ENTREPRISES TEXTILES

Indépendamment de la SODEFITEX, qui est une ADR (agence de développement régional, sous la tutelle du ministère du développement rural) et dont les activités, dans le domaine cotonnier consistent essentiellement en l'encadrement des planteurs, la collecte puis l'égrenage du coton, son classement, et sa préparation puis sa cession à l'industrie locale et aux importateurs étrangers, le secteur textile comprend de l'amont vers l'aval:

- une unité de filature-retordage, la Cottonnière du Cap-Vert
- une unité de filature-tissage de tissus écrus intégrée, la Sté Textile Sénégalaise à Thiès.
- une unité de filature-tissage-blanchiment-teinture et apprêts sur tissus, ICOTAF (industrie cotonnière à Pikine-Dakar.
- une unité de filature-tissage de décrets pour la production de couvertures, la SCT route de Rufisque à Dakar (ex Sté Cotonnière Transocéanique, devenue Sté de Couvertures et tissage)
- une unité de tissage et confection de linge de maison, tissu éponge essentiellement) ISLIMA (industrie sénégalaise du linge de maison) route de Rufisque à Dakar.
- une unité de filerie SOSEFI (sté sénégalaise de filerie) produisant des fils à coudre à broder et tricoter, route de Rufisque à Dakar.
- une unité de manutention textile, blanchiment teinture apprêts et impression sur tissus, teinture sur filés et bonneterie, SOTIBA-SIMPAFRIC, route de Rufisque à Dakar.
- une entreprise de tricotage mécanique et confection d'articles de bonneterie TMS (tricotage mécanique sénégalais) route de Rufisque à Dakar.

Ces différentes entreprises ont pu faire l'objet de l'enquête.

Il existe cependant plusieurs autres ateliers de bonneterie tels que:

MABOSE (manufacture de bonneterie du Sénégal) à Dakar.

BCCAP à Dakar qui n'ont pu être visitées faute d'avoir répondu à nos demandes.

Depuis près d'un an, sinon davantage il a été enregistré la fermeture des entreprises suivantes:

-SOBCCC (sté de bonneterie et confection) route de Rufisque à Dakar.

-MIMO (bonneterie) à Kaolack.

-S I V (sté Industrielle du vêtement) à Dakar

Les firmes visitées lors de l'enquête font l'objet des fiches d'observations ci-après.

Il convient d'y ajouter deux firmes du secteur textile non-cotonnier: IFAP, fabrique de filets de pêche en filés polyamide, et SCCOSAC, fabrique d'emballages et de sacherie en polypropylène tissé, ces deux firmes sont situées à une adresse commune, rue Félix BAOLE à Dakar

## COTONNIERE DU CAP-VERT

S.A.R.L. créée en 1954

km 11, route de Rufisque à Dakar

Mr Firmin DUCLERCQ, directeur-gérant

capital 196.200.000 f cfa, 100% privé français (groupe DUFOUR)

Activités: filature et retorderie

Investissements: 300.000.000 f cfa (valeur au bilan)

Equipements: 7.000 broches de filature

2.000 broches de retordage

Potentiel de production: 800 tonnes de filés par an

Effectif: 125 personnes dont 1 expatrié

Produits fabriqués: filés de coton écrus N° 20 à 60; N° 2/34 à 2/50

Production actuelle: 750 tonnes/an en 3 équipes de 8 heures/jour avec 40 heures/semaine par équipe

Destination de la production: industrie et artisanat local: 450 tonnes/an

export régionale: 150 tonnes/an

Export Europe-Occident: 150 tonnes/an

Chiffre d'affaires: 850.000.000 f cfa

Valeur ajoutée: environ 35%

Facteurs de production défavorables:

coût excessif de l'énergie électrique: 20% du prix de revient hors coton, 11% coton-inclus.

hausse du prix du kw. plus de 45% entre 1982 et 84

droits de douane très élevés sur pièces détachées: entre 25 et 70 %

droits et taxes sur renouvellement d'équipements de 25%.

coût du coton brut: 522 f cfa/kg en 1985

Facteurs favorables:

stabilité du personnel: moins de 3% d'absentéisme

subvention de 15% sur les exportations

Mais retard de 12 mois pour le remboursement par la CPSP de la subvention sur le coton-brut, (soit 100.000.000 f cfa en décembre 1985)

Observations:

La maintenance des équipements est très convenablement assurée par l'entreprise elle-même la production est tout à fait convenable en quantité et qualité. La moyenne d'âge du matériel, dont une partie a été remplacé depuis l'origine reste assez élevée (une douzaine d'années) Son remplacement par un processus plus moderne est envisagé; toutefois le coût du crédit bancaire (20 %) est trop élevé et le problème d'un sureffectif - impossible à résoudre avec la réglementation actuelle - reste posé.

La rentabilité de l'affaire est actuellement assurée grâce à la subvention à l'exportation



## SOCIETE TEXTILE SENEGALAISE (S.T.S.)

S.A. créée en 1966, est une émanation d'ICOTAF; elle a été reprise par SOTIBA-SIMPAFRIC qui détient 99,6 % du capital de 300.000.000 f cfa

route de Dakar à THIES

Mr Paul WALTER, directeur général

Activités: filature-tissage intégrés

Investissements: 1.470.000.000 f cfa

Equipements: 15.120 broches de filature

720 broches à retordre

257 métiers à tisser à navette largeur 137 cms

24 " " " " " 158 cms

36 machines à tisser dont 12 en largeur 280 cms et 24 en 330 cms

Potentiel de production: utilisation annuelle de 1.800 tonnes de coton

Effectif: 580 personnes dont 4 expatriés

Production: 180 tonnes de filés et 11.000.000 de mètres de tissus par an, dont 1.100.000 mètres de tissus en grande largeur pour l'exportation, l'essentiel étant destiné à SOTIBA pour l'impression de tissu pagne, fancy et wax:

Chiffre d'affaires: 2.500.000.000 f cfa dont 700.000.000 à l'exportation

Valeur ajoutée 40%, cash-flow négatif moins 100.000.000 f cfa

Facteurs de production défavorables:

-rendement insuffisant: 75% alors qu'il atteint 90% en Europe

-coût de l'énergie électrique: 20% du prix de revient soit 1kwh par mètre de tissu

-prix du coton brut 520f cfa/kg

-second choix trop important: 6 à 7 % de la production

-délais excessifs dans le remboursement par CPSP de la subvention-coton (187.000.000 f cfa au 31-06-85 et de la subvention exportation: 62.000.000 depuis 01-85)

Conservations:

STS a été agréée en qualité d'entreprise conventionnée par arrêté du 23-02-68 avec un régime fiscal particulier. Les effets de ce régime prennent fin cette année. Un nouveau dossier d'investissement a été agréé le 11-05-82 prévoyant une augmentation de production à l'heure actuelle, la première tranche réalisée a permis l'installation de 36 machines à tisser en grande largeur qui sont en activité.

L'entreprise est techniquement équilibrée mais elle ne semble pas, actuellement, disposer de tous les moyens nécessaires à remplir sa vocation initiale qui était d'alimenter en priorité la SOTIBA en support d'impression pour le pagne.

# INDUSTRIE COTONNIERE AFRICAINE (ICOTAF)

S.A. créée en 1966 par un groupe d'industriels français au capital de 500.000.000 f cfa dont la majorité, soit 60% a été cédée en 1981 au groupe SOTIBA; le reste (40%) est encore détenu par des industriels français (dont 11% groupe Schaeffer, Mulhouse, et 11% à TEXUNION)

Dirigeant: Mr Tafsir Ibrou DiOP, directeur général

Activités: Filature, tissage, blanchiment, mercerisage, teinture et apprêts

Investissements: 3.308.000.000 f cfa (bruts)

Equipements: 14.000 broches de filature

152 métiers à tisser dont 18 sans navette en grande largeur et 4 avec mécanique jacquard pour le tissage de bazin  
matériel de mercerisage, teinture et finissage (rames sécheuses-élargisseuses, teinture sur filés.

Potentiel de production: environ 400 tonnes de filés et 4 à 5 millions de mètres de tissu écri en filature-tissage; potentiel de finissage: environ 11.000.000 de mètres

Effectif: 695 personnes dont 5 expatriés

Destination de la production:

filés: marché local, filerie

tissus: 92% marché local, 9% à l'exportation vers la CEAQ (régime TCR)

Les exportations vers l'Europe de tissus écri et de bazin restent limitées à 25% du total exporté.

Chiffre d'affaires: environ 5.000.000.000 f cfa

valeur ajoutée: 36 %, cash-flow positif: 5% du chiffre d'affaires

Facteurs de production défavorables:

- coût de l'énergie électrique

- faiblesse du rendement main d'oeuvre (51% contre 95% en Europe et Asie du Sud-est)

- sureffectif d'environ 10%

- nombre de jours effectivement travaillés réduit à 216/an du fait des jours fériés "occasionnels" en sus des fêtes légales

- activité de production réduite à 60% de la capacité du fait de la chute du pouvoir d'achat et de la fraude via le Libéria et la Gambie

## INDUSTRIE COTONNIERE AFRICAINE (ICOTAF)

### Observations:

Arrêt en 06-1985 de l'unité de filature-tissage d'ICOTAF implantée à Rufisque, soit 10.000 broches de filature et 168 métiers à tisser dont la capacité était de 3.675.000 mètres de tissu et qui occupait 110 personnes.

Cette perte de potentiel est en partie compensée:

- par le transfert à ICOTAF de 20 métiers à tisser transférés de Rufisque,
- par les investissements réalisés en 1982-84 à ICOTAF (583.000.000 f cfa) et qui ont permis l'installation de: 18 métiers à tisser de grande largeur, sans navette,

4 continus à filer

1 rame sécheuse

Relations particulières avec l'Etat: contrat-plan jusqu'en 1989, mais nous n'avons pas pu en prendre connaissance.

### Observations:

La situation actuelle d'ICOTAF semble particulièrement préoccupante:

- 1.400.000.000 d'impôts et taxes ajournées par l'Etat
- importantes charges financières sur les stocks d'inventus
- 1.280.000.000 de dettes à moyen et long terme
- 380.000.000 f cfa de crédits bancaires en cours

La vétusté de la majeure partie des équipements et la dispersion des fabrications ne sont sans nul doute pas étrangères à la situation à laquelle a abouti l'entreprise: en première analyse, et sous réserve d'investigations plus approfondies au niveau de la gestion générale, il ne semble pas non plus que les investissements réalisés soient de nature à améliorer la situation de l'entreprise:

# SENEGALAISE DE COUVERTURES ET DE TISSAGE

## S. C. T.

S.A. créée en 1950 sous le nom de Société Cotonnière Transocéanique par la Banque d'Indochine. L'entreprise a été rachetée en 1979 par le groupe libanais CHOUCAIR, spécialiste des affaires immobilières.

Km 18 route de Rufisque (Dakar-Thiaroie)

Mr YACTINE, directeur commercial

Activités d'origine: filature de déchets et finissage de couvertures dites "militaires" destinées au marché de l'ancienne Afrique Occidentale.

Activités actuelles:

fabrication de couvertures en chaîne coton (origine locale) et trame acrylique importée (Espagne)

Fabrication de wassingues à partir de chaîne coton (origine locale) et de chiffons ou déchets de filature (locale), seule activité qui correspond à une utilisation rationnelle, cependant très partiellement de l'équipement implanté dans l'entreprise.

Fabrication de tissus pour pagne façonnés (armurés) avec emploi de filés teints (d'origine locale) retos ou même cabrés.

Investissements: montant inconnu par le dirigeant rencontré; 3.987 millions fcsa au bilan.

Potentiel de production: inconnu par le dirigeant rencontré

Effectif: 190 personnes dont 1 expatrié

Equipements: matériel d'effilochage de déchets, battage, 4 assortiments de cartes-fileuses,

coconneuses pour la trame

ourdissoir,

48 métiers à tisser à navette dont une partie avec quatre navettes et matière en largeur 180 à 280 cms,

12 métiers sans navettes de 1982 en largeur 300 cms

4 laineuses,

machines à coudre pour le bordage des couvertures

Production actuelle (en 2 équipes):

1.500.000 couvertures en trame acrylique,

300.000 m de tissu pagne façonné,

wassingues: quantité non précisée,

essais de linge de table façonné.

## S. C. T.

Destination de la production:

marché local en totalité

Chiffre d'affaires: 500.000.000 f cfa

Cash-flow négatif

Facteurs défavorables:

- activité actuelle à moins de 30% de la capacité de production
- fabrication d'articles sans étude préalable de leur coût de revient. emploi de filés non adaptés et d'un prix trop élevé
- matériel de filature et tissage obsolète en majorité
- matériel moderne sous-employé
- rendement ouvrier inférieur à 50% de la normale
- salaires faibles

Observations:

L'entreprise n'est absolument pas utilisée pour la production des articles pour lesquels elle a été techniquement conçue. Il en résulte une inutilisation ou une sous-utilisation de la plupart des équipements dont la maintenance n'est même plus assurée.

L'incompétence au niveau technique des dirigeants risque de se trouver aggravée par le départ prochain du seul technicien relativement compétent employé actuellement.

Il est à la fois navrant et regrettable qu'un outil de travail de cette nature implanté de surcroît dans des bâtiments très solidement construits et bien conçus connaisse une telle déchéance.

# INDUSTRIE SENEGALAISE DU LINGE DE MAISON

## I. S. L. I. M. A.

S.A. créée en 1974 par un groupe libanais en liaison avec le groupe belge UCO (Union Cotonnière de Gand). Le groupe belge UCO a été remplacé, en 1979 par un groupe hollandais. Depuis, intervention de la F.M.O. (banque d'état néerlandaise), sté financière pour le développement qui finance l'assistance technique

Km 9, route de Rufisque, Dakar

Mr Pierre HANET, directeur-général-adjoint

Capital: 219.000.000 f cfa, 71% Pays-Bas, 2% Belgique, 27% privés sénégalais

Activités: tissage et confection de tissu en éponge et de linge de table

Investissements: 112 millions f cfa (net au bilan)

Potentiel de production: 200.000 kgs de tissus/an

Effectif: 50 personnes dont 1 expatrié

Equipements: ourdissoir

24 métiers à tisser dont 18 avec ratières et 6 jacquard

10 machines à coudre

Production: l'affaire a repris ses activités début 1985 après une grève de plus d'une année de l'ensemble du personnel de production

Chiffre d'affaires: il représentait 263.000.000 f cfa en 1982

Destination de la production: en totalité au marché local, dont le potentiel d'absorption est évalué à 250 tonnes annuellement prospectée par un agent commercial salarié de l'entreprise: hôtels, clubs, collectivités, commerce local

Valeur ajoutée: estimation 40%

Facteurs de production défavorables:

- coût élevé des filés teints: environ quatre fois le prix européen (le fil écru du Sénégal, expédié à teindre en Europe, par container, revient à son point de départ à un prix inférieur, transport compris)

- prix de revient supérieur en moyenne de 25% au prix de revient européen

- faible niveau de productivité du personnel

- salaires représentant 20 % du prix de revient

I. S. L. I. M. A.

### Observations

La remise en ordre de cette affaire semble intéresser très fortement la F.M.C. (25 Nassaulaan, 2508 CN La HAYE, BP 85899); cette banque doit en effet participer à un apport de 120.000.000 f cfa de capitaux frais à l'entreprise afin de lui permettre la réalisation à terme d'investissements dans un atelier de teinture sur filés et de moderniser son équipement de tissage.

## SOCIETE SENEGALAISE DE FILTERIE

### SOSEFIL

S.A. créée en 1965

km 4, rue 6, route de Rufisque à Dakar

Mr SIMONET, directeur général

Capital: 52.940.000 f cfa plus 40.000.000 f cfa de prime d'émission

100% groupe D.M.C. (France)

Activités: blanchiment, mercerisage, teinture sur filés à coudre, à broder et à tricoter.  
à usage industriel ou domestique

Investissements: 540.000.000 f cfa (valeur au bilan)

Production: 700.000 kgs/an égale au potentiel

Effectif: 205 personnes dont 2 expatriés, travail en trois équipes

Equipements: matériel de traitement des eaux, mercerisage, blanchiment, teinture sous pression, bobinage, pelotonnage, échevêtement des filés

Destination de la production: marché local: 80% CEAO et Afrique 20%

Chiffre d'affaires (1985): 2.285.000.000 f cfa (ht) en progression de 5 à 6 % par rapport à 1984; progression constatée chaque année depuis 1982; entre 1975 et 1982 la progression annuelle était de l'ordre de 10/12 %

Valeur ajoutée: 25 %, cash-flow positif: 6%

Capital rémunéré à 10%

Facteurs de production défavorables:

- coût élevé de l'énergie électrique
- " " de l'eau industrielle
- faible niveau de productivité de la main d'œuvre, 40% par rapport à l'Europe

- nombre très élevé de jours décrétés "fériés" en plus des fêtes légales officielles

Observations:

Seule entreprise du secteur où les dirigeants aient manifesté un optimisme raisonnable tant en ce qui concerne les résultats déjà atteints que les perspectives à court terme, sans doute la haute spécialisation de l'entreprise et la parfaite maîtrise de sa gestion constituent-elles des facteurs positifs.

L'entreprise déplore cependant d'avoir vu lui être refusé un agrément d'extension de ses activités-entièrement autofinancé(200 millions fcfa)- avec la création de 20 emplois nouveaux-l'engagement d'un expatrié qu'elle estimait nécessaire lui ayant été refusé.

## S O T I B A - S I M P A F R I C

Entreprise de manutention textile créée en 1952 sous le vocable SOTIBA(Sté de teinture, impression et blanchiment en Afrique, avec une capacité de 18.000.000 de mètres de tissu par an en blanchiment, teinture et apprêts sur tissu-coton. Développée en 1958 vers des activités d'impression(pagne "fancy") puis "wax" en 1969, avec une capacité en impression de 50.000.000 de mètres par an.) l'installation d'une teinture sur filés et d'une bonneterie.  
Capital: 2.135.000.000 f cfa. repris en 1982 à 98% par le groupe textile sénégalais APOLLO T.M.

Km 9, route de Rufisque, Dakar

M. Lamine FALL, directeur général délégué



Investissements: 5.96 millions bruts

Production actuelle (1984):

Filés teints: 185.000 kgs

Bonneterie: 131.000 kgs

Tissus teints coton(guinée): 2.170.000m

" " " " 628.500m

Tissus imprimés coton( wax) : 4.652.000m

Tissu imprimés(Fancy): 30.042.000 m

Tissus coton teints divers: 563.000m

Tissus teints(fibranne): 628.500m

L'origine des tissus : production sénégalaise: 25%

importation: 75% (République populaire de Chine)

Destination de la production:

Tissus imprimés: marché local 79%, CÉAO: 25 %

wax : Marché local: 5%, CÉAO 95%

Chiffre d'affaires: 1984: 17.000.000.000 f cfa. inférieur de près de 12% à celui de 1983  
en dépit de la hausse des tissus écrus

Activité actuelle: 56 % de la capacité de production

## SOTIBA-SIMPAFRIC

Facteurs défavorables:

- sous utilisation de la capacité de production
- dispersion des activités (bonneterie, teinture sur filés)
- âge moyen élevé des équipements gros consommateurs d'énergie (environ 51% de plus qu'en Europe)
- budget d'entretien très élevé: 500.000.000 f cfa en 1984
- défectuosité notoire de la teinture sur tissu (guinée en particulier)
- inexistence d'une organisation commerciale efficace

**Observations:**

Entreprise dont les dimensions appelleraient une gestion plus efficiente.

A la relative vétusté des équipements s'ajoute l'absence d'une politique industrielle cohérente entre les divers établissements formant le groupe industriel, c'est à dire essentiellement avec l'ancêtre: STS et ICOTAF.

Il serait vraisemblablement raisonnable d'étudier une intégration plus poussée permettant l'utilisation de la pleine capacité de production des tissages au profit de l'alimentation du finissage de SOTIBA et en même temps le regroupement des moyens de finissage d'ICOTAF avec ceux de SOTIBA.

## TRICOTAGE MECANIQUE SENEGALAIS

T. M. S.

Société anonyme créée en 1961

Km 4, rue 6, route de Rufisque à Dakar

Capital: 67.500.000 f cfa

Mr Guy Lépinette, directeur

capitaux privés sénégalais 77%, privés français 33 %

Activités: fabrication de tissu bonneterie et confection de bonneterie

Investissements: 247.000.000 f cfa

Effectif: 109 personnes dont 1 expatrié

Matières premières: filés de l'industrie locale

Equipements: 10 métiers à tricoter circulaires: jersey, interlock, côte

2 métiers rectilignes

matériel de coupe et picuage: 90 machines à coudre

Capacité de production : 1.100.000 articles/an

chiffre d'affaires: 300.000.000 f cfa(ht)

débouchés : marché local et exportation (France)

Valeur ajoutée : 50 / 55 %

Observations: cette affaire rencontre sur le marché local la concurrence d'importations désordonnées en provenance de l'Asie du Sud-Est et celle que constitue la friperie.

Elle n'est pas parfaitement équipée pour pouvoir maîtriser tout le cycle de fabrication. Elle doit en effet sous-traiter, à façon le blanchiment de sa production de tissu-maille ainsi que la teinture de ses filés.

Elle souffre également d'un mauvais rendement de sa main d'oeuvre et d'un manque de soin en fabrication entraînant 15 % de second choix.

# INDUSTRIE AFRICAINE DES FILETS DE PECHE

I.F.A.P.

S.A. créée en 1968

rue Felix EBOLÉ, Dakar

Mr Claude SAULT, directeur

Mr T. DiOP adjoint

Capital: 50.000.000 f cfa, 100% privé sénégalais

Activités: industrielles, fabrication de filets de pêche à mailles nouées en fils de polyamide

Négoce: ventes de tous articles de pêche

Investissements:

Effectif: 50 personnes dont 1 expatrié

Production: 20.000 kgs/an

Equipements: 4 métiers à nouer

Matières premières importées en totalité: filés polyamide de 2.200 à 10.000 deniers

Destination de la production: CAPAS, centre associatif pour la pêche artisanale au Sénégal pour 80% de la production.

exportations en Gambie, Guinée, Mauritanie

Chiffre d'affaires: 350.000.000 f cfa

Valeur ajoutée : 35%

Observations: Entreprise à la limite de l'artisanat dont les activités sont imbriquées avec celle de la SOCCSAC

## Societe Commerciale et Industrielle du Sac

S O C O S A C sa

S.A. créée en 1938 pour assurer la production de sacs, ficelles et cordages en sisal, et, depuis 1969, de sacs et toiles d'emballage en polypropylène tissé, avec cycle de fabrication totalement intégré (extrusion, filage en bandelettes, tissage et confection)

rue Felix EBOUE Dakar

Mr N'DIAYE président-directeur-général

Capital: 300.000.000 f cfa

Investissements: 190.000.000 f cfa

Equipements: 32 métiers à tisser en quatre largeurs: 0,92m, 1,22m, 1,48m, 1,65m.

Production: cordages 130/140 tonnes, an

Tissu pour sacs: 300 tonnes, an

Origine des matières premières: 100% R.F.A

Destination de la production: marché local couvert à 120% par la capacité de production

Chiffre d'affaires: 750.000.000 f cfa, en baisse très importante depuis 1990, 1.271.000.000  
cash-flow négatif, moins 10% du chiffre d'affaires

Facteurs défavorables:

-coût de l'énergie trop élevé

-masse salariale trop importante

-sureffectif de 50 personnes

-concurrence locale: SISAC à Kadiack, producteur de sacs en jute et sisal

Observations:

Atelier presque totalement à l'arrêt lors de la visite, à l'exception de quelques machines à corder.

Endettement important auprès des banques (150.000.000 f cfa)

projet d'investissement en métiers circulaires freiné par absence de moyens financiers

## ANALYSE DIAGNOSTIC

l'enquête effectuée auprès des diverses entreprises du secteur qui ont accepté de recevoir notre visite, ne permet d'émettre qu'un diagnostic relativement sommaire: en ce qui concerne les valeurs et les chiffres, il n'est fait état que de ceux que nos interlocuteurs ont bien voulu nous communiquer et qu'il n'a guère été possible de contrôler.

### Les matières premières

Il s'agit essentiellement du coton, cultivé de manière industrielle au Sénégal depuis les années 1950. A ce moment-là, la CFDT, Compagnie Française pour le Développement des Fibres Textiles, encadrait les activités cotonnières au stades de la recherche, de la culture et de la commercialisation du coton sur l'ensemble des territoires qui constituent aujourd'hui les pays d'expression francophone de l'Afrique de l'Ouest et du Centre, à l'exception de quelques-uns d'entre eux tels que la Mauritanie, la Guinée, le Congo-Brazzaville et le Gabon.

Aujourd'hui, la SODEFITEX, au capital de laquelle la CFDT participe encore pour 20 pour cent, est une ADR (Agence de Développement Rural) dans laquelle l'Etat est majoritaire et se trouve placée sous la tutelle du Ministère du Développement Rural.

La SODEFITEX encadre en même temps les activités agricoles d'alternance telles que celles de l'arachide et du mil.

S'agissant du coton, SODEFITEX encadre environ 50.000 cultivateurs mettant en oeuvre chacun 0,61 hectare planté en coton, ce qui représente 5 à 8 % du paysannat actif.

En 1980, le revenu par planteur ressortait à un peu plus de 28.000 f cfa, ce qui, soit 46.000 f cfa/ha.

Aujourd'hui les ventes de graines et de fibres représentent environ 1 % du P.N.B. du pays.

La SODEFITEX occupe 737 personnes, dont 65 à la direction générale (mais 101 personnes travaillent en dehors du secteur coton).

Les salaires distribués au personnel de SODEFITEX s'élèvent à 1 milliard de f cfa par an.

Pour ce qui concerne la campagne 1985-86, les prévisions globales de récolte ont été arrêtées à 40.000 tonnes de coton-graine, soit région de Kaolack: 5.700 tonnes, Sénégal-Oriental: 12.200, Velingara (Casamance): 10.000, Kolda (Casamance): 12.100.

Le rendement en fibre est prévu à 40,22 % ce qui devrait permettre d'obtenir un peu plus de 16.000 tonnes, dont les filatures locales devraient absorber un peu plus de 4.000 tonnes, compte-tenu de leur consommation des années précédentes.

Le reste devrait pouvoir être exporté.

Les principaux clients à l'exportation (moyenne des cinq dernières années) ont été les suivants, en pourcentage du total exporté:

-Taiwan: 39,16	-Portugal :5,53
-Grande-Bretagne :14,23	-France :4,86
-Japon : 9,43	- Tunisie :4,31
-Italie : 8,49	- R.F.A. :2,02
-Maroc :6,85	

Le coton sénégalais présente les caractéristiques suivantes:

-longueur de soie moyenne sur 90% de la récolte(1985): 1'1/16 :26,98 mm

10 % de la récolte 1' 3/32 :27,78 mm

Il est relativement homogène avec 82,85 % de fibres autour de la longueur moyenne.

Sa finesse relative ressort à 4,55 à 4,9 d'indice Micronaire, ce qui correspond à une fibre également moyenne.

Sa résistance est forte: indice Pressley :85 à 91,8.

C'est un coton propre.

La fibre est tout à fait bien adaptée à la filature cardée pour des numéros métriques de 50. 56 au maximum.

Le rendement à l'égrenage ne devrait pas cependant être trop poussé, car il entraînerait la formation de "neps", paquets de fibres nouées dépréciant la qualité du fil et du tissu.

Le rendement en culture est assez moyen, avec 0,8 à 1 tonne à l'hectare.

Le prix moyen de la fibre est déterminé par SODEFITEX, à partir d'un certain nombre de données provenant de son compte d'exploitation.

En 1981, le coton était cédé aux utilisateurs locaux au prix de 325 f cfa le kg quelles que soient les fluctuations du cours mondial.

Par décision gouvernementale du 2-XI-1982, le coton est cédé aux filateurs au cours mondial, déduction faite des "frais non-exposés", c'est à dire du coût de mise à CAF, soit environ 9,5 % du prix mondial.

En même temps, la C.P.S.P. (Caisse de Péréquation et de Stabilisation des Prix), fait bénéficier l'industrie locale d'une subvention de 17 % sur le décompte de facturation de SODEFITEX qui lui est présenté par les filateurs.

Ce processus devrait faire l'objet d'une importante modification dans un proche avenir avec une réduction progressive de la subvention qui devrait disparaître totalement en 1987.

Mais la situation se trouve en fait déjà assez profondément modifiée:

Les marchés mondiaux ont enregistré une très importante chute des cours du coton dont le cours actuel revient presque au niveau de celui de 1981.

Toutes les prévisions de SODEFITEX devront être sérieusement redressées.

Mais elles devront surtout tenir compte des coûts réels engendrés par l'activité coton

dans l'ensemble des activités qu'elle encadre. Il est en effet apparu, et cela n'est nullement contesté par SODEFITEX, que le prix de revient du coton supporte certaines charges fixes en totalité alors qu'une partie de celles-ci concernent d'autres activités de la société.

il est également apparu que toutes les charges d'administration et de gestion, soit plus de 700.000.000 f cfa étaient imputées à l'activité coton, alors que 70 % seulement devraient l'être.

il est encore apparu que la totalité du prix de cession des graines à l'huilerie n'était pas prise en compte pour être déduite du prix de revient de la fibre et qu'en outre le prix de cession était à un niveau inférieur au prix mondial:

Quant à la subvention aux filateurs, à la charge de la CPSP, elle devrait pouvoir être liquidée dans les délais prévus par la réglementation, soit trois mois, alors qu'en pratique, la trésorerie des entreprises subit l'effet de retards considérables, il est dû en effet:

- 80.000.000 f cfa environ: à ICOTAF depuis mi-mai 1984
- 100.000.000 f cfa à la Cotonnière du Cap-Vert depuis janvier 1985
- plus de 187.000.000 f cfa à STS depuis fin mai 1984.

Une révision sérieuse des prix devra intervenir rapidement: en effet, le prix CAF le Havre du coton d'Afrique est passé de 14,60 ff/kg en décembre 1984; soit 730 f cfa, à 412,5 f cfa en novembre 1985 et à 387,5 f cfa en décembre 1985.

Le mouvement général de baisse risque de se poursuivre du fait de la stabilisation du cotier à un niveau relativement bas, mais surtout en raison de l'importance des excédents mondiaux: plus de 15 millions de balles, soit 3 millions de tonnes.

## Forces et faiblesses du secteur industriel

### Niveau technologique

D'une manière générale le niveau technologique des entreprises textiles sénégalaises est resté celui correspondant à la période de leur création, c'est à dire d'il y a 20 ans ou davantage.

C'est un inconvénient grave dans la mesure où cet équipement, maintenant relativement peu performant, nécessite une main d'oeuvre nombreuse, en même temps qu'une surface couverte importante.

Mais il est surtout en amont, gros consommateur d'énergie et sa maintenance entraîne des dépenses élevées.

### Facteurs de production

#### Electricité

Compte-tenu de la nouvelle augmentation prévue pour 1986, le prix du kw industriel sera passé de 42 f cfa en 1983 à 91 f cfa en 1986, soit une hausse de près de 93 %. C'est une situation devenue intolérable pour l'industrie textile.

Il faut en effet, en filature classique de coton, environ 2,6 kw pour fabriquer un kg de fil et en filature-tissage d'écrus 1 kw par mètre de tissu produit.

L'énergie électrique entre actuellement pour 20 % dans le prix de revient en filature-tissage.

#### Eau industrielle

Largement utilisée dans les industries de teinture et en manutention-textile (blanchiment, en particulier), l'eau est également facturée à un coût très élevé: 276 f cfa le mètre-cube en 1984; alors qu'il faut compter environ 300 litres pour traiter 1 kg de coton teint. L'impact du coût élevé de l'eau n'est pas négligeable sur le prix de revient.

#### Main d'oeuvre

La productivité du personnel d'exécution reste en général à un niveau très médiocre, et dans tous les cas, largement en dessous de celle constatée en Europe et dans les pays asiatiques (rendement observés: de l'ordre de 40 à 60 % par rapport aux pays de référence).

Cette situation est encore aggravée par un sur-effectif dans certaines entreprises.

L'absence à peu près générale d'une formation méthodique au personnel semble due au manque de qualification d'une maîtrise elle-même incomplètement formée ainsi qu'à une certaine pénurie de cadres techniques et de gestion compétents.



## Gestion et Direction

La nature de l'étude n'a pas rendu possible une investigation poussée dans le domaine de la gestion. Néanmoins-avec toute la prudence que nous attachons à notre propos-dont le caractère est plutôt subjectif,et, à de rares exceptions près,nous retirons l'impression que bien peu des dirigeants rencontrés maîtrisent correctement l'ensemble de la gestion de leur entreprise. .

Quant à la recherche de nouveaux débouchés,comme à celle de l'innovation ou de développement technologiques nouveaux,il ne nous a pas semblé qu'elles figuraient au premier rang des préoccupations des dirigeants.

Les services commerciaux sont le plus souvent réduits au simple niveau de services d'exécution,sans qu'existe une prospection systématique de la clientèle potentielle.

Il est assez vraisemblable que les mesures individuelles d'exemption et de protection, assez généreusement concédées à bon nombre de firmes par les pouvoirs publics,ne sont-elles pas étrangères à ce comportement; mais il a été frappant de constater une relative méconnaissance de la gestion générale et de la technique en particulier chez bon nombre de nos interlocuteurs.

En regard de ces faiblesses importantes, les forces dont peut disposer l'industrie textile apparaissent actuellement assez minces:

- possibilité relative, pour les filatures,d'entretenir des stocks réduits de matières premières,celles-ci étant disponibles sur place,et durables quasiment à la demande.
- connaissance, en principe, relativement aisée de leur marché intérieur pour l'ensemble des entreprises,celles-ci étant géographiquement limitées,la plupart des transactions s'effectuant à Dakar;
- proximité d'un port maritime important disposant de liaisons régulières avec les pays d'outre mer.
- situation analogue pour ce qui concerne les liaisons aériennes.
- disponibilité locale de certains intrants,de qualité convenable,mais qu'entre autres les emballages.

## La concurrence extérieure

Elle se manifeste de manière différente selon les stades de production.

En filature de filés écrus (Cotonnière du Cap-Vert) ou dans le secteur de la filterie (SCSEFI), il ne semble pas qu'elle constitue un facteur défavorable à l'activité industrielle.

Par contre, en dépit de mesures de protection très développées, la concurrence des importations, contrôlées ou non, et de la fraude, est une des causes premières du marasme actuel.

Quant à l'industrie de la confection sur tissu, et, dans une moindre mesure, celle de la bonneterie, elles ont presque totalement disparu, principalement du fait des importations de la friperie qui se développent depuis quelques années d'une manière considérable.

La production de bonneterie qui subsiste encore ne concerne plus qu'un nombre réduit d'entreprises, et en particulier T.M.S. qui ne survit difficilement que grâce à quelques marchés à l'exportation vers l'Europe de l'Ouest.

## Les importations

Il convient d'abord de rappeler que l'essentiel de la production textile sénégalaise est constituée par des tissus écrus, et principalement du "support" pour l'impression de pagne.

Les trois quart du coton transformé par l'industrie, soit environ 3.000 tonnes, an servent à assurer la production de tissus (COTAF et STS).

En théorie, le volume de l'ensemble de cette production, environ 13 à 14 millions de mètres-an, devrait pouvoir être aisément absorbé par le marché intérieur dont le potentiel de consommation a été estimé par les industriels à 20/25 millions de mètres par an.

Cependant il est nécessaire de tenir compte de plusieurs autres éléments.

Les pays de la CEAC: Côte-d'Ivoire, Mali, Niger, Burkina sont tous producteurs de tissu-pagne, si bien que la région se trouve en situation de surproduction et que la contrebande joue à plein, avec en plus l'introduction de tissu-pagne originaire de pays à monnaie non convertible, également en surproduction tels que, par exemple le Nigeria (plus de 300 millions de mètres par an). Or, il est bien évident que, dans les conditions dans lesquelles elle doit fonctionner, l'industrie locale du tissu-pagne n'a pas la compétitivité suffisante pour résister à la pression de certains voisins.

En outre, au Sénégal, les moyens existants dans l'industrie au stade du finissage offrent ensemble (COTAF et SOTIBA) une capacité de traitement plusieurs fois supérieure aux possibilités d'absorption du marché intérieur: 76.000.000 de mètres au total pour les deux entreprises.

On aboutit ainsi à la situation suivante:

-ICOTAF ne fonctionne qu'à 60 % de sa capacité de production, alors que, pendant le même temps, SOTIBA obtient des autorisations d'importation, à des conditions très favorables, lui permettant de s'approvisionner à l'étranger (R.P. de Chine plus particulièrement)... pour des volumes représentant jusqu'à 75 % de ses besoins.

il est vrai que le prix des écrus importés était, en 1984, inférieur de 10 % environ à celui des qualités similaires fabriquées au Sénégal.

Rien ne prouve cependant que la production locale, avec l'utilisation du potentiel de production au maximum, ne serait pas arrivée à un prix voisin de celui des tissus importés.

### La friperie

L'importation en a été autorisée au Sénégal depuis une dizaine d'années, et cela alors que bien des pays en développement, soucieux de l'avenir de leur propre industrie textile prenaient des dispositions radicalement inverses.

Contrairement à une opinion que les importateurs cherchent à accréditer, la friperie ne constitue pas un moyen de résoudre, à terme, les besoins d'une clientèle à faible pouvoir d'achat.

C'est une activité qui ne crée que peu ou presque pas d'emplois, qui ne procure qu'une valeur ajoutée insignifiante, mais qui par contre est extrêmement lucrative pour les importateurs: elle crée en outre une concurrence redoutable aux activités de bonneterie et de confection.

Au Sénégal, en 1982, les importations déclarées de friperie se sont élevées à 2.148 tonnes pour une valeur en douane de près de 600.000.000 f cfa; cela représente par habitant une moyenne de 0,36 kg et 11% du total des importations de textiles.

La friperie importée en 1982 représentait une quantité supérieure de 5 % à la totalité des articles d'habillement en tissu et en maille importés officiellement.

Les importations se sont encore amplifiées en 1984.

Il a été, cette année là, importé 3.146 tonnes de friperie pour une valeur de 847.000.000 f cfa, soit presque 1.000 tonnes de plus qu'en 1982; la moyenne par habitant ressort donc à 0,542 kg.

Ces importations ont encore représenté 17,55 % du total de tous les textiles importés, total qui, lui, est en baisse de 22,5% - hors friperie - par rapport à 1982.

Notons encore qu'en 1984, le total des articles vestimentaires et bonneterie, importés officiellement n'a représenté, avec 1.237 tonnes qu'un peu plus de 39 % du tonnage de la friperie.

Il résulte d'études précédentes que la friperie, répertoriée sous le chapitre 63 de la nomenclature douanière, renferme, en principe, des articles dits "nécessitant réparation", mais dans la pratique, elle renferme surtout des articles déclassés ou soldés ou "stock-low" : il est très difficile à l'arrivée d'en vérifier la teneur car elle est conditionnée en balles pressées.

Sa valeur (en douane) moyenne au kilo ressortait à environ 296 f cfa en 1982 et 269 ffrancs cfa en 1984.

Le profit susceptible d'être réalisé à la revente est certainement confortable, sachant qu'elle comporte environ 40 % d'articles de bonneterie et que, par exemple, un T-shirt de friperie, d'un poids moyen de 150 grammes est écoulé sur le marché à 150 fcfa ou davantage.

La fraude

Les avis des industriels à ce propos sont assez convergents: la fraude est extrêmement développée au Sénégal, les estimations moyennes la situent à 50% du total des importations enregistrées officiellement.

Elle s'exercerait, mais cela demanderait à être contrôlée par une enquête particulière dans le domaine des tissus et des articles confectionnés, via le Libéria et surtout la Gambie qui est un point de passage par ailleurs bien connu.

Elle influe dans le même sens que les importations de friperie.

Il faut y ajouter celle qui s'exerce, si l'on peut dire, par les voies normales : fausses déclarations sur le poids ou la nature des produits:

## L'ENVIRONNEMENT DU SECTEUR TEXTILE

L'industrie textile sénégalaise est caractérisée par des coûts élevés de production, une faiblesse des investissements nouveaux en équipements de production moderne et une absence à peu près généralisée d'imagination dans la recherche de nouveaux débouchés.

La qualité des produits est en général assez loin de celle exigée par les marchés d'exportation.

Il est en quelque sorte confirmé que la protection dont a pu bénéficier l'industrie n'a pas eu beaucoup d'effets positifs.

Seule, dans une certaine mesure la subvention aux exportations paraît constituer une mesure positive.

Les autres concours de la puissance publique mis à la disposition des entreprises peuvent être résumés ainsi:

-droits de douane, droits fiscaux, valeurs mercantiles, taxe parafiscale sur les importations de produits textiles.

-commission chargée de contrôler les autorisations préalables d'importation.

-autorisation d'importation en admission temporaire de certains produits textiles à transformer par l'industrie locale.

-subvention aux utilisateurs de coton-fibre

-admission des entreprises textiles au bénéfice de la T.C.R.

(L'agrément à la TCR permet aux entreprises du pays d'effectuer des exportations vers les pays de la CEAO-Sénégal, Côte d'Ivoire, Mauritanie, Mali, Niger, Burkina, sous le bénéfice des droits d'importation à tarif réduit, inférieur en moyenne de 40 à 60 % par rapport à ceux appliqués sur des produits analogues provenant soit d'Europe, soit d'autres régions

-des allègements fiscaux sur les colorants.

-Des incitations nouvelles telle que l'établissement d'une zone franche industrielle à Dakar.

Mais les contraintes les plus graves qui se posent encore pour l'industrie textile paraissent se situer:

-dans la réglementation actuelle en matière d'emploi.

-le coût de facteurs de production essentiels: énergie et eau.

-le taux très élevé du crédit.

-le désordre dans les importations.

-le manque de personnel qualifié aux postes d'encadrement et de maîtrise.  
du semble-t-il à une application trop dogmatique de la politique d'emploi.

Enfin la position exportatrice des entreprises textiles ne s'est nullement améliorée,  
même vers le marché régional.

La subvention à l'exportation permet, jusqu'à présent, aux productions de filés de pouvoir  
être vendus sans perte de substance sur les marchés européens.

## La Demande de Produits Textiles

Une étude particulière du secteur de la distribution et de la commercialisation des textiles aurait sans doute permis de répondre de manière plus précise à cet aspect du problème.

Les informations sur la consommation des ménages et sur les niveaux de revenus des diverses catégories socio-professionnelles ne sont pas non plus disponibles.

Il ne reste que les statistiques d'importation qui puissent mettre en évidence une diminution globale du volume des importations contrôlées (hors friperie) entre 1982 et 84, de plus de 22 %.

S'agissant des produits cotonniers:

diminution de plus de 51 % en tonnage des importations de tissus, et 46 % en valeur (en douane), encore ce poste comprend-t-il en majorité les écrus importés par SOTIBA.

- diminution de plus de 54 % en tonnage, et de 30 % en valeur des articles de bonneterie (sous-vêtements et survêtements)

- diminution de 4 % des importations de vêtements en tissu (qui ne comprennent pas que des articles en coton)

La consommation moyenne par habitant et par articles textiles confondus s'élevait à 2,98 kgs en 1982, elle descend à 2,46 kgs en 1984, compte non tenu de la production locale commercialisée sur place, soit 2.500 tonnes par an, ou 0,4 kg par habitant.

La consommation moyenne pour 1984 arrive ainsi à 2,86 kg par habitant: cette valeur est à rapprocher de celle indiquée par un rapport de la F A O (Consommation mondiale des fibres d'habillement 1983), soit 3,28 kg par habitant pour le Sénégal.

Ces valeurs ne peuvent pas, bien entendu, comprendre les importations non contrôlées ni la fraude dont les estimations situent l'importance à 50 % en moyenne des importations officielles.

Elles ne tiennent pas compte non plus de la friperie qui, à elle seule, représente 0,52 kg par habitant en 1984, soit plus de 18 %.

Il apparaît donc qu'il existe une demande accrue d'articles textiles bon marché, ce qui confirme la stagnation, sinon la baisse du pouvoir d'achat du plus grand nombre des consommateurs.

Cette demande, qui semble surtout importante en bonneterie, pourrait sans doute être satisfaite par des produits locaux, dans la mesure où la disparition des importations de friperie et un contexte économique plus favorable permettrait d'obtenir de prix de revient nettement améliorés.

En confection sur tissu, il existe aussi un important élément de concurrence à une activité industrielle: le secteur informel, dont il serait fort utile de connaître les dimensions précises.

Dans la perspective de la mise en oeuvre d'un programme d'ajustement structurel à moyen et long terme, tel que celui envisagé par les pouvoirs publics, il est notamment envisagé une mise en concurrence progressive des industries locales, tant par la suppression des restrictions quantitatives à l'importation que par l'abaissement des droits de douanes sur une période de trois ans  
pour ce qui concerne l'industrie textile, il conviendra de distinguer les entreprises cas par cas, en fonction non seulement de leur structure propre, mais surtout en fonction des fabrications qu'elles réalisent ou seraient susceptibles de réaliser. Le nombre réduit d'entreprises peut rendre cet examen relativement aisé.

### Filature

La seule entreprise de filature pure est la Cottonnière du Cap-Vert?  
Une mise en concurrence ne la concerne pas, et moins encore dans la perspective d'une intégration totale du groupe STS-ICOTAF-SCTIBA que nous examinerons par la suite.

Cette affaire est la seule pour le moment à exporter des filés en Europe: sa compétitivité sera nettement améliorée par un prix de coton brut moins élevé qu'au cours de la période écoulée, mais surtout par une diminution sensible des coûts de l'énergie.

Le prix du Kw devrait d'ailleurs pouvoir être subventionné, de préférence à celui du coton, car il concerne toute la chaîne de fabrication, à un niveau qui ne devrait pas dépasser celui de 1983.

Elle devrait pouvoir bénéficier d'une détaxation des investissements nouveaux de matériel de production sans limitation inférieure de leur montant.

Elle devrait, comme d'ailleurs l'ensemble des entreprises, bénéficier d'un assouplissement de la réglementation en matière d'emploi, et d'un abaissement sérieux des droits de douane et taxes diverses sur ses importations de pièces de rechange. L'étude d'une prime d'emploi sur les créations éventuelles de nouveaux postes de travail devrait aussi être envisagée.



### Filature-tissage

Les deux unités comportant une filature et un tissage sont la STS à Thiès et ICOTAF à Dakar-Pikine. au plan financier, ces deux affaires sont très imbriquées avec la SOTIBA-SIMPAFRIC qui, à travers le groupe APOLLO T.M. participe de manière majoritaire au capital de S T S .et à celui d'ICOTAF:

STS ne produit que des tissus écrus, en majorité support d'impression pour le pagné, et 10% de sa production (avec un matériel moderne implanté en 1982 est constituée par des écrus en grande largeur : 280 et 330 cms respectivement, tissus pour usage de linge de lit.

ICOTAF, filature-tissage, assure une production beaucoup plus diversifiée: tissus de coton en majorité, destinés à la teinture, tissu en polyester-coton (avec des filés imbrés), tissus en 100% polyester, tissus jacquard en coton (bazin) et filés; l'entreprise dispose d'un finissage destiné à assurer le blanchiment-mercerisage et teinture des tissus qu'elle produit, mais dont la capacité est d'environ le double de sa propre production. En raison d'une conjoncture défavorable sur le marché des tissus, aggravée par les importations et la fraude, l'entreprise ne fonctionne qu'à 60 % de sa capacité.

### Manutention textile

La SOTIBA-SIMPAFRIC, seule unité au Sénégal assurant exclusivement les opérations de blanchiment teinture, apprêts et impression, teinture sur filés et tricotage dans une même unité industrielle dispose d'un potentiel de traitement des tissus bien supérieur aux besoins connus du marché, soit 18 millions de mètres/an pour les tissus teints et 50 millions de mètres pour l'impression (le marché potentiel est de l'ordre de 25 millions de mètres.)

Or, cette entreprise fonctionne actuellement en dedans de sa capacité (60 % environ) même en important comme elle le fait - et à des conditions avantageuses des écrus d'Extrême-Orient.

Le volume de ces importations représentait en 1984 75 % de ses approvisionnements, soit en 1984, plus de 28.500.000 mètres sur une production totale de 38 millions pour une activité de l'entreprise correspondant à un peu plus de 50 % de sa capacité de teinture et impression sur tissus.

Les tissus écrus produits par STS, à raison de près de 10 millions de mètres an sont en largeur 127 cms. ceux produits par ICOTAF le sont également en majorité, à l'exception du bazin, et d'une assez faible quantité en 9- cms.

Les équipements de SOTIBA sont tout à fait adaptés à la largeur de ces tissus.

L'ensemble de ces éléments assure une vraisemblance à l'hypothèse d'une intégration possible des activités STS-ICOTAF-SOTIBA qui serait certainement un facteur positif et de nature à sensiblement améliorer les coûts de production.

-réduction des charges de structure par suite du regroupement des services de direction.

-diminution des coûts de fabrication par suite du plein emploi des équipements.

-ajustement et, sans doute réduction, du potentiel de traitement des deux finissages: celui d'ICOTAF et celui de SOTIBA.

-abandon des secteurs de production non rentables: bonneterie et sans doute teinture sur filés.

Assortir ces mesures de facilités identiques à celles qui seraient souhaitables pour la filature, en ce qui concerne le prix du coton, les régies de l'emploi, la subvention à l'énergie, renforcerait l'efficacité de ce nouvel ensemble.

De nouveaux investissements au finissage pourraient être envisagés afin de permettre le traitement des tissus larges pour drap destinés à l'exportation.

#### Filature-Tissage de couvertures

Il serait déraisonnable de maintenir cette entreprise dans ses structures actuelles.

Le marché pour lequel elle a été conçue a disparu: les équipements sont en général obsolètes et guère adaptables à d'autres fabrications rentables.

Une étude spécifique du marché de la couverture acrylique pourrait peut-être permettre de savoir s'il y a lieu de conserver, pour le tissage de couvertures, les 12 métiers modernes installés en 1982, et le matériel de finissage (leineuses) correspondant à leur volume de production, ou bien envisager son transfert dans une autre entreprise.

#### Industrie du linge de maison

Les pouvoirs publics auraient intérêt à encourager et faciliter les projets de modernisation et de complément des équipements de l'entreprise, seule pour le moment dans sa spécialité.

### Filterie

Nous l'avons déjà indiqué, la filterie semble au Sénégal, la seule entreprise qui se porte bien.

Une éventuelle subvention du prix de l'énergie ne ferait que conforter sa position et l'encourager à développer ses activités.

A l'exception des colorants et des matières premières plastiques qu'elle importe, elle utilise des matières premières et des emballages d'origine locale.

Un assouplissement dans un sens plus pragmatique de la politique de sénégalisation serait un élément déterminant pour la réalisation effective de ses projets d'investissements nouveaux, générateurs de 20 emplois permanent, soit 10 % de plus que son effectif actuel.

### Traçage et confection de bonneterie

Le frein essentiel au développement de cette branche industrielle est constitué par la friperie.

Il ne peut y avoir d'alternative: aussi longtemps que les importations de friperie ne seront pas considérablement limitées, sinon définitivement supprimées, il sera vain de tenter de fabriquer de la bonneterie pour le marché intérieur.

Les entreprises qui survivent, et singulièrement T.M.S., en dépit d'une infrastructure assez mal adaptée à ce type d'activités, ne peuvent tenter de survivre qu'avec l'exportation.

Encore est-il bon de souligner que les affaires qu'elles réalisent à l'exportation ne peuvent, pour le moment, que rester marginales (séries peu importantes, et irrégulières) et ne sont que très peu rentables du fait que par ailleurs leurs moyens de production ne peuvent être utilisés de façon optimale.

En résumé, il apparaît que le potentiel d'adaptation du secteur textile à des activités orientées vers la "grande exportation" demeure assez faible, il est limité, avec quelques chances de réussite à celle des filés écrus (courant d'affaires déjà entretenu par la Cottonière du Cap-Vert), de tissus écrus en grande largeur (entreprise amorcée par STS) et articles de bonneterie (production de TMS).

S'agissant des tissus écrus en largeur moyenne 127cms-support d'impression pour le pagne, la surproduction régionale actuelle impliquerait pour la production sénégalaise une très sérieuse amélioration de ses coûts de production pour accroître ses exportations sur les marchés africains, ou alors une reconversion fondamentale de ses moyens de production en tissage et finissage et la mise en oeuvre de moyens financiers correspondants.

## LES ACTIONS A ENTREPRENDRE

### Dispositons d'ordre réglementaire

#### Le prix du coton-fibre

La tendance du marché cotonnier mondial s'est largement inversée. Les cours sont en baisse sensible depuis un an.

Il n'est pas très probable qu'une remontée des prix soit à attendre à brève échéance: le dollar continue vers la baisse, les excédents de production de fibre sont très importants environ 15 millions de balles (5 millions de tonnes) à fin 1985.

La situation se trouve confirmée par le marché à terme de New-York ou, fin décembre 1985, le contrat N°2 (élément de référence) était coté 59,67 cents par livre pour mars 1986 et 51,77 cents pour octobre 1986.

Le coton d'Afrique était, à la même date, coté 7,75 francs français CAF le Havre, soit 387,5 f cfa, ce qui devrait correspondre à une prix sur le marché intérieur du Sénégal de 352 f cfa.

Le problème de la subvention risque de se trouver posé, pour SODEFITEX, et cela dans la mesure où cet organisme procédera rapidement à une calculation du prix de revient du coton plus proche de la réalité.

Il s'agira, en particulier de rétablir une répartition de ses charges et salaires plus équitable entre ses diverses activités, mais il lui faudra en même temps en analyser soigneusement le contenu, en particulier le poste 'dépenses de main d'oeuvre'.

Le compte d'exploitation prévisionnel de SODEFITEX, pour l'exercice 1985, a déjà fait apparaître un volume de frais de personnel (hors personnel saisonnier et occasionnel) de 981.555.000 f cfa auquel s'ajoute un montant d'indemnités diverses de 392.822.000 f cfa., 89.959.000 f cfa de charges sociales et 21.070.000 f cfa d'autres dépenses sociales; c'est un montant qui semble élevé pour un effectif légèrement inférieur à 1.000 personnes dont toutes ne participent pas aux activités cotonnières.

Les frais d'égrenage pourraient peut-être être réduits, les usines d'égrenage ne fonctionnant, en moyenne qu'à 55 % de leur capacité.

Le prix de cession des graines à SONACOS (huilerie) devrait être fixé à un cours plus réaliste par rapport au cours mondial, et le produit de cette cession déduit, en totalité du prix de revient du coton-fibre.

La prise en compte des intérêts débiteurs de SODEFITEX dans le cadre d'un moratoire pourrait également être étudiée, une formule de cette nature permettrait sans doute d'améliorer le prix de revient du coton dans lequel les charges financières interviennent pour près de 6 % dans les prévisions pour 1985/86.

Signalons encore que, dans les conditions actuelles de son exploitation, la subvention que SODEFITEX estime lui être due par le CPSP au titre des prévisions pour l'exercice 1985/86 s'élève à 3.066.000.000 f cfa; par comparaison, le volume prévisionnel des ventes et prestations de service de SODEFITEX, pour le même exercice, représenterait 8.567.900.000 f cfa; la subvention interviendrait donc pour 35,8 % du chiffre d'affaires, dans lequel les ventes de coton interviennent pour 7.816.040.000 f cfa (soit plus de 91 %).

Un effort de clarification paraît bien nécessaire pour parvenir à l'établissement d'un prix de revient du coton plus en rapport avec la réalité; ce serait sans doute un moyen de parvenir à diminuer, sinon à supprimer la subvention.

#### Les coûts des utilités

##### L'énergie électrique

La hausse ascensionnelle du prix du kw, depuis 1982, pèse très lourdement sur les coûts de production des entreprises textiles, surtout au stade amont: filatures, tissages, teintures et manutention.

La situation est encore aggravée au Sénégal par le fait que les usines ne disposent pas de chaînes de production de la technologie la plus moderne, d'un cycle de transformation du coton plus court, surtout en filature, donc moins consommateur d'énergie que les processus classiques.

rappelons qu'en moyenne en filature, il faut 2,5 kw par kg de fil produit et 1kw par mètre de tissu écru en filature-tissage intégrés.

Au coût actuel du kw, soit 61 f cfa, prix qui doit passer à 81 f cfa en 1986, l'énergie électrique intervient pour 20 % dans le prix de revient filature et du tissage, et pour 6 à 12 % en teinture et finissage.

Nous suggérons que les pouvoirs publics en liaison avec le SENEBLEC étudient la possibilité d'accorder une subvention de telle sorte que le prix de l'énergie industrielle demeure au niveau de l'année 1983, soit 56 f cfa/kw.

## L'eau industrielle

Le problème du coût de l'eau industrielle est analogue au précédent. Il concerne toutefois plus particulièrement les industries de manutention: teinture sur filés et tissus, blanchiment, impression et apprêts.

Atteignant actuellement (1984) 276 f cfa le mètre-cube, le prix de l'eau industrielle est anormalement élevé.

Une solution à ce problème pourrait être recherchée en encourageant les entreprises par des prêts appropriés, à installer des forages.

Signalons à titre d'exemple qu'il faut environ 300 litres d'eau par kg de coton teint et que l'incidence des dépenses en eau intervient pour 9 % du coût de production en teinture sur filés.

## Le crédit bancaire

Le réexamen des taux d'intérêts des crédits bancaires devrait être orienté de manière telle qu'ils soient fixés à un niveau sensiblement plus raisonnable qu'à l'heure actuelle ou ils sont en général de 20%.

Des dispositions préférentielles seraient souhaitables pour les entreprises déjà exportatrices et cela sur le vu de dossiers cohérents, assortis d'études de marché sérieuses. L'examen de ces dossiers devrait pouvoir en même temps faire l'objet d'une procédure rapide: l'organisme auquel ils seraient confiés devrait être assisté par des spécialistes qualifiés de la branche d'activités concernée.

## Le remboursement des subventions

L'efficacité du système des subventions serait notablement accru si le versement en était assuré aux entreprises bénéficiaires dans les délais prévus par la réglementation qui sont de l'ordre de trois mois.

En fait la CPSP, la plupart du temps, et singulièrement pour ce qui concerne les entreprises du secteur textile, met un an ou davantage pour les opérer.

Des instructions très fermes devront être intimées à cet organisme pour rétablir une situation plus normale.

### La Commission textile

Cet organisme, qui siège à la Chambre de Commerce et d'industrie, a pour rôle d'examiner les demandes d'autorisation d'importations de produits soumis à licences.

Jusqu'à présent son rôle n'est pas considéré comme très efficace.

Il peut difficilement en être autrement, étant donné le nombre de dispositions particulières obtenues ou que peuvent obtenir les importateurs.

Dans la perspective d'un abaissement progressif des droits de douane, comme dans celle d'une disparition parallèle du contingentement, sa disparition devra logiquement intervenir.

### Le problème de la friperie

Vous avons déjà exposé que les importations de friperie constituaient l'obstacle essentiel à l'existence d'une industrie nationale de bonneterie et de confection.

Le développement considérable des importations au cours des dernières années aurait déjà dû être rapproché de la disparition quasi-totale des entreprises de confection et de celle de la plupart des ateliers de tricotage.

La réorientation de la politique industrielle ne peut pas ne pas en tenir compte, quelle que soit l'importance des intérêts en jeu.

La stricte réglementation des importations doit aboutir progressivement à son élimination totale dans les délais les plus réduits.

### Dispositions fonctionnelles

Une connaissance plus précise de la situation et surtout de la santé financière de chaque entreprise ne sera pas sans importance pour l'orientation à prendre concernant leur avenir.

Les différents éléments permettant d'évaluer cette situation, et en particulier le bilan, le compte d'exploitation et la balance devraient pouvoir être obtenus par une démarche des pouvoirs publics.

Leur examen devrait être confié à un organisme créé à cet effet auquel seraient associés des représentants qualifiés de la profession.

### La production de filés

Assurée principalement par la Cotonnaire du Cap-Vert, elle reste l'utilisation dans la gamme des numéros métriques réalisés, la forme d'utilisation qui semble la plus rationnelle, des propriétés intrinsèques du coton sénégalais.

Les exportations représentent environ 55% de la production de C.C.V. Quant aux deux autres filatures: STS et ICOTAF, seules des quantités plus faibles sont commercialisées sur le marché intérieur.

Un accroissement des exportations reste subordonné à une amélioration quantitative de la production.

L'augmentation de la production ne pourra résulter que d'un développement des moyens en équipement de l'entreprise.

Cela permettrait, simultanément une amélioration des coûts de production.

Mais, vraisemblablement n'entraînera pas de créations d'emplois nouveaux.

### La production de tissus

La part la plus importante des tissus fabriqués est constituée par des écrus pour l'impression ou le gainé; c'est un article dont la texture et surtout la faible largeur (27 cms) n'intéresse que médiocrement les marchés d'exportation.

Le potentiel actuel (STS plus ICOTAF), représente environ 13 à 15 millions de mètres. Le marché intérieur devrait, en principe pouvoir en absorber la quasi-totalité, et avec des conditions de prix plus étudiées, le marché régional une quantité non négligeable surtout dans la qualité "wax".

Une intégration des moyens de production de STS et ICOTAF avec SOTIBA, avec le regroupement effectif des équipements de finissage d'ICOTAF et SOTIBA, et la sélection aboutissant à ne conserver que ceux des équipements les plus rentables permettrait sans aucun doute d'améliorer sérieusement les prix de revient:

par des économies sur les charges de structure: regroupement des directions générales, utilisation des équipements à pleine capacité.



Les quantités, relativement limitées, de tissus en grande largeur (280 cms et plus) déjà produites actuellement par STS sont exportées en écreu. Elles ne peuvent pas, pour le moment être blanchies, teintes ou imprimées faute d'un équipement adapté.

L'expérience de certains pays africains, tels que le Cameroun, a prouvé que les marchés extérieurs (européens plus particulièrement) sont intéressés par les tissus de cette nature, teints et imprimés, pour le linge de lit.

Les autres productions de tissus d'ICOTAF sont relativement marginales: polyester-coton en tissé-teint, ou polyester pur.

Elles sont réalisées avec des filés de polyester importés: elles risquent d'être vulnérables à une ouverture plus libérale aux importations: leur rentabilité actuelle ne semble pas évidente.

Seule la fabrication du bazin pourrait être conservée, et serait peut-être à développer avec un coût de production amélioré.

#### Fabrication de couvertures

L'exploitation de SCT dans les conditions actuelles ne peut pas être rentable.

Pour l'avenir il ne paraît pas y avoir d'autre solution que l'abandon pur et simple de la production d'articles de substitution fabriqués en dehors de toute méthode avec des fils teints inadaptés et d'un coût trop élevé.

L'inutilisation de la majorité des équipements - dont la maintenance n'est même plus assurée du fait de leur inadaptation à d'autre production que celle de couverture aboutira à une situation sans issue.

Il est exclu d'envisager une production rentable de couvertures avec l'infrastructure actuelle.

Le seul équipement utilisable est constitué par les métiers modernes (de 1982) en grande largeur qui pourraient, peut-être être réinstallés dans une autre unité.

Envisager une production de couvertures avec de la trame acrylique, obligatoirement importée, nécessiterait une sérieuse étude du marché intérieur, mais ne pourrait pas trouver aisément de débouchés à l'exportation.

#### Linge de maison

La matière première locale convient parfaitement à la production des filés destinés à la réalisation de tissu éponge.

La disparition de la protection entraînera pour l'entreprise existante, ISLIMA, la nécessité d'être plus compétitive sur son marché, quelle ne couvrira d'ailleurs pas totalement au maximum de sa capacité de production.

L'entreprise aura donc intérêt à entreprendre rapidement la réalisation de son programme de modernisation et de complément d'équipement, en teinture sur filés.

Dans la mesure où elle obtiendra alors une sérieuse amélioration de ses coûts de production, elle pourra s'intéresser aux marchés d'exportations qui sont toujours très demandeurs en tissu éponge.

### Filiterie

Cette activité ne rencontre pas de problèmes majeurs sur le marché local ou régional pour lesquels elle a été conçue.

Les mesures préconisées en ce qui concerne les coûts des facteurs de production: énergie et eau, si elles sont appliquées, renforceront sa compétitivité.

Actuellement au maximum de sa capacité de production, l'entreprise ne peut se développer que dans de nouveaux créneaux sur le marché local ou régional: fils mélangés coton-polyester.

Seul un assouplissement de la politique en matière d'emploi sera de nature à l'inciter à réaliser les investissements déjà programmés dans ce sens.

### La Bonneterie

Les caractéristiques du coton sénégalais ne permettent de réaliser, dans ces conditions de productivité convenable, que des numéros de fil cardé inférieur ou égal aux N° 50 ou 56:

S'agissant de fils destinés au tricotage, donc de torsion moindre, la limite raisonnable de filabilité se situe au N° 50.

Les marchés d'exportations européens sont surtout intéressés par des articles en fils belges à l'exception de certains articles dits "de bataille" que l'on trouve dans les grandes surfaces.

Il n'y a aucun intérêt à envisager de peigner le coton local; cette opération préparatoire à la filature n'augmentera pas le degré de filabilité de la fibre moyenne.

Il entraînera par contre une sérieuse augmentation du coût de la matière première dont on élimine volontairement un pourcentage important.

La bonneterie doit par conséquent se limiter à la fabrication d'articles en fil cardé.

Le marché intérieur est extrêmement vulnérable à diverses formes de concurrence:

- les importations des pays d'Asie du Sud-est
- les importations de friperie

La suppression de la protection douanière ne modifiera sans doute que peu la situation car la fraude est particulièrement développée en matière de bonneterie.

Par contre, la suppression des entrées de friperie sera un facteur important pour la relance de la fabrication de bonneterie destinée au marché intérieur.

Mais c'est aussi la conception des ateliers existants qu'il faudra revoir; nous n'avons pu visiter qu'un seul TMS, qui ne survit que grâce à quelques marchés à l'exportation

Mais cette entreprise ne serait pas équipée pour faire face à une demande de fourniture en grande série.

Elle ne maîtrise pas, par défaut d'installations appropriées les stades du traitement du tissu-maille qu'elle produit: elle doit le faire traiter à l'extérieur(SOTIBA ) à des coûts de façon d'autant plus élevés qu'il s'agit de relativement faibles quantités, ce qui alourdit ses prix de revient, puis procède dans son atelier aux opérations de confection.

Une intégration complète du processus serait une solution plus économique; mais l'entreprise ne dispose pas de moyens financiers suffisants pour assurer les investissements correspondants.

Une politique plus souple des conditions de crédit lui permettrait de réaliser ses objectifs elle détient déjà les introductions suffisantes à l'exportation pour pouvoir poursuivre dans cette voie.

## Les Problèmes de l'Emploi

### Encadrement et maîtrise

Le problème de la sénégalisation des postes de responsabilité ne saurait être remis en cause.

son application effective gagnerait à être effectuée de manière plus pragmatique.

Certes, il existe sur le marché du travail une disponibilité de plusieurs centaines de cadres; mais bien peu ont été formés aux disciplines de l'entreprise, surtout à celle des problèmes techniques; si bien que les entrepreneurs hésitent à recruter.

Parallèlement, l'emploi de personnel expatrié entraîne des charges très élevées quelquefois même insupportables pour l'exploitation d'entreprises de petites dimensions.

Depuis pas mal d'années, il existe en Europe, et singulièrement en France, un nombre relativement important de cadres et agents de maîtrise, parfaitement qualifiés et expérimentés, réduits à l'inactivité du fait de la récession économique comme de la modernisation technologique des entreprises.

Un bon nombre d'entre eux, dans la troncane des 50-60 ans, sont encore tout à fait aptes à l'exercice d'une fonction.

Avec l'assurance du maintien, dans leur pays d'origine, de leurs moyens d'existence (retraite ou pré-retraite) dans leur intégralité, assorti d'une autorisation officialisée d'exercer une activité à durée déterminée outre-mer, au Sénégal plus précisément, les entreprises qui en éprouvent le besoin pourraient disposer à un coût convenable des moyens humains d'assistance qui lui font défaut.

La rémunération qu'elle consentirait à ce personnel expatrié, tout en restant à un niveau attractif, ne dépasserait pas la moitié au maximum du coût d'un emploi analogue tenu par un expatrié.

Outres avantages pour le pays, les entreprises pourraient souscrire des contrats courts; il n'y aurait plus pour les intéressés de problème de sécurité par exemple.

En liant une formule de ce genre à l'engagement d'un homologue à former, il devrait être possible de mettre au point une formule de coopération de cette nature entre les pouvoirs de décision des pays concernés.

### Personnel d'exécution

La productivité de la main d'oeuvre est, d'une manière générale, considérée par les employeurs comme largement inférieure à celle que l'on peut observer en Europe et en Asie, en particulier.

Cela est, à notre avis, la conséquence d'une faible qualification de la maîtrise d'une

tant et à l'absence d'information et d'intéressement du personnel d'autre part.  
Le faible degré de l'organisation interne de bon nombre d'entreprises n'est pas non plus sans influence sur la situation constatée:

Le niveau de rémunération varie d'une entreprise à l'autre, mais nous estimons qu'il serait souhaitable, après information suffisante du personnel, d'appliquer partout le principe de la rémunération au rendement avec intéressement à la qualité, en responsabilisant chaque opérateur pour mener à bien une politique de production orientée vers l'exportation: cela constitue un facteur déterminant de réussite.

La mise en place dans chaque entreprise importante d'un service qualité en liaison étroite avec le service de l'étude des rémunérations serait particulièrement souhaitable.

## LES PROJETS INDUSTRIELS DANS LE SECTEUR TEXTILE

Il est fait état, périodiquement, d'un certain nombre de projets.

C'est ainsi qu'en 1982, il a été question:

- d'une implantation de filature dans la zone franche industrielle de Dakar, ce projet portant sur une production de 1.000 tonnes de filés par an semble aujourd'hui abandonné
- d'un projet d'installation à Dakar, d'une fabrique de coton hydrophile (30 tonnes/an) et d'articles de bonneterie, projet sans suite encore apparemment.

D'autres projets ont aussi été évoqués:

- confection de luxe dans la zone franche industrielle de Dakar.
- complexe textile sous l'égide d'un consortium d'entreprises SCHAEFFER (France) - SOTIBA - SIMPAFRIC (Sénégal) - RIEGEL (USA) pour traiter 2.500 tonnes de cotonnen, investissements prévus 5 milliards de f cfa (1982).

A l'heure actuelle, un seul projet est en voie de réalisation, celui de SOTEXSA conçu en 1977.

### Le projet SOTEXSA

Il a été conçu par une Sté suisse d'engineering, Maurer-textiles et le groupe français Euro-Continents (direction Mr Baujollin) en association avec la Chase-Manhattan Bank, remplacée maintenant par Equator-Bank Ltd de Nassau (Bahamas).

Le projet porte sur l'installation de deux établissements complémentaires, une filature tissage-bonneterie, finissage à Kaolack, et une confection sur bonneterie et tissu à Louga.

La production devrait entraîner la consommation de 1.500 tonnes de coton fibre et de 1.000 tonnes de filés polyester (importés) par an.

Elle porterait sur 4 à 5 millions d'articles de bonneterie (T-shirts, chemises), et environ 4,5 millions de chemises et pyjamas en tissu; la totalité étant destinée à l'exportation en Europe.

Les investissements se monteraient à environ 20 milliards de f cfa, financés à 90 % sur des ressources externes (BAD, Fonds de l'OPEP, Banque Islamique de Développement).

Selon le directeur de Dakar, la situation en décembre 1985 était la suivante:

- capital social, soit environ 4 milliards de f cfa, entièrement versé par les participants: Etat sénégalais 28%, privés sénégalais 31% et le reste par les banques dont essentiellement Banque Islamique de Djeddah)

A la même époque la situation se présentait ainsi:

- les divers acomptes aux fournisseurs des équipements étaient effectivement versés.
- les travaux de construction des bâtiments avaient démarré à Kaolack et Louga.

-Louga devrait être opérationnel à la fin du troisième trimestre de 1986, alimenté par des tissus importés, ou des écrus de SOTIBA; cette dernière perspective nous paraît hasardeuse dans la mesure où SOTIBA ne traite pas la qualité de tissu du genre de celles que SOTEXKA indique comme employée en confection.

-L'usine de Kaolack devrait démarrer neuf mois après celle de Louga, elle atteindrait sa pleine capacité de production douze mois plus tard.

L'optimisme de ces déclarations nous a semblé un peu excessif.

Nous n'avons eu connaissance que des seules prévisions d'exploitation du dossier primitif, celui de 1977.

Il nous a été indiqué que ces prévisions avaient été actualisées et existaient au MIDA, mais nous ne les avons pas obtenues.

Il ne nous est donc possible que d'exprimer notre opinion sur le dossier primitif, laissant de côté les problèmes de l'exploitation:

Le processus de fabrication filature tissage rest parfaitement classique et n'utilise nullement, en filature les techniques nouvelles actuelles (Open-End) pas davantage en tissage les métiers à jet d'air ou à jet d'eau.

En outre, les métiers à tisser sont fournis par un constructeur européen qui cesse désormais toute activité dans le domaine de fabrication du matériel textile.

Le problème de la maintenance de cet équipement ne sera pas aisé à résoudre à bref délai.

Les coûts de production résultant de l'emploi de ces équipements nous semblent être difficilement compatibles avec ceux qu'il convient d'obtenir pour pénétrer les marchés d'exportation, et le niveau de prix atteint par le coton-fibre actuellement accroît la nécessité de resserrer ces coûts.

Le personnel prévu est pléthorique, à tous les stades et surtout dans des services auxiliaires dont l'entreprise pourrait se passer en sous-traitant à l'extérieur (par exemple l'installation d'un atelier de bobinage avec ses équipements et son personnel ne s'impose nullement).

Il ne semble pas avoir été tenu compte des limites raisonnables de filabilité du coton sénégalais: la fabrication envisagée de filés peignés en N° anglais 45, soit environ 72 métrique est difficilement possible, sinon totalement.

La distance qui sépare les deux établissements entraînera des frais de transport onéreux, l'immobilisation d'une flotte de véhicules et du personnel de conduite et maintenance, avec en plus des stocks intermédiaires importants.

Le chiffre d'affaires prévisionnel ne semble pas avoir été établi en tenant compte du second choix de fabrication, dont il faut attendre qu'il soit important surtout lors de la phase de démarrage:

Mais le point le plus important reste la commercialisation.

Même si, comme nous l'ai déclaré le directeur de SOTEXKA à Dakar, le volume total de la

production ne représente que 1 % du total des importations européennes de produits de cette nature, la pénétration de ces marchés ne s'effectue pas aisément.

Baser la totalité de l'avenir d'une entreprise sur un débouché unique à l'exportation est un pari tout à fait aléatoire.

En plus dans le dossier: si le problème de l'étude de marché est bien évoqué, aucune précision n'est formulée sur sa situation et pas davantage sur la position de la concurrence.

D'ailleurs les articles dont la fabrication est envisagée ne nous semblent pas, tant par leur genre que par leur texture, correspondre à ceux que l'on rencontre habituellement sur le marché continental, et français en particulier.

Nous restons en fin de compte très réservés sur la réussite de cette entreprise dont les ambitions paraissent manquer de réalisme.



## C O N C L U S I O N S

L'analyse, relativement sommaire, de la situation des entreprises du secteur textile fait apparaître qu'elles ne disposent que d'avantages relativement peu importants en regard de leurs faiblesses ou des contraintes qu'elles subissent.

A l'exception du coton brut, disponible localement, et dont les conditions d'achat ne peuvent être indéfiniment améliorées, surtout en raison de la faiblesse quantitative de la production nationale, l'industrie textile bénéficie de facilités de relations maritimes et aériennes avec l'extérieur, et l'Europe en particulier.

On peut penser, pour ce qui concerne l'avenir, que la création de la zone franche industrielle constituera une autre forme d'avantage; cependant, sans doute en raison de la rigidité de la politique de l'emploi, les vocations non pas encore été nombreuses.

Au niveau régional, la concurrence des productions est surtout sensible dans le domaine du tissu-pagne. Il y a vraisemblablement surproduction dans la CEE, et la contrebande est très active à partir de pays à monnaie non-convertible, et énorme producteur comme le Nigeria.

Un accord de régulation de cette activité, qui ne pourrait résulter que de discussions au niveau des gouvernements, semble assez difficile à réaliser, car il impliquera sans doute des réductions ou des modifications d'activités, avec la nécessité d'investissements nouveaux qui ne semble pas acquis au niveau des états ou des entreprises privées.

Les contraintes qui pèsent sur les entreprises ainsi que leurs propres faiblesses sont en regard, passablement nombreuses.

Qu'il s'agisse des coûts anormalement élevés de certains facteurs de production essentiels: énergie, eau industrielle, de la rigidité des conditions de l'emploi, des hausses de salaires sans contrepartie au plan de la productivité, le domaine est vaste dans lequel une action des pouvoirs publics sera seule susceptible d'apporter les solutions convenables.

Cette action devrait d'ailleurs être menée simultanément avec les mesures de libération des importations sous peine de voir disparaître rapidement quelques unes des entreprises les plus vulnérables.

Du côté des entreprises elles-mêmes, de nombreux efforts restent à faire dans le domaine de la gestion, et surtout de la prévision.

Les entreprises déjà exportatrices, de filés écrus en particulier, et dans une bien moindre mesure de bonneterie connaissent les exigences de ces marchés.

S'agissant des filés écrus, toute augmentation des exportations ne saurait désormais résulter que d'un accroissement de la production impliquant des investissements; pour la bonneterie, la situation est encore plus difficile. Cette activité ne peut pas s'appuyer sur le marché intérieur, totalement désorganisé par les entrées inconsiderées de friperie pour avoir une assise solide.

Les installations en place dans les ateliers de bonneterie n'ont pas été conçues à l'origine pour la production d'articles destinés à l'exportation. Ces entreprises devraient donc, pour pouvoir accéder à ces marchés convenablement, compléter leur équipement de production; mais leur situation ne le leur permet pas sans faire largement appel à des moyens de financement extérieurs.

dans le secteur filature-tissage-associé au finissage de tissu, la spécialisation des entreprises est telle que les équipements dont elles disposent (en tissage et finissage) ne leur permet, pour l'essentiel, que de produire des tissus en petite largeur.

ce genre de tissu n'intéresse que médiocrement les marchés extérieurs.

La réorientation de leurs activités vers l'exportation impliquera par conséquent des investissements importants.

pour le moment, seule une faible quantité de tissus (larges 3 mètres et au delà) est exportable pour le linge de lit. Mais l'industrie locale, faute de matériel de finissage approprié, ne peut exporter qu'en éruditions, où il existe une demande intéressante en teint et imprimé.

Au niveau filature-tissage-finissage, il serait sans doute opportun d'envisager, peut être même d'inciter, une intégration complète des activités des entreprises existantes, en regroupant les moyens de finissage dont disposent deux d'entre elles.

Leur interdépendance actuelle au niveau de leur capital devrait permettre de faciliter la concrétisation d'une telle opération.

La concentration des moyens de production devrait permettre la pleine utilisation d'un potentiel qui fonctionne seulement à 55 - 60 %.

Le regroupement des services de direction et de gestion générale entraînerait, sans nul doute, de sérieuses économies, et l'on pourrait en escompter aussi, au niveau des en-cours de fabrication et des stocks d'intrants importés (colorants par exemple).

L'entreprise existant dans le secteur de la couverture n'aura jamais plus la possibilité de répondre à l'objectif pour lequel elle avait été conçue et équipée.

Les productions de substitution auxquelles elle se livre sur une échelle réduite d'ailleurs, ne seront jamais rentables.

la majeure partie des équipements est totalement obsolète, et son entretien très négligé.

Le marché actuel de la couverture - dont il serait intéressant de pouvoir faire sérieusement l'étude - n'est quasiment plus intéressé par l'article bas de gamme entraine de déchets de coton.

la production de couvertures en trame acrylique nécessite l'importation de filés représentant 90 % du poids de la production.

Le seul équipement convenable, à récupérer, est constitué par une douzaine de métiers à tisser en grande largeur, de 1982, dont seulement un ou deux fonctionnent depuis leur implantation.

La production de la filterie est au maximum du potentiel installé; elle ne rencontre pas de problèmes de débouchés sur le marché national ou régional.

Les mesures qui seront décidées par les pouvoirs publics à propos du coût des facteurs

de production, rétablissant leur compétitivité actuelle, en leur permettant de supporter les conséquences de la libération des importations.

Les entreprises, avec le soutien des pouvoirs publics devront exercer un réel effort en ce qui concerne la formation, et l'information du personnel, et cela à tous les niveaux. Il importe, en effet, de rechercher les véritables causes du faible rendement du personnel et de mettre en oeuvre une politique de rémunération qui tienne compte de l'activité et de la qualité, surtout dans l'optique d'un développement des exportations.

Elles devront aussi créer, ou développer leurs activités dans le domaine de la recherche et de la créativité, et étoffer des services commerciaux, en général, pour le moment assez inexistantes.

L'évaluation du coût de l'ensemble de ces diverses opérations ne sera possible qu'après étude approfondie de chacun des cas, et dans la mesure où le principe en aura été admis. A cet égard, il ne serait pas inutile que les pouvoirs publics aient une meilleure connaissance de la situation financière précise de chaque entreprise.

L'ensemble des travaux préparatoires aux prises de décision devraient pouvoir être confiés à un organisme - sans doute à créer - comprenant des représentants qualifiés des pouvoirs publics (industrie, commerce, finances) et de nombreux représentants des entreprises assistés les uns et les autres par des spécialistes techniques de la branche, et des experts financiers et économistes, non "fonctionnés" mais par exemple à disposition par les organisations internationales.

Il semble finalement qu'il serait logique de passer d'abord par une phase de rééquilibrage des entreprises et des activités du secteur puis, pour certaines d'entre elles par une phase de regroupement et de concentration des activités et moyens de production, et de résoudre ensuite le problème du développement effectif vers les marchés d'exportation de certains types de produits non encore développés sur ces marchés.

Il nous semble devoir être l'orientation de la démarche pour le secteur textile, en fonction des éléments d'analyse dont nous avons pu disposer.