



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Distr.
RESTREINTE
IO/R.3
16 septembre
FRANCAIS

ASSISTANCE AU CENTRE SENEGALAIS DU COMMERCE EXTERIEUR.

DU/SEN/82/008

R) SENEGAL,

Rapport Final*

Etabli pour le Gouvernement de la République du Senegal
par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

D'après les travaux de Corneliu Rebedea,
expert du textile

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

V.96-59905

S O M M A I R E

1.	INTRODUCTION	3
2.	PRESENTATION DU SECTEUR TEXTILE SENEGALAIS	5
	<u>1-ère Partie</u>	
3.	L'ANALYSE SECTORIELLE DE GESTION DE LA PRODUCTION DE L'INDUSTRIE TEXTILE	7
3.1.	Industrie Cotonnière Africaine - ICOTAF	7
3.2.	Société Textile Sénégalaise - S.T.S.	19
3.3.	SOTIBA-SIMPAFRIC - S.A.	27
3.4.	Tricotage Mécanique du Sénégal - T.M.S.	33
3.5.	Manufacture de Bonneterie Sénégalaise-MABOSE	44
3.6.	Industrie Sénégalaise de Mode - SOLU	51
3.7.	Société Dakaroise de Confection - SODACO	52
3.8.	Société Commerciale et Industrielle du Sac - SOCOSAC	62
3.9.	Sénégalaise d'Emballage - SENEMBAL	72
3.10.	Industrie Africaine des Filets de Pêche-IFAP	73
3.11.	Synthèse de l'Analyse Sectorielle de Gestion de la Production	86
	<u>2-ème Partie</u>	
4.	L'AMELIORATION DE GESTION DE LA PRODUCTION ET DE PRODUCTIVITE A ICOTAF - PIKINE	94
4.1.	Objectifs et direction principaux du projet	94
4.2.	Présentation générale de l'entreprise	95
4.2.1.	Données générales concernant l'économie et la gestion de l'entreprise	
4.2.2.	Caractères types de ICOTAF	
4.2.3.	Matériel de production	
4.2.3.1.	Filature	
4.2.3.2.	Préparation tissage	
4.2.3.3.	Tissage	
4.2.3.4.	Teinture	
4.3.	Analyse de la situation actuelle de gestion de production et possibilité d'amélioration	99
4.3.1.	Approvisionnement de matières premières, matériaux, pièces de rechange, drogues, colorants et combustibles	

4.3.2. Analyse de la consommation de matières premières et d'énergie	100
4.3.2.1. Analyse des consommation de coton en filature	
4.3.2.2. Perte en filature	
4.3.2.3. Mesures pour la réduction des déchets recyclables	
4.3.2.4. Analyse de consommation spécifique au tissage	
4.3.2.5. Mesure pour la réduction de déchets en préparation tissage	
4.3.2.6. Analyse de consommation de l'énergie	
4.4. Analyse de la production	114
4.4.1. Analyse de l'emploi de capacité de production en filature	
4.4.1.1. Analyse de rythmicité de production	
4.4.1.2. Analyse de structure et d'assortiment de production	
4.4.1.3. Analyse de la capacité de production en filature	
4.4.1.4. Analyse de l'emploi des capacités de production en tissage	
4.4.1.5. Analyse de l'encadrement en norme technique pour le tissu écru	
4.4.1.6. Mesures pour l'emploi de la capacité de production de filature et tissage	
4.4.1.7. Analyse de l'emballage fils export	
4.5. Analyse de la qualité des produits	143
4.6. Synthèse des analyses	144
4.7. Conclusions	145

3-ème Partie

5. REORGANISATION DE LA CELLULE TEXTILE DU CENTRE SENEGALAIS DU COMMERCE EXTERIEUR (C.S.C.E.)	148
--	-----

1. INTRODUCTION

Le Centre sénégalais du Commerce extérieur (C.S.C.E.) mène une activité intense pour mieux remplir son rôle fondamental de promotion du Commerce extérieur compte tenu des grandes orientations du plan de développement du Sénégal.

Il existe à son sein une Cellule Textile qui s'occupe essentiellement de la promotion des exportations de fils, tissus, articles de bonneterie, confection et autres produits textiles.

En dehors de ses autres actions, l'une des préoccupations essentielles du Centre sénégalais du Commerce extérieur (C.S.C.E.) a été la réalisation, en 1980, d'une série de diagnostics dans le secteur textile et confection qui avaient permis d'identifier les principales causes de la faiblesse des exportations des produits textiles largement en deçà du potentiel économique existant.

La structure du secteur textile sénégalais se caractérise par un grand nombre de petites et moyennes entreprises. De telles entreprises produisent différents articles à un prix élevé à cause de :

- leur petitesse qui engendre, en général, des coûts élevés;
- une faible productivité due aux techniques et méthodes de gestion peu efficaces qui sont appliquées;
- la qualité moyenne des produits.

Dans le cadre de ses efforts de réhabilitation des entreprises de ce secteur sur le plan extérieur, le C.S.C.E. a sollicité l'assistance de l'Organisation des Nations-Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) pour organiser les ateliers de production afin d'accroître la productivité, d'améliorer le système de gestion et d'aider à la restructuration de sa Cellule Textile.

De tels objectifs ont été assurés par l'ONUDI à travers le projet d'assistance SEN/82/008 du 9 Janvier au 4 Mars 1986.

Ainsi dix (10) entreprises textiles ont-elles été sélectionnées par le C.S.C.E. pour l'analyse générale du système

de gestion et des voies et moyens d'améliorer la qualité et la compétitivité de la production destinée aussi bien au marché intérieur qu'à l'exportation.

Compte tenu de la situation existante et de l'urgence du travail, le choix, s'est finalement porté sur l'Industrie Cotonnière Africaine (ICOTAF), société intégrée de filature, tissage et teinture, pour l'apport d'une assistance technique directe en vue d'améliorer l'organisation de la production de l'entreprise. Le minimum de temps mis à notre disposition a néanmoins permis d'analyser, à ICOTAF, le processus de fabrication dans la filature et le tissage pour voir quelles sont les causes de la faiblesse de la capacité de production (55-60%) et dégager une série de mesures techniques et organisationnelles génératrices de grands revenus pour l'entreprise, notamment en matière d'exportation de fils et tissus.

Un aperçu général sur les activités actuelles du CSCE a conduit à la nécessité de réorganiser la cellule textile afin qu'elle puisse remplir efficacement la promotion de ces produits sur les marchés extérieurs.

A cet effet, des fonctions et attributions ont été élaborées compte tenu de la dynamique actuelle du CSCE et de son rôle fondamental de promouvoir une expansion commerciale, sous toutes ses formes, pour le secteur textile en vue de l'équilibre de sa balance commerciale.

2. PRESENTATION DU SECTEUR TEXTILE SENEGALAIS

Le secteur textile sénégalais, l'un des plus importants d'Afrique Noire francophone, comprend quatre (4) entreprises de filature-tissage (voir liste en annexe), deux (2) d'ennoblissement (fils et tissus), quatre (4) de la bonneterie, quatre (4) de la confection et diverses petites et moyennes entreprises de production d'articles divers (matelas, filets de pêche, sacs et toile d'emballage, ficelles et cordages). A cela s'ajoutent la Société de Développement des fibres textiles (SODEFITEX) et, un projet en vue de créer une usine de filature-tissage-confection de coton.

Les dix (10) entreprises sélectionnées (à leur demande) pour cette étude sont très représentative du secteur. Il s'agit de:

- Filature-tissage-finissage:

- . Industrie Cotonnière Africaine (ICOTAF)
- . Société Textile Sénégalaise (STS)
- . Société de Teinture, Impression et Blanchiment en Afrique - Société d'Impression Africaine (SOTIBA-SIMPAFRIC)

- Bonneterie:

- . Tricotage Mécanique du Sénégal (TMS)
- . Manufacture de Bonneterie Sénégalaise (MABOSE)

- Confection:

- . Industries Sénégalaises de Mode "SOLU"
- . Société Dakaroise de Confection (SODACO)

- Divers:

- . Société Commerciale et Industrielle du Sac (SOCOSAC)
- . Industrie Africaine des Filets de Pêche (IFAP)
- . Société Sénégalaise d'Emballage (SENEBAL).

Le chiffre d'affaires réalisé par ces entreprises, en 1985, dépassait 25 millions FCFA; il accuse une augmentation de 6% par rapport à 1984 et ceci malgré la baisse des productions en ennoblissement (impression et teinture), filets de pêche, sacs et toile d'emballage, ficelles et cordages, articles

de bonneterie; la hausse du chiffre d'affaires provenant essentiellement de celle des prix et des productions de filés de coton, tissus écrus et articles de confection. La part des exportations dans le chiffre d'affaires global est passée de 29% à 49% entre 1984 et 1985. Ce qui démontre une préoccupation d'export poussée des entreprises textiles sénégalaises au cours de ces dernières années face au développement des importations frauduleuses et de friperie sur le marché local.

La situation du secteur textile sénégalais se caractérise par une mauvaise gestion de la production et de la productivité.

Les principales raisons sont:

- absence de planning de production à court, long et moyen termes;
- manque de diversification des sources d'approvisionnement;
- effectif pléthorique;
- système de rémunération inadéquat;
- système d'entretien palliatif et non préventif;
- absence de services commerciaux structurés (études et prospections de marchés).

A l'instar des autres secteurs sensibles de l'économie, les autorités sénégalaises accordent au secteur textile un soutien fondé sur les actions suivantes:

- subvention à l'exportation;
- protection du marché local;
- formation et perfectionnement des cadres d'entreprise;
- financement ou participation au financement d'actions promotionnelles collectives (missions commerciales, études de marchés, foires et expositions, édition de documentation commerciale).

PREMIERE PARTIE

3. ANALYSE SECTORIELLE DE GESTION DE LA PRODUCTION
DES INDUSTRIES TEXTILES SENEGALAISES

3.1. Industrie Cotonnière Africaine - ICOTAF

1. Présentation générale

S.A créée en 1966 par un groupe d'industriels français au capital de 500.000.000 FCFA 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).

Personnes contactées: MM. Tafsir I. DIOP D.G.
Hamadi B. SY D.T.

Adresse: Km 10,5 Route de Rufisque BP 82 DAKAR

Activités: filature, tissage, blanchiment, mercerisage, teinture et apprêts de coton pur et en mélange avec du polyester ou de la viscose.

2. Evolution du chiffre d'affaires

L'entreprise travaille sur prévisions annuelles à la commande.

L'évolution du chiffre d'affaires se présente comme suit:

ANNEES	CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS FCFA					
	TOTAL	%	%	EXPORT	%	%
1981	2.677	100	-	295	100	11,02
1982	3.200	119,5	119,5	20	6,8	0,62
1983	4.483	167,4	140	124	42	2,77
1984	4.644	173,5	103,6	335	113,5	7,21
1985	4.238	158,3	91,2	1.057	358,3	24,94

Il résulte de l'analyse du tableaux ci-haut les constats suivants:

- le chiffre d'affaires global a connu une croissance régulière et importante sur toute la période; cela dé-

montre que l'entreprise a mené une bonne politique de gestion de la production;

- le chiffre d'affaires export accuse une baisse importante entre 1981 et 1982 et une hausse très grande à partir de 1983 jusqu'à 1985 (de 124 millions FCFA en 1983 - 2,77% du chiffre d'affaires global - il est passé à 1057 millions FCCA en 1985 - 24,94% du CA global -). Ce qui démontre une bonne politique export dans l'entreprise.

1. Evolution de la production

L'entreprise fabrique des fils et tissus de coton pur ou en mélange avec du polyester ou de la viscose.

La capacité installée:

- filature de coton = 1500 T/an
- tissus de coton et en mélange = 13.000.000 m/an

La production de filés de coton a tendance à diminuer depuis 1983 du fait, d'une part, de la baisse de la production de tissus et d'autre part de l'étroitesse du marché intérieur; l'entreprise n'a commencé à exporter des filés de coton qu'à partir de 1984.

Au cours des trois dernières années, la production de tissus est passée de 7.990.000 m en 1983 (année de pointe) à 6.888.000 m en 1985, soit une diminution importante de 14%.

L'exportation de tissus se caractérise par une baisse importante en 1982 et en 1983 par rapport à 1981 et par une croissance qui atteint, en 1985, 37,2% de la production soit 2.566.000 m de tissus.

Les déchets estimés sont:

- en filature = 10%
- en tissage = 2%

ANNEES	FILATURE (EN TONNES)							TISSAGE (EN MILLIERS METRES)				
	TOTAL filés produits	%	TOTAL filés vendus	%	EXPORT	%	%	TOTAL	%	EXPORT	%	%
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1981	1206		310	100	-			7374	100	940	100	12,7
1982	1323		352	113,5	-			7184	97,4	34,4	36,6	0,5
1983	1487		441	142,2	-			7990	108,3	269	28,6	3,3
1984	1416		386	124,5	31,80	100	8,3	7192	97,5	718	76,4	10
1985	1323		447	144,2	60	188,7	13,4	6888	93,4	2566	273	37,2

L'évolution de la production se présente comme suit:

4. Constructions

L'activité se déroule dans un grand bâtiment de 25.000 m² divisé en trois sections de production: filature, tissage et finissage, construit sur un terrain de 160.000 m².

L'entreprise détient une deuxième unité de production de filature et tissage située à 20 km de Dakar à Rufisque; cette unité de production qui se déroulait sur une surface construite de 7000 m² a été fermée en septembre 1985: une partie de l'outillage de production (a été transférée à ICOTAF-DAKAR et le reste est gardé sur place; les bâtiments, construits sous forme de hangars et en bon état, restent inutilisés.

5. Equipements

- 14.000 continus à filer
- 166 métiers à tisser
- matériel de finition coton et polyester.

6. Energie et eau

L'approvisionnement en énergie électrique est assuré par le réseau national . L'évolution des consommations spécifiques d'électricité, de fuel-oil et de diesel-oil se présente dans les tableaux suivants:

L'examen de ces tableaux nous montre que:

- l'énergie occupe une part importante dans le prix de revient. En 1984, le coût de l'énergie était de l'ordre de 550.000.000 FCFA, soit 11,8% chiffre d'affaires global; cette situation s'explique essentiellement par le coût très élevé de l'électricité d'une part et d'autre part par les consommations en diesel et fuel oil.

ANNEES	EFFEC- TIF TOTAL	%	C.A. mil- lions FCFA	Mil- lions FCFA 3/1	%	EFFEC- TIF FILA- TURE	PRO- DUC- TION fila- ture en T.	Tonnes 7/6	%	EFFEC- TIF TIS- SAGE	PROD. TISSU écru mil- liers mètres	Mil- liers m 10/9	%
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1981	645	100	2677	4,150	100	127	1206	9,5	100	229	2534	11,065	100
1982	644	99,8	3200	4,969	120	128	1323	10,3	108	471	2012	4,271	38,6
1983	683	106	4483	6,563	158	125	1487	11,9	125	246	2970	12,073	109
1984	687	100,6	4644	6,760	163	124	1416	11,4	120	244	2616	10,721	97
1985	695	101,2	4238	6,01	141	125	1324	10,6	111	309	3338	10,802	98

L'évolution de la force de travail et de la productivité durant les cinq dernières années

7. Force de travail

L'analyse du tableau ci-dessus nous montre que:

- l'effectif de l'entreprise a peu varié entre 1983-1985;
- la productivité valorique est relativement faible: entre 1981 et 1982 où elle est passée de 4,150 millions FCFA par homme et par an à 4,969 millions FCFA. En 1983 et 1984, elle est montée respectivement à 6,563 millions FCFA et à 6,760 millions FCFA avant de tomber à 6,01 millions FCFA en 1985;
- la productivité physique dans la filature de coton baisse depuis 1983. En effet, elle passe de 11,9 tonnes par homme et par an en 1983 à 11,42 et 10,6 tonnes respectivement en 1984 et 1985;
- dans la section de tissage, la productivité physique diminue de 12073 mètres par homme et par an en 1983 à 10.721 mètres en 1984 avant de monter à 10.802 mètres en 1985.

8. Activités commerciales

Approvisionnement:

Les matières premières en fibres de coton sont d'origine locale; l'entreprise est approvisionné régulièrement par la Société du Développement des fibres textiles au Sénégal (SODEFITEX); il n'existe pas de ruptures de stock de matières premières.

Clientèle

Sur le marché local, les principaux clients sont:

- CITEX
- JARMACHE
- R. ATTIEH
- CICORE
- ETAT (Armée-Gendarmerie-Sureté etc.)

A l'export, l'entreprise vend, entre autres, en Côte d'Ivoire, en Italie et aux Etats-Unis.

Les produits vendus sont constitués de 90% de 1-er choix, 7% de 2-ème choix et de 3% de 3-ème choix.

Stocks

A la date du 31 décembre 1985, les stocks se présentaient comme suit:

- matières premières:

- . coton: 40,5 T soit 10 jours de consommations
- . fils tergal: 1,43 T 10 jours de consommations
- . tissus négoce: 299.000 m soit 53 jours de consommations

- produits finis:

- . tissus: 591.000 m soit 31 jours de ventes

9. Structure du prix de revient

Le prix de revient est calculé par produit, par mois et par an; la structure du prix de revient du fil 2/40 est la suivante:

	<u>Bobine Ecrue</u>	<u>Bobine teinte</u>	<u>Echevette Ecrue</u>	<u>Echevette Teinte</u>
- matières premières				
. coton	42,4	30,5	40	29
. colorants et produits chimiques	-	14,5	-	14
- frais de personnel	19,3	27,9	31,9	29,9
- énergie	16,5	15,4	16	15,2
- pièces détachées et fournitures	3,3	3,3	3,3	3,3
- autres charges	8,5	8,4	8,8	8,6
TOTAL	100	100	100	100

La structure du prix de revient du tissu MA 150 se présente comme suit:

	<u>Ecrue</u>	<u>Teint</u>
- matières premières		
. coton	35,6	27
. colorants et produits chimiques	-	11
- frais de personnel	32,6	29
- énergie	14,4	15,5
- pièces détachées et fournitures	6,5	5,6
- autres charges	10,9	11,9
TOTAL	100	100

Il résulte de l'analyse de la structure du prix de revient des articles étudiés que les principaux composants sont

par ordre d'importance:

- . les matières premières
- . les frais de personnel
- . et l'énergie

dont le total représente en moyenne 85 du prix de revient global.

10. Politique de développement

La politique de l'entreprise est axée sur le développement des produits à haute valeur ajoutée correspondant à un marché intérieur et régional actifs sur des produits élaborés proches de la demande commerciale et de la tradition vestimentaire: armures, tissés teints, basin.

La stratégie consiste à accroître ses exportations de 25% (réalisés en 1985) à 40% (prévus en 1986) du chiffre d'affaires global tout en consolidant sa position sur le marché intérieur, et ceci dans le cadre d'un plan de modernisation de l'usine.

CONCLUSIONS - RECOMMANDATIONS

Conclusions:

Points forts:

- les cadres dirigeants prévoient, organisent, dirigent et contrôlent l'action de l'entreprise pour obtenir des produits conformes à la demande des clients du SENEGAL et de l'extérieur;
- le système de production en filature, tissage et finissage fonctionne en bonnes conditions;
- les produits ont un bon niveau de qualité qui répond aux exigences des clients;
- la maintenance des installations est bien fait grace à un entretien préventif établi dans le cadre d'un plan; les matières premières (coton) sont achetés en fonction des besoins sur le plan local; il n'existe pas d'immobilisation d'argent dans les stocks ni de risques de ruptures de stocks;
- l'entreprise satisfait à terme les commandes-clients;
- le calcul systématique prix de revient mensuel et annuel par article offre la possibilité d'analyser les coûts marginaux des produits;

- le chiffre d'affaires global a connu une croissance régulière et importante; cela démontre que l'entreprise a mené une bonne politique de la gestion de la production;
- il existe des préoccupations de réduire les consommations d'électricité et des carburants qui grèvent le prix de revient.

Points faibles:

- les capacités de production sont sous-utilisées; le taux d'utilisation approximatif est de 60%;
- le rendement de la main d'oeuvre est faible (environ 51% contre 90% en EUROPE et ASIE du Sud-Est);
- le cout de l'énergie électrique est relativement élevé;
- l'étroitesse du marché intérieur;
- la recrudescence des importations de tissus;
- l'arrêt de la climatisation à la filature qui a des conséquences graves sur la productivité;
- l'utilisation d'un même mélange de fibres de coton pour les fils gros (8, 10, 12, 15, 20) et les fils plus fins (34, 40, 44, 50, 54, 60);
- l'alimentation irrégulière et préjudiciable en électricité;
- l'absence de planning de production à moyen et long termes;
- la fermeture de ICOTAF-Rufisque (filature-tissage) entraîne toujours des dépenses sans contre partie financière;
- la productivité physique et valorique masque une tendance à la baisse au cours des cinq dernières années.

Recommandations:

L'analyse relativement sommaire de la situation présentée, ci-dessus, nous dictent les recommandations suivantes:

- renforcer les efforts marketing pour développer les débouchés intérieurs et extérieurs à la limite de la capacité de production de filature, tissage et finissage; cela permettra de planifier à moyen et long termes la fabrication;
- réduire d'avantage les consommations d'énergie par des mesures organisationnelles et éducatives;

- améliorer le procédé de fabrication de la filature en étudiant, pour les deux catégories d'épaisseur de fils, le meilleur mélange possible;

- étudier le plan de filage pour assurer un approvisionnement normal des continus à filer;

- étudier les possibilités de valoriser les rebuts de fabrication et déchets en filature, tissage et finissage en vue d'augmenter la rentabilité;

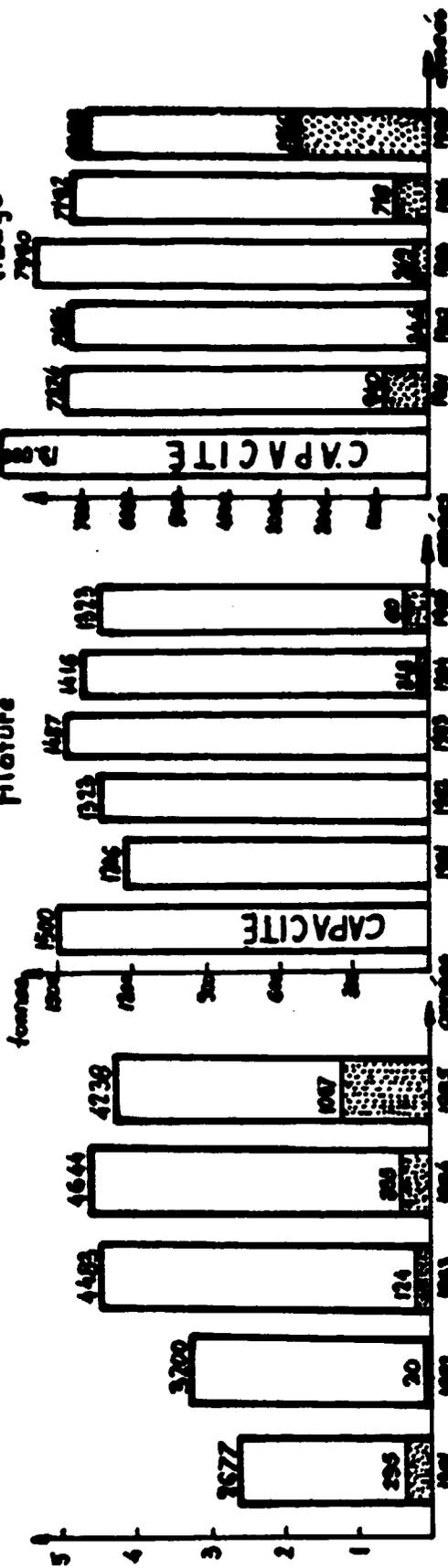
- améliorer la productivité de la main d'oeuvre par l'étude des méthodes de travail dans la filature, tissage et finissage et pour le personnel auxiliaire;

- remettre en marche les installations de climatisation à la filature soit par modernisation ou par renouvellement complet;

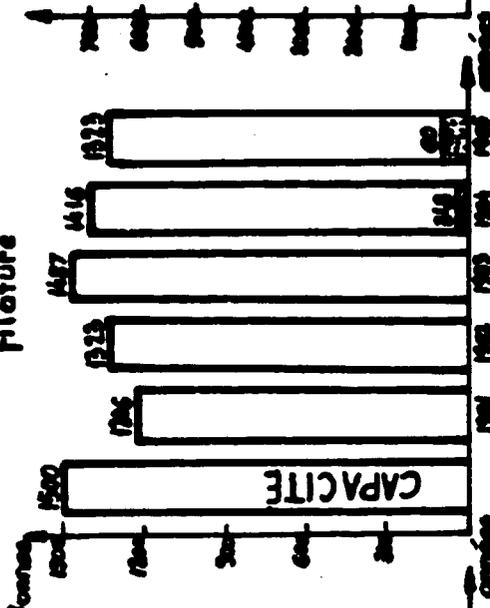
- instaurer une forme de collaboration entre le CSCE et ICOTAF pour établir le meilleur système d'information susceptible de développer l'exportation et rationaliser l'importation.

INDUSTRIE COTONNIERE AFRICAINE - ICOTAF

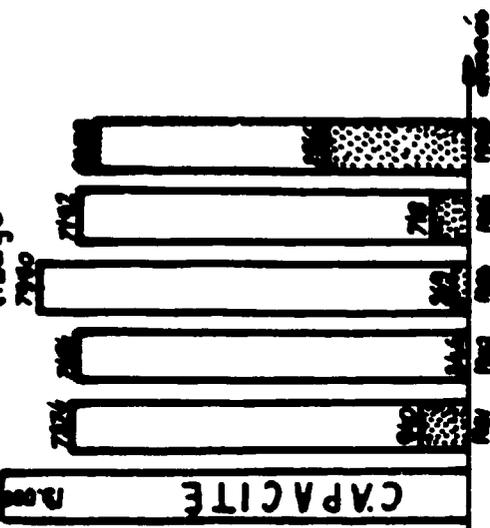
Evolution du chiffre d'affaires



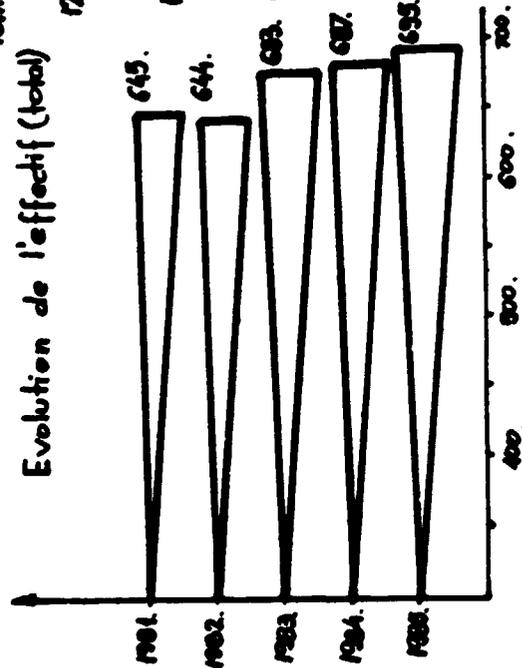
Evolution production filature



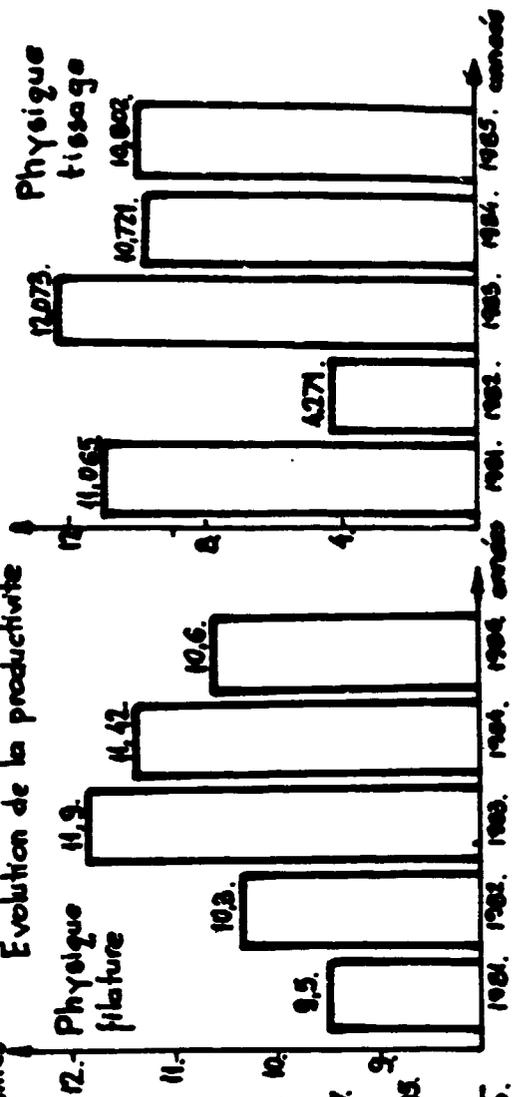
Evolution production tissage



Evolution de l'effectif (total)

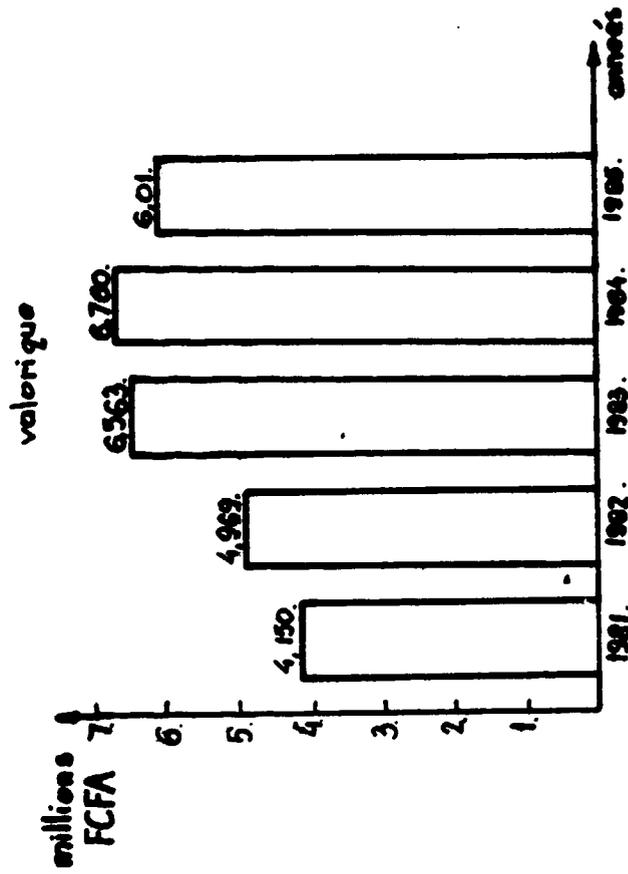


Evolution de la productivité



Export

EVOLUTION DE LA PRODUCTIVITÉ I.C.O.T.A.F



3.2. Société Textile Sénégalaise - STS

1. Présentation générale

S.A créée en 1966, la STS est une émanation de l'Industrie Cotonnière Africaine (ICOTAF); elle a été reprise par SOTIBA-SIMPAFRIC qui détient 99,6% du capital de 300.000.000 F CFA.

Adresse: BP : A 15 THIES (SENEGAL)

Activité: Filature - Tissage intégrés

Personnes contactées: M.M Paul WALTER, Directeur général

Moustapha NDIAYE, Secrétaire général

Roger MAGNENOT, Chef du Département
Filature

Edgard BIHRY, Chef de Fabrication
Tissage

2. Evolution du chiffre d'affaires

L'entreprise dont le capital appartient presque en totalité à la SOTIBA-SIMPAFRIC, travaille dans le cadre d'un plan de production bien défini pour satisfaire les commandes de la société-mère.

L'évolution du chiffre d'affaires se présente comme suit:

ANNEES	CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS DE F CFA					
	TOTAL	%	EXPORT	%	%	
	1	2	3	4	5	
1982	2280	100	-	-	-	
1983	2659	117	17,3	100	0,65	
1984	2925	128	394,4	2274	13,45	
1985	2921	128	1079	6237	37	

L'examen du tableau, ci-dessus nous montre que:

- le chiffre d'affaires global a connu une croissance régulière entre 1981 et 1984; en 1985 il s'est maintenu au niveau atteint en 1984;

- l'évolution du chiffre d'affaires export se caractérise par une croissance encore plus rapide; il passe de 0,65% du chiffre d'affaires global en 1983 à 37% en 1985.

3. Evolution de la production

L'entreprise fabrique les produits suivants:

- . filés retors: numéro métrique moyen: 47
- . toile écrue:
 - . 27 x 25 - 50 x 46 en 127 cm
 - . 30 x 27 - 50 x 50 en 250 cm
 - . 27 x 24 - 50 x 40 en 300 cm

La capacité installée dans la filature est de 214,315 kg par heure x 7.548 = 1.617,6 tonnes pour un numéro métrique de 47.

La capacité de production de tissage

$$m^1/h : \frac{R 127x}{1006,070} : \frac{R 132 xx}{358,801}$$

- x R 127: Renforcé support d'impression laize écrue 127 cm
27 x 25 - 50 x 46 - armure unie
- xx R 132: Renforcé support d'impression laize écrue 132 cm
28 x 25 - 50 x 40 - armure unie

L'évolution de la production se présente comme suit:

ANNEES	FILATURE EN TONNES					TISSAGE EN MILLIERS m ²				
	TOTAL	%	EXPORT	%	%	TOTAL	%	EXPORT	%	%
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1982	1360	100	-	-	-	11381,2	100	-	-	-
1983	1441	106	-	-	-	10439,6	92	-	-	-
1984	1452	107	-	-	-	10502,9	92	1074	100	10
1985	1565	115	8	-	0,51	12403,3	109	4577	426	37

- la production de filés a connu une croissance régulière et importante; elle s'est accrue de 15% entre 1982 et 1985;

- la production de tissu écri accuse une baisse de 8% en 1983 et 1984 par rapport à 1982; grâce aux exportations de tissus de grandes largeurs (3m), la production de 1985 a connu une augmentation de 17% par rapport à 1984;

- la production a été réalisée en quatre (4) équipes avec 7.548 h/an.

4. Constructions

L'activité se déroule dans un bâtiment d'une surface de 13.890 m² (au sol) en bon état.

5. Equipements

L'entreprise dispose des équipements suivants:

- . 15.120 broches de filature;
- . 326 métiers à tisser;
- . 36 machines à tisser dont 12 machines 110 "et 24 et 130".

6. Energie et eau

L'approvisionnement en énergie électrique et en eau s'effectue par le réseau national à un prix très élevé; l'usine subit des coupures fréquentes et préjudiciables d'eau et d'électricité qui entraînent des pertes appréciables.

7. Force de travail

En fin 1985, l'effectif est de 590 employés; la répartition du personnel est indiquée dans le tableau suivant:

DIVISIONS	CADRES	MAITRISE	EMP.EUR	EMP.AF	OUVRIERS	TOTAL	
Direction générale	1	-	-	-	-	1	1
Personnel administratif	4	12	1	13	13	43	7
Service technique	-	2	-	8	2	12	2
Filature	2	19	-	-	195	216	36
Préparation-tissage	-	-	-	-	12	12	2
Tissage	3	42	-	6	191	242	41
Tondeuse visite écri	-	5	-	1	17	23	4
Maintenance-entretien	2	7	-	2	30	41	7
TOTAUX	12	87	1	30	460	590	100
	2	15	1	5	77	100	

Il résulte de ce tableau qu'un accent particulier est mis sur:

- . le service technique
- . le contrôle de la qualité (tissu écri)
- . l'entretien et la maintenance.

En outre, le personnel administratif, représente

ANNEES	EFFEC-		Chiffre d'af.en millions F.CFA	Mil- lions F.CFA 3/1	%	FILATURE				TISSAGE			
	TIF	%				Effec- tif	Produc. en Ton.	en Ton. 7/6	%	Effec- tif	Prod. en mil- liers m2	en mil- liers m2 11/10	%
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1982	508	100	2280	4,488	100	183	1360	7,431	100	239	11381,2	47,620	100
1983	560	110	2659	4,748	106	202	1441	7,133	96	264	10439,6	39,544	83
1984	550	108	2925	5,318	118	212	1452	6,849	92	276	10502,9	38,054	80
1985	590	116	2921	4,950	110	216	1565	7,245	97	277	12403,3	44,777	94

L'évolution de la force de travail et de la production

7% de l'effectif et les agents de maîtrise 15%; ce qui démontre une bonne gestion de la production.

L'évolution de la force de travail et de la production se présente dans le tableau de la page no.

- l'effectif a augmenté de 16% par rapport à 1982 tandis que le chiffre d'affaires global a augmenté de 28%;

- la productivité valorique a connu une évolution stable sauf en 1984 où elle augmente de 12% par rapport à 1983;

- la productivité physique dans la filature a diminué jusqu'en 1985 par rapport à l'année 1982; la plus basse productivité étant réalisée en 1984;

- la productivité physique dans le tissage a également baissé de l'ordre de 20% en 1983 et 1984.

Notons que les effectifs de la filature et du tissage ont été calculés sur la base des chiffres indiqués dans le tableau précédent de répartition du personnel en fin 1985.

8. Activités commerciales:

Approvisionnement

L'entreprise s'approvisionne sur place avec le coton local en 1-er ou 2-ème qualité.

Clientèle

L'entreprise a pratiquement un client principal - SOTIBA -; elle exporte vers la FRANCE et l'ITALIE des tissus écrus de grandes largeurs depuis 1984. La qualité des produits est de:

- . 1-er choix: 82%
- . 2-ème choix: 15%
- . chutes: 3%

Stocks

Les stocks de matières premières existant à la date du 15 janvier 1986 assure la production de 15 jours (90 tonnes) et les stocks de produits finis équivalent à 30 jours de ventes (1.000.000 mètres).

9. Structure du prix de revient

La structure du prix de revient a été déterminée pour le fil 50 et pour l'article R 127 cm - 27 x 25 - 50 x 46

LIBELLE	FIL 50	ARTICLE R 127 cm
Matières et fournitures consommées	67,12	76,08
Transports consommés	0,11	0,25
Autres services consommés	1,28	0,64
Charges et pertes diverses	1,40	0,95
Frais de personnel	24,70	20,17
Impôts et taxes	0,99	0,75
Intérêts	2,80	0,40
Dotations aux amortissements	1,60	0,76
T O T A L	100	100

L'analyse du tableau nous montre que:

- les matières et fournitures consommées et le coût de la main-d'oeuvre représentent plus de 90% du prix de revient total.

10. Politique de développement

L'entreprise envisage l'extension de la filature et le renouvellement partiel du matériel de tissage pour porter en 5 ans la capacité de production de 10.000.000 mètres à 15.000.000 mètres (articles de base 27 x 25 - 50 x 46 en 127 cm).

CONCLUSIONS - RECOMMANDATIONS

Conclusions

L'analyse relativement sommaire de la gestion de l'entreprise nous a permis de tirer les conclusions suivantes:

Points forts

- le chiffre d'affaires global accuse une croissance régulière et appréciable (28% en 1985 par rapport à 1982);
- le chiffre d'affaires export représentant 37% du chiffre d'affaires global en 1985 s'est développé rapidement durant ces dernières années;

- la politique de gestion de l'entreprise consiste à utiliser la capacité maximale pour fabriquer des produits de qualité dans les limites demandées par les clients du pays ou de l'extérieur à un prix acceptable;
- l'entreprise fonctionne en quatre équipes, 315 jours sur 365 soit 7.548 heures effectives de travail;
- la productivité dans la filature et dans le tissage est relativement grande par rapport à celle des entreprises concurrentes sénégalaises;
- la spécialisation est très poussée dans la filature et le tissage;
- l'entreprise produit suivant un plan de production bien défini par SOTIBA (société-mère);
- l'activité commerciale se déroule normalement (stocks de série économique, délais de livraison respectés...);
- les constructions sont en bon état et la surface est rationnellement utilisée;
- le matériel est bien entretenu grâce à un système d'entretien préventif;
- les méthodes de travail appliquées conduisent à une exploitation rationnelle du matériel;
- l'effectif administratif ne représente que 9% du personnel;
- l'entreprise a un projet d'extension de la filature et de renouvellement partiel du matériel de tissage.

Points faibles

- la fonction de recherche et développement des produits n'est pas dynamique;
- les coupures fréquentes d'électricité ou d'eau entraînent des pertes de production élevées;
- il n'existe pas de politique de formation et perfectionnement du personnel

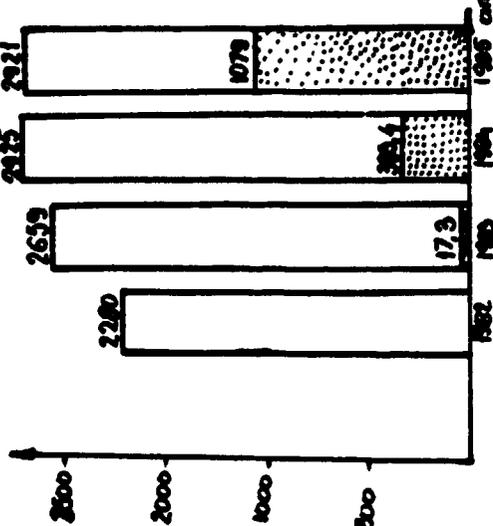
Recommandations

Les recommandations nécessaires sont les suivantes:

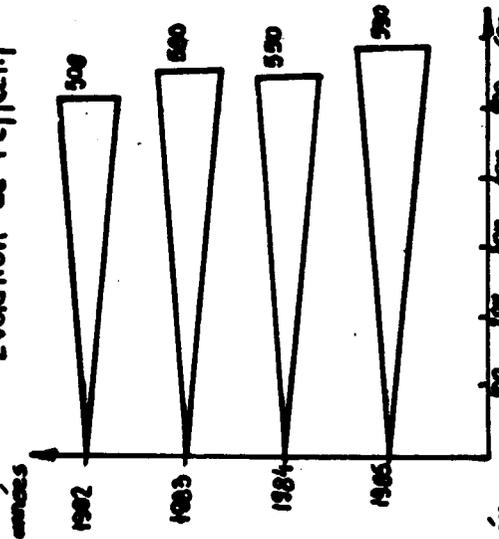
- organiser des ccurs de formation et de perfectionnement du personnel;
- développer la recherche de nouveaux produits pour s'adapter à l'évolution des marchés textiles.

SOCIETE TEXTILE SENEGALAISE - S.T.S.

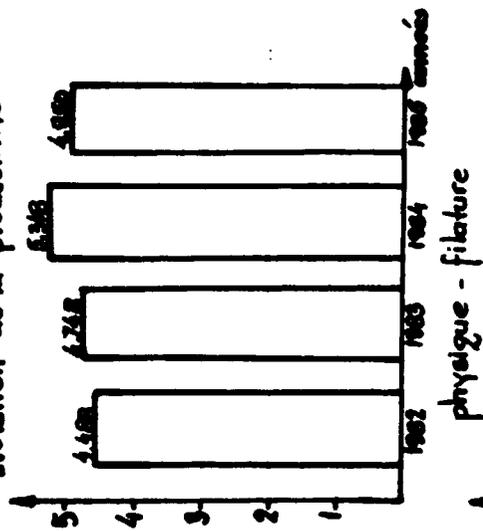
Evolution du chiffre d'affaires



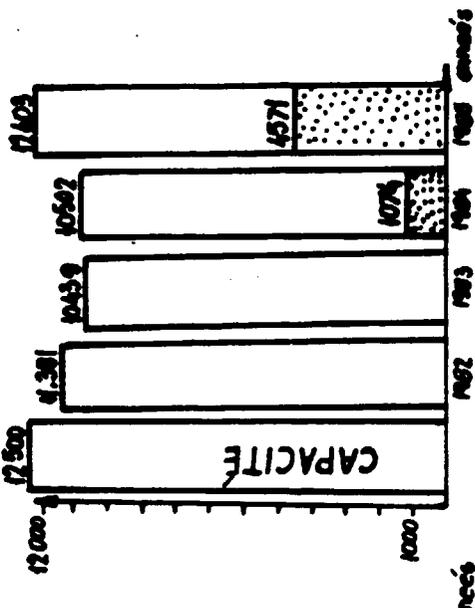
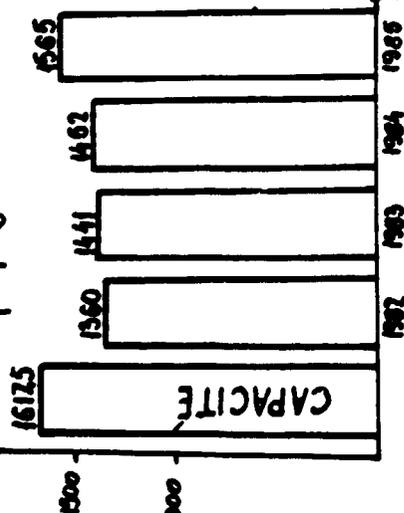
Evolution de l'effectif



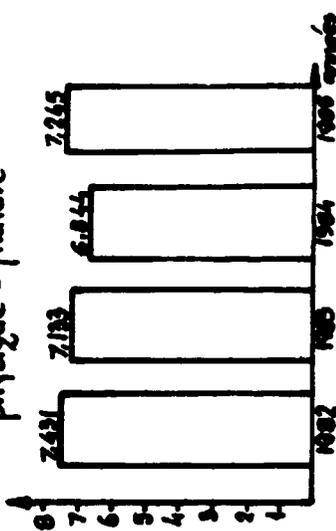
Evolution de la productivité



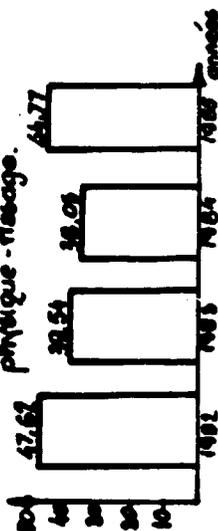
Evolution de la production physique:



physique - filature



physique - tissage



3.3. SOTIBA - SIMPAFRIC S.A

1. Présentation générale

Entreprise de manutention textile créée en 1952 sous le vocable SOTIBA (Société 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 TM.

Adresse: Km 9 Route de Rufisque DAKAR

Personnes contactées: M.M Lamine NDOYE FALL, Directeur général
Ton WIELENS, " technique
Mohamed EL HABIB, Conseiller spécial du D.G.

Activité: finissage textile

2. Evolution du chiffre d'affaires

L'évolution du chiffre d'affaires se présente comme suit:

ANNEES	CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS F.CFA				
	TOTAL	%	EXPORT	%	%
1981	12.657	100	5.640	100	45
1982	16.717	132	6.224	110	37
1983	15.666	124	5.920	105	38
1984	14.398	114	5.800	103	40
1985	16.209	128	9.732	173	60

Le chiffre d'affaires global a fortement augmenté en 1982 de 32% par rapport à 1981; il accuse ensuite une baisse successive annuelle de 6% et 8% respectivement en 1983 et 1984. En 1985, le chiffre d'affaires global a connu une hausse de 12%.

Le chiffre d'affaires export a évolué de façon mo-

dérée entre 1981 et 1984; en 1985, il enrégistre une augmentation très importante de 73% par rapport à 1981 et représente 60% du chiffre d'affaires global.

3. Evolution de la production

L'entreprise fabrique les produits suivants:

- . filés teints
- . bonneterie
- . tissus teints
- . tissus imprimés coton (wax)
- . tissus imprimés coton (fancy).

L'évolution de la production physique pour le wax, le Fancy et la teinture guinée et fil se présente dans le tableau de la page suivante.

L'analyse du tableau nous montre que:

- la production de Fancy a augmenté en 1982 et 1983 par rapport à 1981; elle accuse une baisse importante de 1983 à 1985; la part des exportations relativement faible avant 1984 a connu un grand développement en 1985;

- l'évolution de la production de Wax se caractérise par une forte augmentation en 1985 après une baisse progressive sur les quatre (4) années précédentes; presque toute la production est exportée;

- la production en teinture et en bonneterie a connu un développement très important pendant la période; cette situation est due à l'augmentation de la sous-traitance des industries locales;

- la production en teinture guinée a évolué en dent de scie; elle augmente en 1982, 1983 par rapport à 1981 et accuse une baisse importante de 23% en 1984 et 8% en 1985; presque toute la production est exportée.

La capacité de production utilisée est de l'ordre de 60%.

ANNEES	P R O D U C T I O N P H Y S I Q U E																	
	I M P R E S S I O N F A N C Y M I L . M					I M P R E S S I O N W A X M I L L . M					T E I N T U R E T O N N E S (B O N T .) M I L L I O N S M E T R E S							
	TOTAL	%	EXPORT	%	%	TOTAL	%	EXPORT	%	%	TOTAL	EXPORT						
											BonnT	%	GUINE	%	BonnT	GUINE	%	%
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1981	27,3	100	4	100	15	6,3	100	6	100	95	206	100	3,9	100	-	3,7	100	95
1982	35	128	3	75	8	6,5	103	6	100	92	378	183	5,9	151	-	5,7	154	97
1983	29	106	3	75	10	5,3	84	5	83	94	360	175	4,2	108	-	4	108	95
1984	25	91	5	125	20	5	79	4,5	75	90	318	154	3	77	-	2,9	78	97
1985	21	77	9	225	43	7	111	6,6	110	94	295	143	3,6	92	-	3,5	95	97

L'évolution de la production physique pour wax, le Fancy et la teinture guinée et fil

4. Constructions

L'activité se déroule dans trois bâtiments distincts qui ont été construits au fil du temps suivant le développement de l'entreprise.

5. Equipements

Les éléments relatifs aux équipements de l'entreprise n'ont pas été fournis.

6. Energie et eau

L'approvisionnement en énergie et eau est assuré par le réseau national souvent perturbé par des coupures préjudiciables, à un prix relativement élevé.

7. Force de travail

L'insuffisance des données statistiques fournies ne permet pas d'analyser l'évolution de la force de travail et de la productivité. Toutefois, en 1985, l'effectif de production s'élevait à 761 ouvriers; la productivité valorique pour cette année était égale à: $\frac{16.209 \text{ millions F.CFA}}{761} = 21,299$ millions F.CFA par ouvrier par an.

8. Activités commerciales

Approvisionnement

L'approvisionnement est assuré à 75% par des importations en provenance de CHINE, INDE etc. et à 25% par l'industrie locale (STS, ICOTAF).

Clientèle

La clientèle locale achète principalement les tissus imprimés Fancy; les Wax et les tissus teints guinée sont exportés vers la CEA0 (95% environ).

Stocks

A la date de la visite (21 janvier 1986) les stocks de matières premières étaient de: 3 mois pour les Fancy et Wax; les stocks de produits finis de 15 jours pour les mêmes groupes de produits.

9. Structure du prix de revient

La structure du prix de revient n'a pas été communiquée.

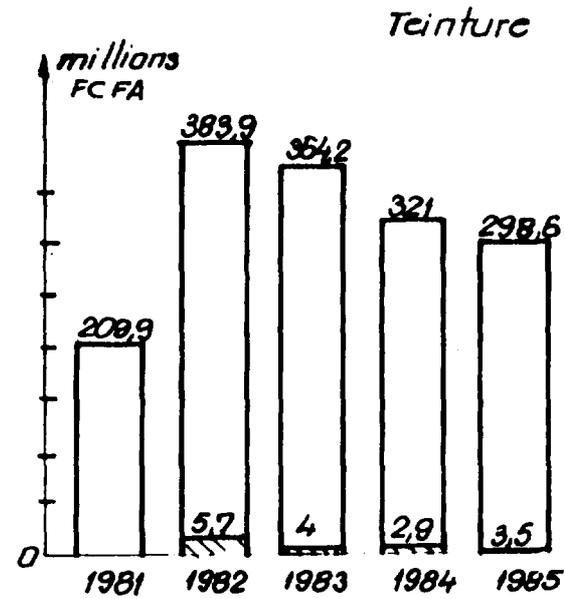
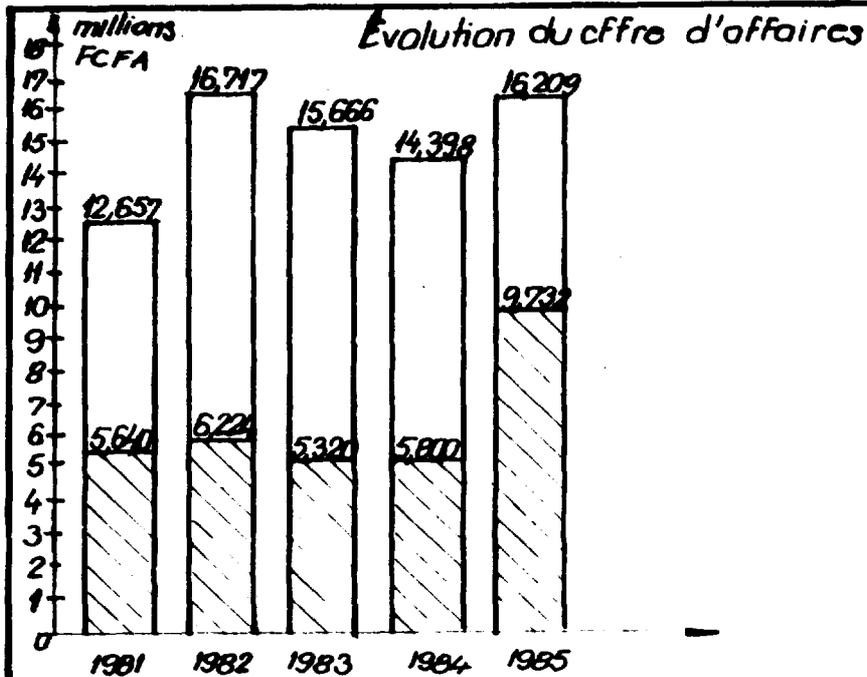
10. Politique de développement

Idem

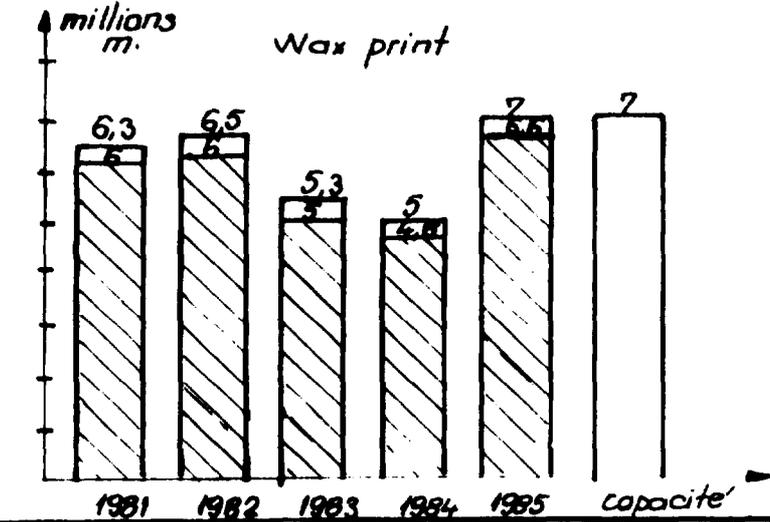
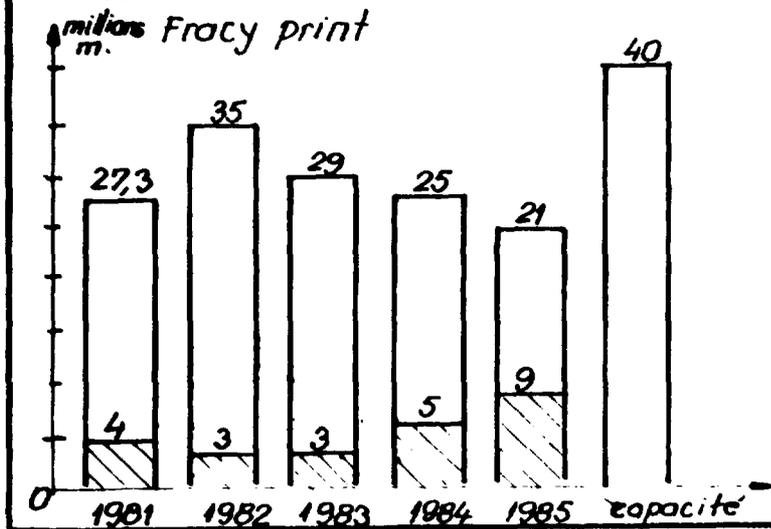
CONCLUSIONS - RECOMMANDATIONS

Les données très sommaires fournies ne nous ont pas permis de faire une analyse globale de l'entreprise.

Il serait vraisemblablement raisonnable d'effectuer une étude approfondie d'une part pour connaître la politique de gestion de la production et les facteurs techniques économiques, administratifs nécessaires aux recherches et développement de nouveaux produits ou de l'usine et d'autre part pour consolider la part du marché local et développer les exportations.



SOTIBA SIMPARIC SA



3.4. Tricotage Mécanique du Sénégal - TMS

1. Présentation générale

S.A. créé en 1961

Adresse: 4, Rue 6 Route de Rufisque BP: 155 DAKAR

Capital: 67.500.000 F CFA

Personne contactée: M. Guy LEPINETTE, Directeur général

Activités: fabrication de tissu-bonneterie et confection de bonneterie.

2. Evolution du chiffre d'affaires

Entre 1981 et 1985, le chiffre d'affaires global et export a connu une croissance régulière sauf en 1984, année marquée par une diminution de la production agricole entraînant une baisse du pouvoir d'achat de la population sénégalaise.

ANNEES	CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS F.CFA				
	TOTAL	%	EXPORT	%	%
0	1	2	3	4	5
1981	218	100	118	100	54
1982	221	101	119,4	101	54
1983	238	109	124	105	52
1984	223	102	107	91	48
1985	258	118	135	114	52

En 1985, les ventes globales et extérieures connaissent respectivement une augmentation de 16% et 23% par rapport à l'année 1984.

La répartition des ventes est très inégale dans l'année compte tenu de la saisonnalité des marchés extérieurs (décembre à mai) et du marché local fortement influencé par les importations frauduleuses et par la friperie.

3. Evolution de la production

L'entreprise fabrique les produits suivants:

- . sous-vêtements
- . T. Shirts
- . Polos
- . articles de layette
- . slips

L'évolution de la production est présentée dans le tableau de la page suivante.

L'analyse du tableau nous montre que:

- au cours des cinq dernières années, la production d'articles de bonneterie a été généralement stable;
- la production, par article, présente cependant des variations importantes d'une année à l'autre;
- la production se fait à la commande par divers clients du Sénégal et de l'Europe;
- les déchets de coupe sont de 13% des tissus coupés, soit 700.000 F.CFA par mois; ces déchets sont vendus à environ 85.000 F.CFA par mois.

4. Constructions

L'activité se déroule dans trois bâtiments distincts:

- . 1 bâtiment-tricotage: 600 m2 dont 350 m2 utilisés c'est-à-dire 58%;
- . 1 bâtiment-confection: 900 m2 dont 800 m2 utilisés c'est-à-dire 89%;
- . 1 bâtiment-administratif et magasin: 400 m2 utilisés intégralement.

Les constructions sont en bon état.

5. Equipements

Les équipements de l'entreprise se présentent comme suit:

TRICOTAGE:	1	LEBOCEY JERSEY-PIQUE MONOFONTURE	
	1	ORIZIO JERSEY-STRETCH	"
	1	ORIZIO JERSEY SIMPLE	"
	2	ORIZIO COTE	"
	1	RCBIT	"
	2	LEBOCEY COTE (VIEUX)	
	2	RECTILIGNE UNIVERSAL	

ANNEES	CONFECTION EN MILLIER DE PIECES												
	S.VET.	%	SLIPS	%	T.SHIRT	%	POLOS	%	A.LAYET	%	TOTAL	%	CAPACITE UTILISEE
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1981	110	17	100	16	200	31	8	1	220	34	638	100	58
1982	78	12	60	9	300	47	10	2	195	30	643	101	58
1983	85	13	75	8	320	47	10	2	185	27	675	106	61
1984	60	9	60	9	350	53	18	3	170	26	658	103	60
1985	40	6	45	7	380	58	30	5	155	24	650	102	59

L'évolution de la production

CONFECTION: 10 COLLETEUSES (5 ANCIENNES)
 2 TROIS AIGUILLES
 26 SURJETEUSES-RASEUSES (9 ANCIENNES)
 14 PIQUEUSES (6 ANCIENNES)
 2 ZIG-ZAG
 1 ELASTIQUEUSE 4 AIGUILLES
 1 ELASTIQUEUSE 3 AIGUILLES
 2 ELASTIQUEUSES
 2 OURLEUSES
 1 RABATEUSE
 1 POINT D'ARRET REECE (EN ARRET)
 2 BOUTONNIERES (1 ANCIENNE)
 2 POSES BOUTONS (1 ANCIENNE)

COUPE:

1 SCIE A RUBAN KURIS
 1 PRESSE DOMISSE
 4 FER A REPASSER
 1 SOUDEUSE SACHETS (ANCIENNE)
 1 DECOUPEUSE SACHETS (ANCIENNE)

FINITION:

1 CHAUDRON VAPOREX (EN ARRET)
 1 PRESSE DOMISSE
 4 FER A REPASSER
 1 SOUDEUSE SACHETS (ANCIENNE)
 1 DECOUPEUSE SACHETS (ANCIENNE)

L'équipement sont en bon état pour produire divers articles de bonneterie.

6. Energie et eau

Les consommations d'électricité et eau sont relativement faibles et ne posent pas de gros problèmes.

7. Force de travail

L'évolution de la force de travail et de la productivité se présente comme suit:

ANNEES	EFFECTIF	%	CHIFFRE	EN MIL-	%	PRODUC.	EFFECTIF	EN MIL-	PERSON-	9/1
			D'AFFAIRES	LIONS		DE CON-		LIERS DE		
			EN MILLIONS	F.CFA		FECTION EN	CONFEC-	PIECES	ADMINIS-	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
			F. CFA	3/1		MILLIER DE	TION	6/7	TRATIF	
						PIECES				
1982	77	100	221	2,87	100	643	60	10,716	14	18
1983	73	95	238	3,26	113,6	675	56	12,053	14	19
1984	81	105	223	2,753	96	658	64	10,281	14	17
1985	82	106	258	3,146	109,6	650	64	10,156	14	17

L'évolution de la force de travail et de la productivité

On constate que:

- l'effectif global a augmenté entre 1982 et 1985 de l'ordre de 6% alors que le chiffre d'affaires total s'est accru de 17%;

- l'effectif de l'atelier de confection reste sensiblement égal sur tout la période;

- le personnel administratif est relativement élevé (17-19%);

- la productivité valorique, c'est-à-dire le chiffre d'affaires par homme et par an, a évolué en dent de scie, entre 1984 et 1985 elle est passée de 2,753 millions F CFA à 3, 146 millions F CFA;

- la productivité physique de l'atelier de confection est très faible; elle est estimée à 10.200 pièces par homme et par an en 1985 et 1984, soit environ 17 pièces par homme par jour. Ce qui est cinq à huit fois inférieur aux normes européennes.

8. Activités commerciales

Approvisionnement

Les matières premières sont achetées sur place pour les filés de coton (95%) et en EUROPE pour les filés synthétiques (2%) et les tissus-maille (3%). Les filés et tissus écrus sont blanchis ou teints à la SOTIBA-SIMPAFRIC à des prix relativement élevés. Par ailleurs, l'approvisionnement de matières premières s'effectue de façon irrégulière pour des raisons de trésorerie.

Clientèle

Les produits sont vendus sur le marché local (45%) et à l'exportation (55%). La qualité des produits, établie en fonction des critères de sélection export, comporte en moyenne 70% de 1-er choix, 10% de 2-ème choix et 20% de déclassés.

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

Stocks

A la date du 20 janvier 1986, les stocks étaient les suivants:

- . matières premières: 8 millions F CFA (5 mois)
- . produits semi-finis:
 - . tissus écrus chez SOTIBA: 5 millions FCFA (6 mois)
 - . tissus chez TMS: 20 millions FCFA (6 mois).

Les minimas imposés par les commandes de filés-couleur ou filés synthétiques obligent l'entreprise de stocker des quantités de matières premières supérieures à sa consommation normale;

- . produits finis: 30 millions F CFA

La physionomie du chiffre d'affaires de l'entreprise très saisonnier (exportation sur l'EUROPE de décembre à mai) oblige à fabriquer et stocker des produits finis d'une valeur de 25 millions F CFA entre août et décembre et d'une valeur de 15 millions F CFA entre mai et juin.

9. Structure du prix de revient

Les éléments constitutifs du prix de revient sont les suivants:

<u>TRICOTAGE:</u>	§	
Prix d'achat filé hors taxe le kilo	80	1.370
Perte au tricotage 5	4	68
Main d'oeuvre (par kilo)	6	100
Fourniture/entretien	3	60
Electricité	2	30
Amortissement matériel	5	90
		<hr/>
TOTAL:		1.718

Les traitements chez SOTIBA sont:

Blanchiment: 422 HT le kilo

Coloris G.T.: 900 à 1.500 le kilo

CONFECTION: (exemple T.Shirt blanc)

Tissu utilisé 0,160 kg x 2.140 F	342	56
Frais de facon (M.0) 10 m2 x 12 F CFA	120	19,5
Fourniture		
fil couture: 10		
vignette: 3		
sachet: 5	18	3
Entretien pièces détachées/aiguilles: 5		
Frais d'électricité: 5	10	1,5
	<hr/>	
TOTAL:	490	
Frais généraux - structure générale		
- amortissements		
- frais fixes	122	20
Prix de revient Hors T.V.A.	612	100
Prix de vente Hors T.V.A.	675	
marges 10%		

Remarques:

- le coût d'achat des filés hors taxes représente 80% du coût de fabrication tissu (maille);
- le pourcentage de déchets de filés est relativement élevé (5%);
- le coût du traitement chez SOTIBA (blanchiment et teinture) est supérieur au coût d'achat des filés hors taxe; ce qui pèse lourd au prix de revient des tissus utilisés.

10. Politique de développement

Compte tenu du coût très élevé de la teinture et du blanchiment (chez SOTIBA) et du transport, l'entreprise a mis sur pied un plan d'investissement de 100 millions F CFA pour mettre en route un atelier de finissage dans les bâtiments existants.

CONCLUSIONS - RECOMMANDATIONS

Conclusions

Points forts:

- malgré la concurrence des importations frauduleuses et de la friperie, l'entreprise a réussi à maintenir son niveau de production au cours des cinq dernières années;
- cette performance s'explique par les efforts déployés par l'entreprise pour accroître ses exportations qui représentent en moyenne 55% du chiffre d'affaires total;
- la gestion de la production est organisée de sorte que l'entreprise puisse respecter les exigences des clients.

Points faibles:

- la capacité de production est utilisée entre 50 et 60%;
- l'inexistence d'un atelier de finissage pour blanchiment et teinture entraînant un coût de sous-traitance exorbitant et par conséquent un prix de vente moins compétitif;
- l'importance des stocks de matières premières et de produits finis réduit la surface financière de l'entreprise (trésorerie difficile);
- la surface de production est faiblement utilisée; une grande part étant occupée pour stocker;
- la production en courtes séries ne permet pas d'organiser un flux constant de production; ce qui conduit à une importante baisse de la productivité;
- il n'existe pas de planning de production à moyen et long termes;
- il n'existe pas de structure interne d'études de marché;
- le système de rémunération qui consiste à payer aux ouvriers un salaire mensuel plus une prime de rendement freine beaucoup la productivité de la main-d'oeuvre.

Recommandations

L'analyse relativement sommaire des points faibles de l'entreprise nous amène à faire les recommandations suivantes:

- renforcer le service commercial de l'entreprise pour développer les ventes sur les marchés intérieurs et extérieurs;

- améliorer le système d'organisation de la production par l'application des méthodes modernes de travail à la chaîne (production synchronisée, agrégée etc.);

- introduire un système de paiement en fonction des quantités produites par ouvrier, par heure, jour et mois;

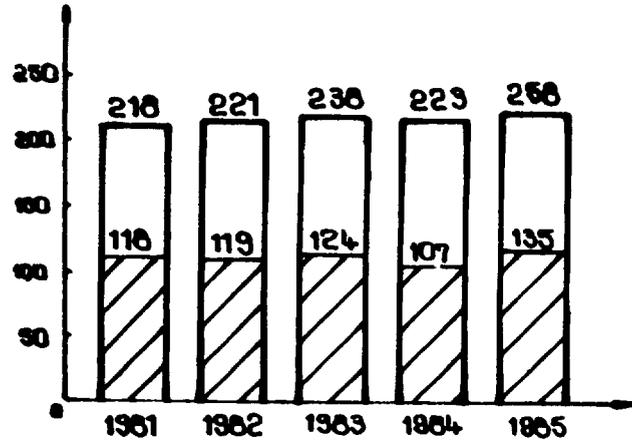
- créer un atelier de finissage afin de réduire presque de moitié les dépenses de sous-traitance de teinture et blanchiment;

- moderniser le matériel productif en vue d'augmenter la qualité et la productivité, voire réduire les coûts de production;

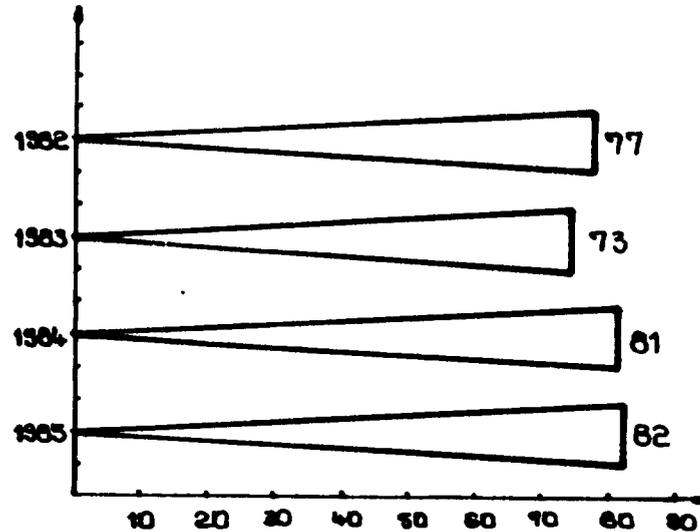
- instaurer un système d'information entre l'entreprise et le CSCE susceptible d'établir un échange régulier d'informations nécessaires à l'équilibre de la balance commerciale et à la diminution voire l'élimination de la friperie et de importations frauduleuses.

TRICOTAGE MECANIQUE DU SENEGAL (T.M.S)

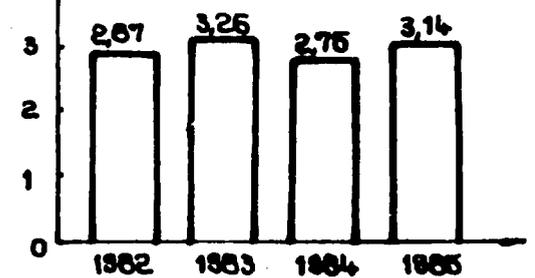
Evolution du chiffre d'affaires



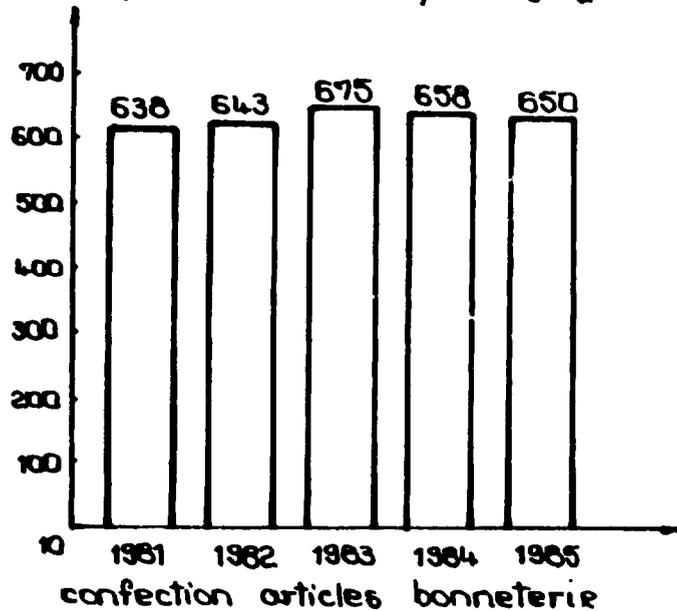
Evolution de l'effectif



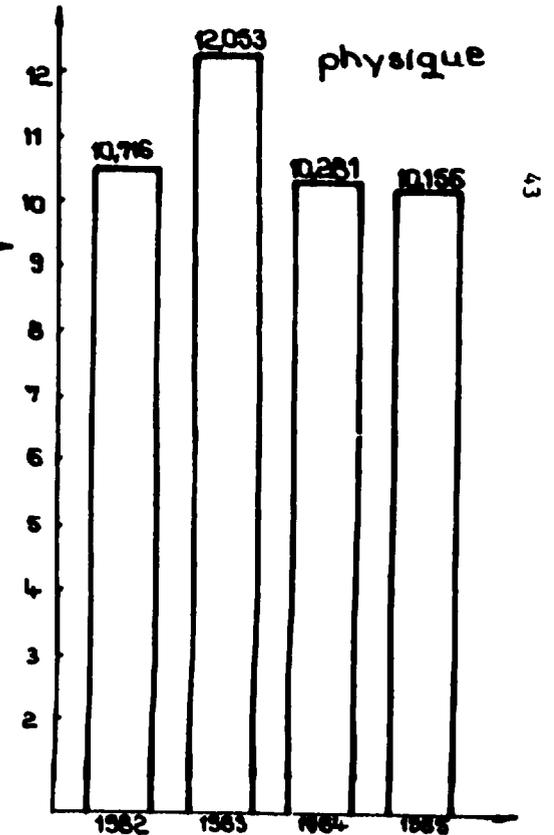
Evolution de la productivité
valorique



Evolution de la production physique



physique



3.5. Manufacture de bonneterie Sénégalaise - MABOSE

1. Présentation générale

Adresse: Boulevard de la Gueule Tapée DAKAR TEL: 21.24.67

Capital: 350.000.000 F CFA

Activité: bonneterie

Personne contactée: M. HUSSEIN SAYGH, Directeur commercial

2. Evolution du chiffre d'affaires

L'évolution du chiffre d'affaires se présente comme suit:

ANNEES	CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS F.CFA				
	TOTAL	%	EXPORT	%	%
0	1	2	3	4	5
1981	161,4	100	9	100	5,6
1982	235,6	146	10	111	4
1983	171,7	106	-	-	-
1984	144,2	89	-	-	-
1985	145,1	90	13,7	152	9,4

- comme la plupart des entreprises du secteur de la bonneterie-confection, le chiffre d'affaires global tend à diminuer d'année en année; par exemple, il accuse une baisse de 56% entre 1982 et 1985;

- l'entreprise tourne, au-dessous de son seuil de rentabilité fixé entre 300 et 350.000.000 F CFA;

- le chiffre d'affaires export est très faible et très fluctuant au cours des cinq dernières années; c'est ainsi qu'en 1985, il n'y a pas eu d'exportations.

3. Evolution de la production

L'entreprise fabrique les produits suivants:

- . polos (dame, homme et enfants)
- . gilets (homme et enfants)
- . ensembles (enfants)

La capacité de production est de 1.500.000 pièces par an en rapport des commandes c'est-à-dire 125.000 douzaines.

ANNEES	PRODUCTION PHYSIQUE EN DOUZAINES															
	POLOS				GILETS				ENSEMBLES ENFANTS				PRODUCTION GLOBALE			
	TOTAL	%	EXPORT	%	TOTAL	%	EXPORT	%	TOTAL	%	EXPORT	%	TOTAL	%	EXPORT	%
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1981	18500	100	994	5,11	8421	100	-	-	4079	100	-	-	31000	100	994	-
1982	22042	119	970	4,4	3163	37	-	-	5166	126	-	-	30371	98	970	-
1983	16797	91	-	-	2882	34	-	-	2904	71	-	-	22583	73	-	-
1984	17997	97	-	-	3760	44	-	-	6046	148	-	-	27803	89,7	-	-
1985	11787	64	1269	10,7	3418	40	-	-	7217	177	-	-	22422	72	1269	-

L'évolution de la production physique

L'analyse du tableau, ci-haut, révèle que:

- la capacité de production maximale utilisée est de 25% en 1981 et en 1985; la faiblesse du taux d'utilisation de la capacité installée qui diminue d'année en année est due aux importations frauduleuses et à celles de friperie;
- l'exportation est quasi nulle à défaut de marchés ou de compétitivité;
- la gamme de production est relativement large et profonde;
- la demande de polos et gilets pour hommes et femmes diminue de plus en plus en faveur de celle d'ensembles-enfants.

Le taux de déchets est estimé à 15%.

4. Constructions

L'activité se déroule dans un bâtiment à deux étages:

- . rez-de-chaussée: bureaux et atelier de tricotage rectiligne et circulaire, serigraphie;
- . étages: confection et finition.

Les constructions, en bon état, sont utilisées autour de 70%.

5. Equipements

Les équipements comprennent:

- . 20 machines de tricotage circulaires
- . 11 machines de tricotage rectilignes
- . 70 machines à coudre
- . 1 atelier de coupe
- . 1 atelier de serigraphie

Le matériel est en bon état.

6. Energie et eau

L'approvisionnement en énergie et eau est assuré par le réseau national, la consommation en électricité est fréquemment perturbée par des coupures préjudiciables.

7. Force de travail

L'évolution de la force de travail et de la productivité se présente comme suit:

ANNEES	Effectif	C.A.glo- bal en millions F.CFA	Milli- ons F.CFA 2/1	%	Produc- tion	en dz		
						5/2	%	
0	1	2	3	4	5	6	7	8
1981	43	161,4	3,753	100	31000	721	100	2,4
1982	43	235,6	5,479	146	30371	706	98	2,3
1983	40	171,77	4,279	114	22583	564	78	1,9
1984	35	144,2	4,12	110	27803	794	110	2,6
1985	36	145,1	4,03	107	22422	623	86	2

L'examen du tableau nous montre que:

- l'effectif a été réduit durant les cinq dernières années en rapport de l'évolution du chiffre d'affaires et de la production;

- le chiffre d'affaires par homme et par an accuse une baisse importante de 1982 à 1985; il est passé de 5,479 millions F. CFA en 1982 à 4,030 millions de F.CFA en 1985;

- la production physique par homme et par an fluctue d'une année à l'autre; elle est très faible par rapport à la productivité moyenne mondiale.

8. Activités commerciales

Approvisionnement

Les filés écrus, blanchis et teints chez SOTIBA, sont achetés localement auprès de la Cotonnière du Cap-Vert (CCV); l'approvisionnement se fait en rapport des commandes.

Clientèle

La clientèle locale se résume comme suit:

- . 1 dépôt de vente propre à Dakar
- . 2 clients: 1 à Dakar, 1 à Kaolack.

Les exportations réalisées ont été faites avec la COTE-D'IVOIRE. Les produits fabriqués sont de 1-er choix à

concurrence de 90 et le reste en 2-ème choix.

Stocks

A la date du 17 janvier 1986, il y avait en stocks:

- . matières premières: 5 tonnes
- . produits finis: 3.500 douzaines

9. Structure du prix de revient

Les composants du prix de revient sont:

- . matières premières: 20
- . teinture: 20
- . énergie électrique: 5
- . main-d'oeuvre: 25
- . fournitures diverses: 5
- . tricotage: 10
- . déchets: 15

	TOTAL	100
--	-------	-----

Les chiffres indiqués ci-dessus ont été fournis par l'entreprise.

10. Politique de développement

Confrontée à un problème de survie, l'entreprise n'a pas une politique définie de développement.

CONCLUSIONS - RECOMMANDATIONS

Conclusions

La visite, les discussions eues dans l'entreprise et l'analyse du questionnaire nous ont permis de tirer les conclusions suivantes:

Points forts

- les dirigeants de l'entreprise déploient tous les efforts pour survivre;
- ils parviennent à trouver les meilleurs voies et moyens d'équilibrer les besoins d'exploitation aux commandes.

Points faibles

- absence de force de vente pour prospecter les marchés intérieurs et extérieurs;
- manque de compétitivité face aux importations

frauduleuses et à celles de friperie;

- la productivité, en baisse régulière en rapport de celle des commandes, est très faible;

- il n'existe pas de cout-minute comparable aux normes standards à cause des petites commandes qui ne permettent pas d'organiser des chaines de production.

Recommandations

Les problèmes de l'entreprise que nous venons d'évoquer nous dictent les recommandations suivantes:

- organiser un service commercial au sein de l'entreprise pour assurer des débouchés sur les marchés intérieurs et extérieurs;

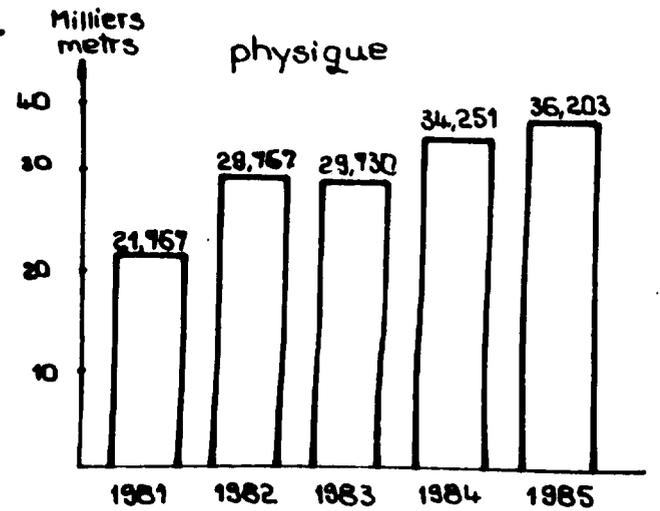
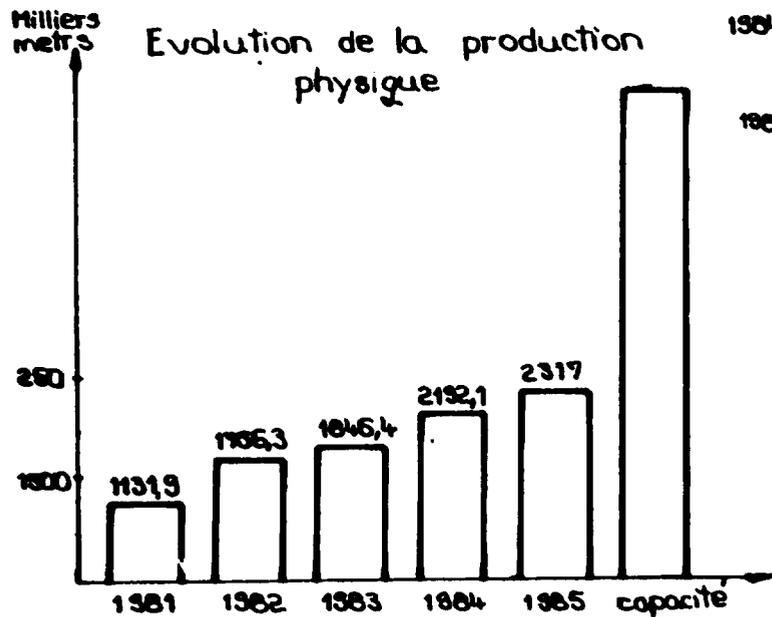
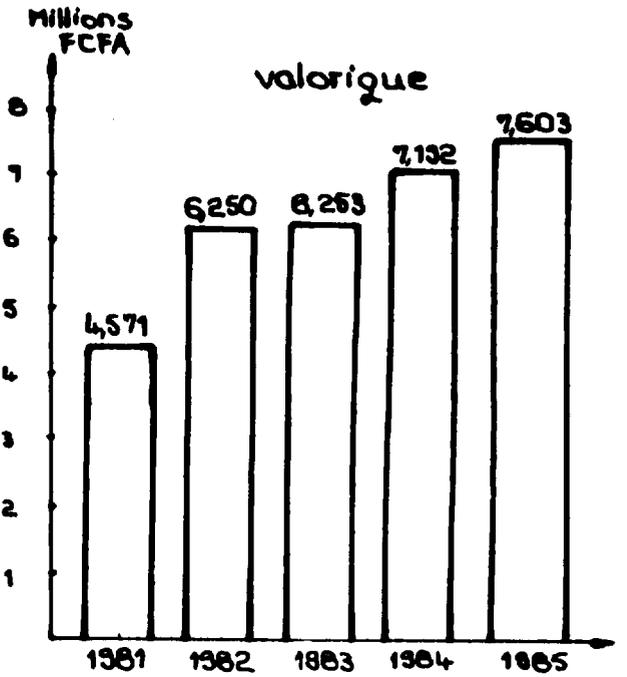
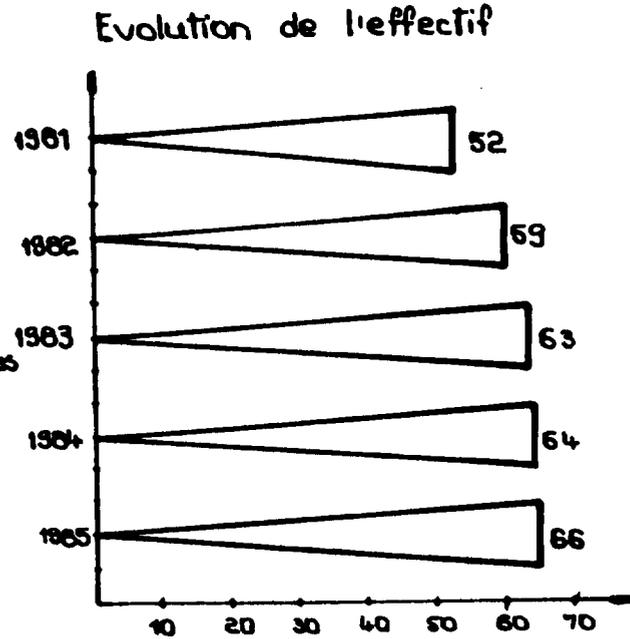
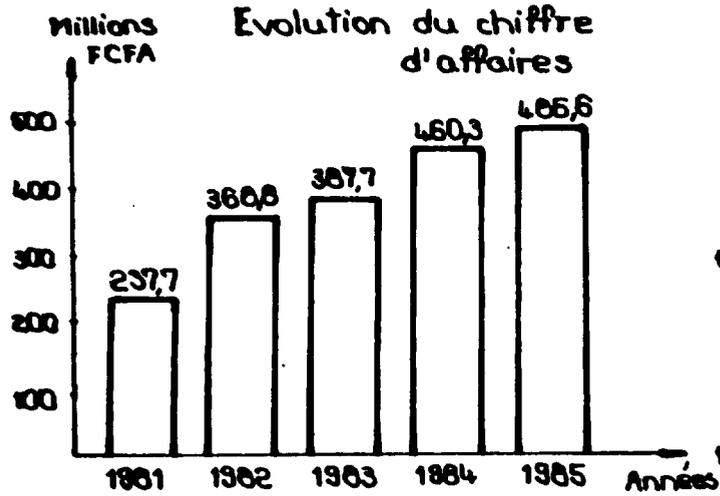
- améliorer la qualité des produits pour répondre aux besoins des clients africains et européens;

- accroître les ressources financières de l'entreprise par augmentation du capital, emprunts ou subventions extérieures;

- réorganiser la gestion de la production pour utiliser la capacité installée;

- instaurer une collaboration étroite avec le CSCE en vue de développer les exportations.

MANUFACTURE DE BONNETERIE SENEGALAISE-MABOSE



3.6. Industrie sénégalaise de mode - SOLU

1. Présentation

Adresse: domaine industriel de Dakar BP: 4112 Tel: 22-11-11

Capital:

Personne contactée: M. Sidy NIANG, Directeur Général

Activités: confection divers articles

2. Evolution du chiffre d'affaires

L'évolution du chiffre d'affaires se présente comme suit:

ANNEES	CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS F.CFA				
	TOTAL	%	EXPORT	%	%
0	1	2	3	4	5
1982	20	100	-	-	-
1983	25	125	-	-	-
1984	35	175	-	-	-
1985	60	300	10	-	16

- le chiffre d'affaires global accuse une croissance très poussée en 1985 par rapport aux années précédentes;
- le chiffre d'affaires export est nul jusqu'en 1985.

3. Evolution de la production

L'entreprise fabrique les produits suivants: sport-wear, vêtements de travail, articles de sport, vêtements de protection, articles de publicité, articles de chasse, pêche et loisirs, vêtements militaires et d'apparat etc.

L'évolution de la production se présente comme suit:

ANNEES	CONFECTION EN MILLIERS PIECES					
	TOTAL	%	EXPORT	%	%	Capacité utilisé
0	1	2	3	4	5	6
1981	7	100	-	-	-	10
1982	12	171	-	-	-	17
1983	35	500	-	-	-	49
1984	40	571	-	-	-	56
1985	60	857	10	-	17	83

- après un début timide, la capacité de production utilisée s'est développée de façon très importante au cours des trois dernières années; l'entreprise étant passée du stade artisanal au stade de petite industrie de confection;

- la gamme de production est large et profonde pour satisfaire les commandes.

4. Constructions

L'activité se déroule dans une construction nouvelle d'une surface globale de 337 m² située au domaine industriel de Dakar.

5. Equipements

Le matériel de fabrication existant comprend:

- . 15 machines piqueuses
- . 1 surjeteuse
- . 1 boutonnière spéciale
- . 1 pose boutons
- . 1 machine poches
- . 1 presse
- . 3 coupeuses

6. Energie et eau

L'approvisionnement en énergie électrique et eau est assuré par le réseau national souvent perturbé par des coupures fréquentes et préjudiciables et au coût exorbitant.

7. Force de travail

L'évolution de la force de travail et de la productivité se présente comme suit:

ANNEES	Effectif en nombre		Chiffre d'affaires en millions F.CFA		En millions F.CFA		Production en pièces (000)	
	1	2	3	4	5	6	7	8
1982	7	100	20	2,85	100	12	1,714	100
1983	10	143	25	2,5	88	35	3,500	204
1984	16	228	35	2,18	76	40	2,500	146
1985	19	271	60	3,15	111	60	3,287	184

- l'effectif et la productivité valorique ont connu une croissance appréciable et régulière en rapport du développement de la taille de l'entreprise;

- la productivité physique a connu des hauts et des bas durant la période.

8. Activités commerciales

Approvisionnement

L'approvisionnement en matières premières est assuré par l'industrie locale (ICOTAF, STS, SOTIBA) et par l'extérieur (GAMBIE, FRANCE, ITALIE, USA).

Clientèle

Les produits sont vendus à divers clients du SENEGAL (équipes de sport, collectivités publiques) et de l'extérieur (MALI, COTE-D'IVOIRE, TOGO, GUINEE, FRANCE ...).

La qualité des produits est fonction de la demande.

Stocks

Au moment de la visite (15 janvier 1986) il y avait seulement un stock de matières premières de 1800 m; il n'existait pas de stock de produits finis.

9. Structure du prix de revient

Les éléments constitutifs du prix de revient ne nous ont pas été communiqués.

10. Politique de développement

L'entreprise a un projet d'extension en vue d'arriver à satisfaire quantitativement et qualitativement la demande de produits vestimentaires et de linge de maison.

CONCLUSIONS - RECOMMANDATIONS

Conclusions

L'analyse relativement sommaire de la situation de l'entreprise nous amène à tirer les conclusions suivantes:

Points forts:

- les dirigeants de l'entreprise ont une préoccupation de développer les produits et les marchés actuels pour sa-

tisfaire la clientèle et utiliser mieux la capacité de production;

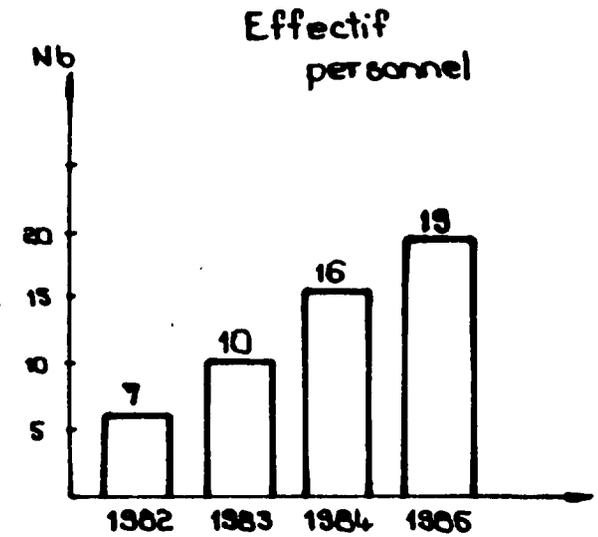
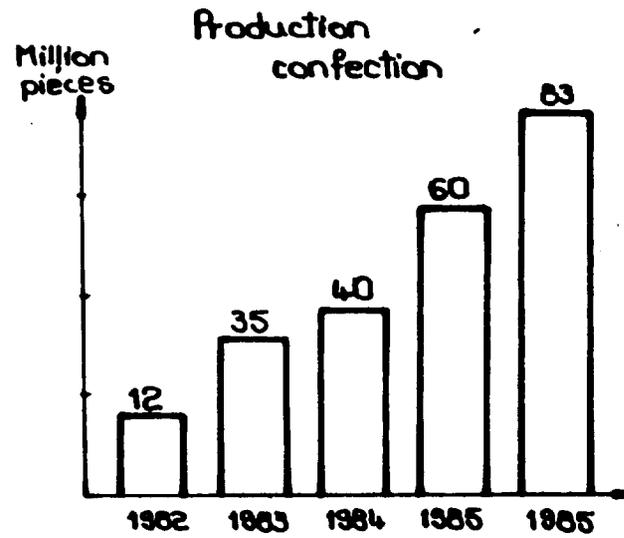
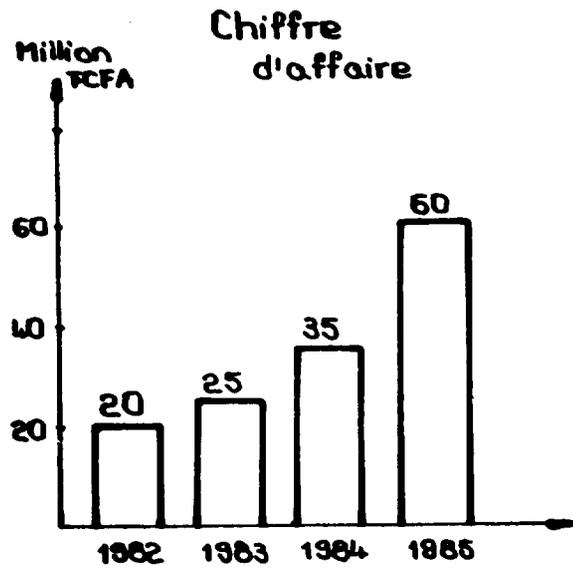
- l'entreprise travaille avec des stocks limités de matières premières et sans stocks de produits finis;
- les dirigeants se préoccupent aussi de prospecter beaucoup les marchés intérieurs et extérieurs et réussissent à faire face à la concurrence.

Points faibles

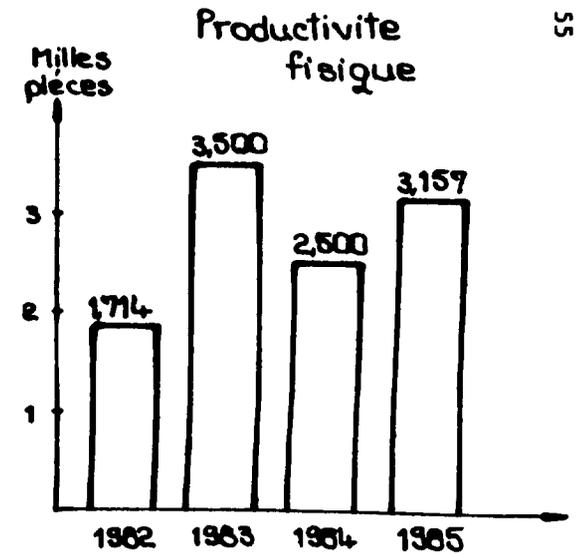
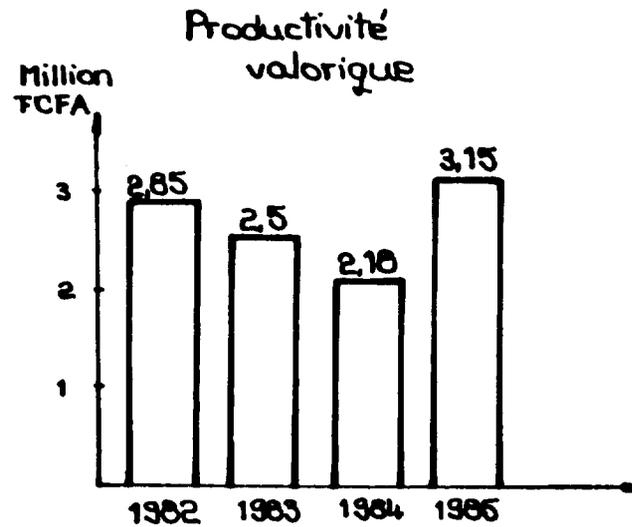
- absence de planning de production, tout se faisant à la commande;
- l'organisation de la production est artisanale;
- les fonctions de l'entreprise de recherche et développement, production, administrative, commerciale et financière sont centralisées entre les mains d'une seule personne.

Recommandations

- réorganiser la gestion de la production pour accroître la productivité de l'outillage et des hommes;
- élaborer un système de programmation-ordonnancement de la production fondé sur un plan bien défini et par rapport aux commandes;
- étudier les temps standards qui sont utilisés dans l'entreprise moderne et organiser l'activité en fonction de ces normes;
- établir des liens plus étroits avec la CSCE en vue de développer les exportations et diversifier les sources d'approvisionnement extérieures.



SOLU
INDUSTRIE SENEGALAISE
DE MODE



3.7. Société Dakaroise de confection - SODACO

1. Présentation générale

Adresse: SARL créé en 1982, domaine industriel de DAKAR

Capital:

Personne contactée: M. Mamadou CAMARA, gérant

Activités: confection divers articles

2. Evolution du chiffre d'affaires

L'évolution du chiffre d'affaires se présente comme suit:

ANNEES	CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS F.CFA				
	TOTAL	4	EXPORT	%	%
0	1	2	3	4	5
1983	11,7	100	-	-	-
1984	25,6	219	-	-	-
1985	21,6	184	-	-	-

- le chiffre d'affaires global, très faible, a connu des variations dans le temps;

- il n'existe pas d'exportations.

3. Evolution de la production

L'entreprise fabrique les produits suivants: combinaisons, blouses, ensembles, costumes, tenues sahariennes, pantalons, chemises, bermudas etc.

L'évolution de la production est présenté dans le tableau de la page suivante. L'analyse du tableau nous montre que:

- la capacité de production est environ 200 pièces par jour c'est-à-dire 60.000 pièces par an;

- la capacité de production utilisée en 1985 est seulement 4%;

- ce faible taux d'utilisation de la capacité installée provient essentiellement du manque fréquent de commandes.

ANNEES	COMBINAISONS				BLOUSES				ENSEMBLES ET COSTUMES				PRODUCTION			
	TOTAL	%	EXPORT	%	TOTAL	%	EXPORT	%	TOTAL	%	EXPORT	%	TOTAL	%	EXPORT	%
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1983	310	100	-	-	220	100	-	-	920	100	-	-	1450	100	-	-
1984	201	65	-	-	828	376	-	-	1987	216	-	-	3016	208	-	-
1985	358	115	-	-	435	198	-	-	1898	206	-	-	2691	185	-	-

L'évolution de la production

4. Constructions

L'activité se déroule dans un bâtiment de 294 m² loué et situé au domaine industriel de Dakar.

5. Equipements

L'entreprise dispose du matériel de production suivant :

- . 30 piqueuses
- . 4 surjeteuses
- . 5 boutonnières
- . 2 poses boutons
- . 2 doubles aiguilles
- . 2 brideuses
- . 2 coupeuses
- . 1 scie à ruban.

6. Energie et eau

L'approvisionnement en énergie électrique et eau s'effectue à partir du réseau national, fréquemment perturbé par des coupures préjudiciables et coûteux.

7. Force de travail

L'évolution de la force de travail et de la productivité se caractérise par un effectif très faible et une activité à caractère artisanal.

ANNEES	Effectif	%	C.A. millions F.CFA	Mil- lions F 3/1	%	Production en pièces	En pièces 6/1	%
0	1	2	3	4	5	6	7	8
1983	9	100	11,7	1,3	100	1450	161	100
1984	12	133	25,6	2,133	164	3016	251	156
1985	8	89	21,6	2,7	207	2691	336	208

8. Activités commerciales

Approvisionnement

L'approvisionnement en matières premières s'effectue auprès des commerçants locaux.

Clientèle

Les principaux lients de l'entreprise sont constitués par les entreprises publiques et privées de Dakar.

Stocks

Il n'existait pas de stocks de matières premières ou de produits finis au moment de la visite (17 janvier 1986).

9. Structure du prix de revient

La structure du prix de revient n'a pas été communiquée.

10. Politique de développement

Il n'existe pas de politique de développement.

CONCLUSIONS - RECOMMANDATIONSConclusionsPoints forts

- l'entreprise dispose d'équipement fonctionnel capable de produire au moins 60.000 pièces par an;
- la construction et les installations existantes offrent la possibilité d'organiser la production en meilleures conditions.

Points faibles

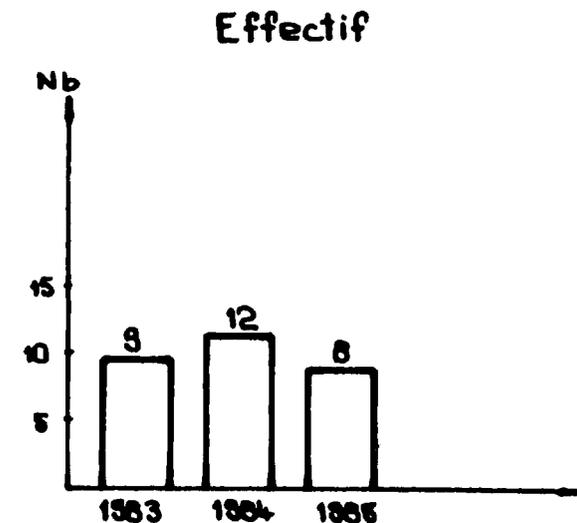
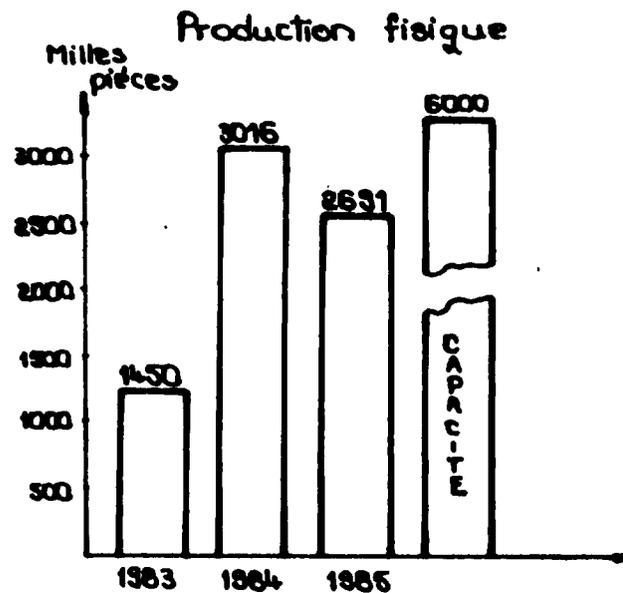
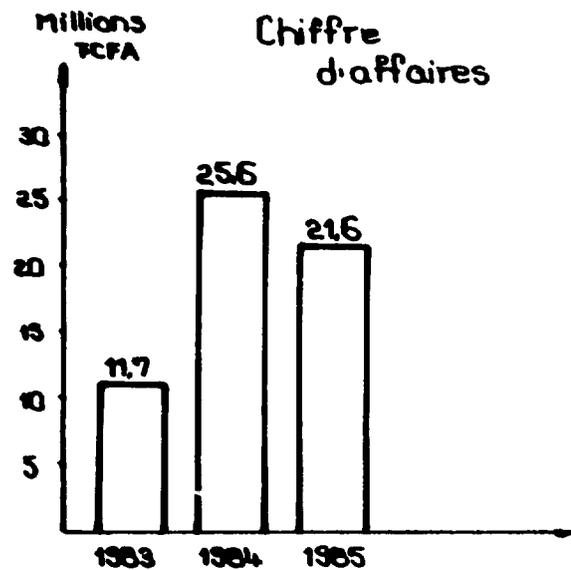
- absence de planning de production, tout se faisant à la commande;
- l'organisation de la production est artisanale;
- les fonctions de recherche et développement, production, commerciale et financière sont assurées par une même personne.

Recommandations

- créer un service commercial pour assurer des débouchés sur les marchés intérieurs et extérieurs;
- accroître les ressources financières de l'entreprise par augmentation du capital, emprunts ou subventions extérieures;

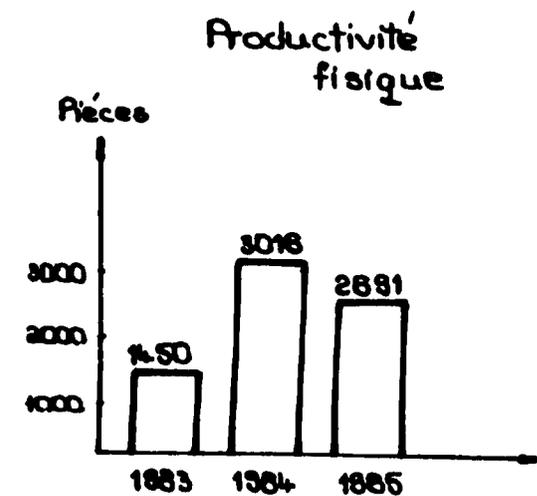
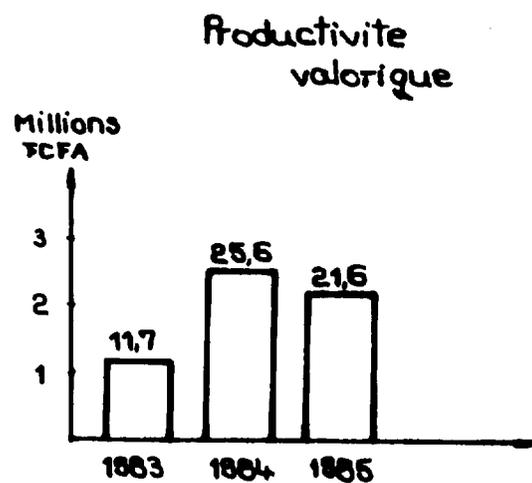
- réorganiser la gestion de la production pour utiliser la capacité installée;

- consolider la collaboration avec le CSCE en vue de trouver des débouchés sur les marchés extérieurs.



**SOCIETE DAKAROISE
DE CONFECTION**

SODACO



3.8. Société commerciale et industrielle du sac -
SOCOSAC

1. Présentation générale

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

Adresse: Rue Félix Eboué BP: 280 DAKAR TELEX: 637 Tel:22-11-30

Personnes contactées: MM. Alioune Badara GUEYE NDIAYE P.D.G.

Birama CISSOKHO D.A.F.

Jean CHANAL D.T.

Amady DIALLO D.C.

Capital: 300.000.000 F.CFA

2. Evolution du chiffre d'affaires

L'entreprise travaille à la commande sur les marchés intérieurs et extérieurs; il n'existe pas de prévisions à moyen et long termes.

L'évolution du chiffre d'affaires est donnée dans le tableau suivant:

ANNEES	CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS F.CFA				
	GLOBAL	%	EXPORT	%	%
1981	977	100	72	100	7
1982	581	59	63	87	11
1983	1050	107	424	589	40
1984	552	56	174	242	31
1985	659	67	384	394	58

- le chiffre d'affaires global a connu de grandes variations entre 1981 et 1985; par rapport à 1981, il a baissé presque de moitié en 1982 et 1984 malgré la hausse en 1985 de 11% par rapport à 1984, la situation reste négative;

- le chiffre d'affaires export direct a été multiplié par rapport à 1981, par 6 et 4 respectivement en 1983 et 1985; les principaux pays clients sont le MALI et la MAURITANIE;

- le chiffre d'affaires export indirect est très important si l'on en juge par les exportations des principaux clients locaux:

- . INDUSTRIES CHIMIQUES DU SENEGAL (ICS)
- . SOCIETE NATIONALE DE COMMERCIALISATION DES OLEAGINEUX DU SENEGAL (SONACOS)
- . GRANDS MOULINS DE DAKAR
- . COMPAGNIE SUCRIERE SENEGALAISE
- . etc...

3. Evolution de la production

L'entreprise fabrique des sacs, ficelles et cordages en sisal et depuis 1969, des sacs et toiles d'emballage en polypropylène avec cycle de fabrication totalement intégré (extrusion, filage en bandelettes, tissage et confection) ainsi que divers produits en polypropylène pour emballer.

L'évolution de la production se présente comme suit:

ANNEES	Unité de mesure	TISSAGE TOILE			FICELLE ET CORDAGE		
		Pro- duc- tion	%	Capa- cité utilisée	Produc- tion	%	Capacité utilisée
0	1	2	3	4	5	6	7
1983	T	281	100	94	138	100	98
1984	T	260	92	87	109	79	77
1985	T	226	81	75	87	63	62

L'examen du tableau précédent nous montre que:

- le taux d'utilisation de la capacité de production diminue d'année en année; en effet, il passe de 94% à 75% pour les sacs et toiles d'emballage et de 98% à 62% pour les ficelles et cordages entre 1983 et 1985;

- de la même manière, la production physique a baissé de 19% entre 1983 et 1985 pour les sacs et toiles d'emballage et de 37% pour les ficelles et cordages;

- les consommations spécifiques de matières premières dans la période étudiée se présentent comme suit:

- . 1983: $\frac{418 \text{ T fabriquées}}{446 \text{ T consommées}} \times 100$
soit 28 T ou 6,27 de déchets
- . 1984: $\frac{368 \text{ T fabriquées}}{399 \text{ T consommées}} \times 100$
soit 31 T ou 7,76 de déchets
- . 1985: $\frac{313 \text{ T fabriquées}}{347 \text{ T consommées}} \times 100$
soit 34 T ou 9,79 de déchets

Il résulte que les quantités de déchets sont très élevées tous les ans; le pourcentage admis étant de 2% maximum dans une situation normale d'exploitation.

La gestion de la production se caractérise par une activité défavorable qui entraîne des pertes très importantes au niveau de l'entreprise.

Il n'existe pas d'études pour diminuer les quantités de déchets ou les valoriser.

4. Constructions

L'activité se déroule dans des bâtiments distincts d'une surface totale de 10.000 m² répartis entre:

- les ateliers de production: 7.500 m²
- les magasins: 2.500 m².

Dans les mêmes constructions, se déroule séparément l'activité de l'Industrie Africaine des Filets de Pêche (IFAP).

La surface a un degré très faible d'utilisation compris entre 35% et 40% après le passage de la production de sacs et toiles d'emballage en sisal à celle de sacs et toiles d'emballage en polypropylène.

5. Equipements

Les équipements de l'entreprise sont les suivants:

- SACHERIE

- . 1 extrudeuse
- . 1 bobinoire
- . 1 ourdissoire
- . 1 canetière
- . 32 métiers à tisser en quatre largeurs:
0,92; 1,22; 1,48; 1,63 m;

- . 5 surjetteuses
- . 3 ourleuses
- . 1 appareil de coupe à chaud
- . 1 appareil de coupe circulaire
- . 1 presse
- . 3 estampilles

- CORDERIE

- . 5 retordeuses
- . 1 banc fileur
- . 1 bobinoire à 5 têtes
- . 3 toronneuses
- . 3 cardeuses
- . 2 enrouleuses

Le matériel a un degré avancé d'usure et manque de pièces de rechange qui doivent être importées.

En outre, le rendement des métiers à tisser l'élevait à 45-50% au moment de la visite.

6. Energie et eau

L'approvisionnement en énergie et eau est assuré par le réseau national. Le coût de l'énergie est trop élevé et augmente chaque année.

7. Force de travail

L'évolution de la force de travail et de la productivité se présente comme suit, durant les trois dernières années:

ANNEES	Effec- tif		Chiffre d'affaires en millions F. CFA	Productivité CA/effectif en millions F. CFA	%	Produc- tion en tonnes	Produc. P/effectif en tonnes	%
	1	2						
1983	149	100	1050	7,04	100	419	2,81	100
1984	144	97	552	3,83	54	368	2,55	91
1985	161	108	659	4,09	58	313	1,94	69

L'analyse du tableau nous montre que:

- en 1984, le nombre moyen de personnel a baissé de 3% par rapport à 1983; en même temps, le chiffre d'affaires

moyen par homme et par an est passé de 7,04 millions de francs CFA à 3,83 millions F.CFA soit une diminution de 46% de la productivité en valeur. La productivité physique, quant à elle, est passée de 2,81 tonnes par homme et par an à 2,55 tonnes c'est-à-dire une baisse moyenne de 9%.

- en 1985, la situation est devenue plus grave: l'effectif total accuse un accroissement de 11% (par rapport à 1984), la productivité valorique augmente de 4% et la productivité physique diminue de 22%.

8. Activités commerciales

Approvisionnement

Les matières premières (granulé polypropylène) sont importées en totalité du marché Commun (CEE). Les quantités moyennes annuelles s'élèvent à 450 T.

Clientèle

La production de sacs et toiles d'emballage est vendue, sur le marché local, aux industries. Les principaux bénéficiaires sont:

- . LES INDUSTRIES CHIMIQUES DU SENEGAL (ICS)
- . LES GRANDS MOULINS DE DAKAR (G.M.D.)
- . LA COMPAGNIE SUCRIERE SENEGALAISE (C.S.S.)
- . LA COMPAGNIE DES PHOSPHATES DE TAIBA
- . LES SALINS DU SINE-SALOUM
- . APPOLO-T.M. (friperie)
- . SOTIBA-SIMPAFRIC (Société de Teinture d'Impression, de Blanchiment et d'Apprets)
- . ICOTAF (Industrie Cotonnière Africaine).

Les exportations des produits fabriqués varient de façon importante d'une année à l'autre. Par exemple, elles représentent 31% du chiffre d'affaires total en 1984 contre 58% en 1985. Le reliquat est livré soit aux exportateurs du pays comme exportations indirectes soit au commerce intérieur.

Les produits sont de qualité unique.

Stocks

Il y a un stock minimum de matières premières et de produits finis (sacs, toiles d'emballage et cordages) qui ne grève presque pas les finances de l'entreprise.

9. Structure du prix de revient

La structure du prix de revient n'a pas été communiquée par le chef comptable.

10. Politique de développement

Les dirigeants de l'entreprise projettent une extension et une modernisation de l'usine en transférant les activités de SOCOSAC et IFAP à Kaolack, c'est-à-dire à la SENEMBAL et construire un hôtel sur les lieux à Dakar.

Ce projet est freiné par absence de moyens financiers.

CONCLUSIONS - RECOMMANDATIONS

Conclusions

L'analyse relativement sommaire de la situation de l'entreprise nous a permis de tirer les conclusions suivantes:

Points forts

- l'entreprise se soucie de produire en qualité et qualité désirées par les clients, à la commande;
- son taux de contribution au développement des exportations est relativement élevé; en effet, plus de 80% de la production sont destinés à l'exportation (directe et indirecte);
- la direction a des préoccupations d'introduire des nouvelles technologies de fabrication de toiles de sacs, sacs et cordages;
- il existe un projet d'investissement en vue du perfectionnement de la technologie et de l'organisation du travail; le projet prévoit l'acquisition de 12 métiers circulaires;
- les stocks sont de série économique pour les matières premières et les produits finis compte tenu des prévisions de la demande. Ceci permet de minimiser les immobilisations d'argent;
- l'exportation indirecte est très grande et pré-

cieuse pour l'économie sénégalaise;

- la politique de ventes menée par les responsables de l'entreprise réussit à satisfaire la plupart des demandes exprimées.

Points faibles

- absence de planning de production à moyen et long terme pour mettre en valeur toutes les ressources de l'entreprise;

- manque d'étude ou de projet d'organisation de la production et du travail; ce qui conduit à une baisse du rendement de l'outillage et de la productivité des ouvriers;

- la méthode d'entretien est faite de façon palliative et cela entraîne les coûts de réparation suivants:

- . défaut de fonctionnement régulier et efficient de l'équipement;
- . manque de prévoyance des bris et pannes;
- . accroissement des pertes de production.

Par exemple, au moment de la visite seuls 14 métiers à tisser sur 32 c'est-à-dire 45% de la capacité étaient en fonction;

- la manutention, le transport et le stockage se font à la main; ce qui entraîne des dépenses très coûteuses;

- la productivité valorique et physique diminue d'année en année; ce qui démontre que la gestion de la production souffre à tous les niveaux;

- les surfaces de production et de stockage sont mal utilisées; notre appréciation à la suite de la visite est que le degré d'utilisation approximatif est de l'ordre de 35 à 40%;

- le matériel d'exploitation est utilisé à concurrence de 50% maximum de la capacité de production intensive; une étude approfondie est nécessaire pour déterminer les causes de cette situation et de prendre les mesures correctives;

- le coût de l'énergie est trop élevé; il n'y a pas de préoccupations concrètes d'économies d'énergie;

- la masse salariale est trop importante parce que la productivité du travail diminue progressivement;

- la formation et le perfectionnement du personnel se fait sur le tas; il n'existe pas de politique de formation et de perfectionnement de la main d'oeuvre; cette situation entraîne de mauvaises méthodes de travail et partant des coûts de main d'oeuvre élevés;

- la faiblesse des moyens financiers freine le développement de l'entreprise;

- l'absence d'études de marchés entraîne l'impossibilité d'utiliser toutes les ressources matérielles humaines et financières de l'entreprise;

- le système actuel d'information et des relations entre le CSCE et SOCOSAC d'une part et d'autre part entre le CSCE et les différents organismes liés au commerce extérieur ne permet pas de promouvoir le commerce extérieur dans de bonnes conditions. C'est ainsi que SOCOSAC ne communique des informations au CSCE qu'à la demande.

Recommandations

A la suite des problèmes que nous venons de présenter, il convient de faire les recommandations suivantes:

- planifier à moyen et long termes la fabrication;
- former un spécialiste en matière d'organisation scientifique du travail qui sera chargé d'appliquer les méthodes modernes dans l'entreprise;

- analyser les coûts de manutention, transport et stockage par ouvrier direct productif et indirect productif en vue de réduire les coûts de ces activités qui sont très élevés; choisir le matériel de manutention transport et stockage adéquat au processus de production et mécaniser le système le maximum possible;

- éliminer les temps improductifs de l'outillage de production par l'application de techniques modernes d'organisation du travail;

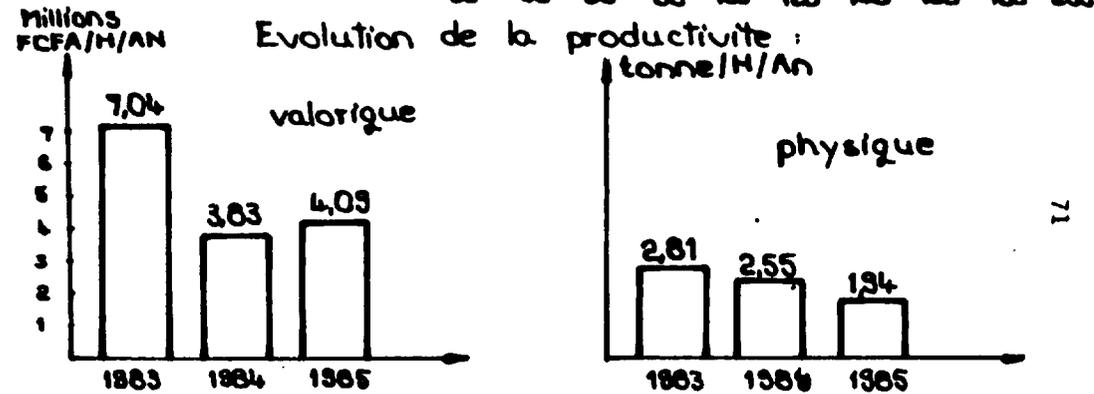
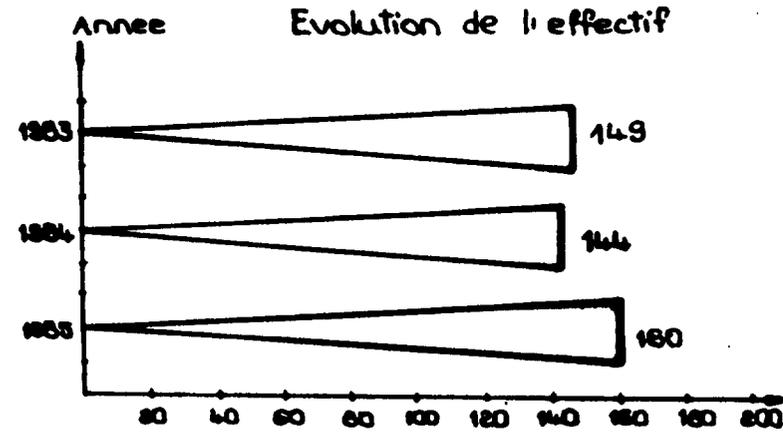
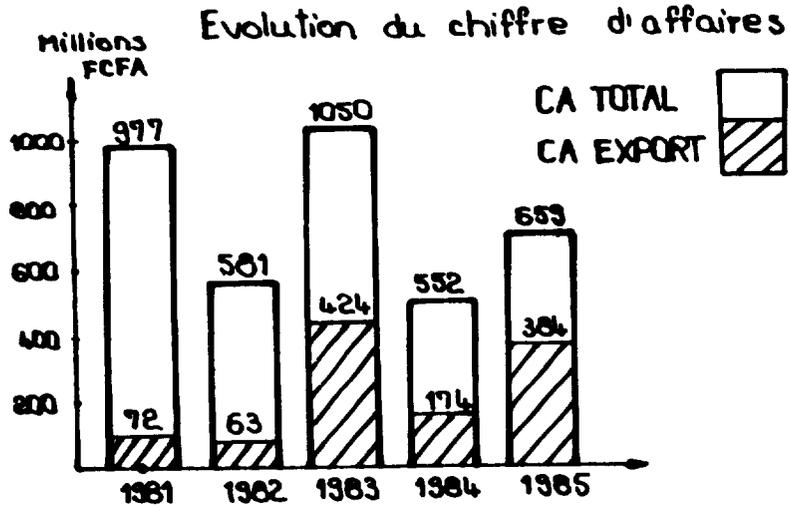
- réorganiser les flux technologiques pour faire une nouvelle implantation respectant les distances normalisées entre les outillages et pour une réutilisation intensive des surfaces construites;

- améliorer les procédés de fabrication et minimiser le temps de production dans les conditions techniques existantes;
- minimiser les consommations d'énergie par la nomination d'un responsable qui aura pour tâches l'organisation du travail en vue de réaliser le maximum d'économies d'énergies;
- améliorer le système de paye par l'étude du système actuel et la conception d'un nouveau système plus performant tenant compte du travail effectif de production de l'ouvrier;
- minimiser le personnel administratif et auxiliaire; élargir la zone de travail des ouvriers en appliquant les moyens modernes d'organisation;
- organiser des cours de formation professionnelle de courtes durées;
- effectuer des études de marchés.

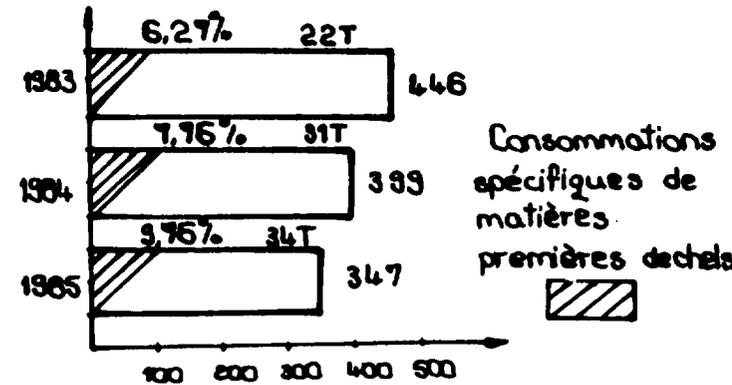
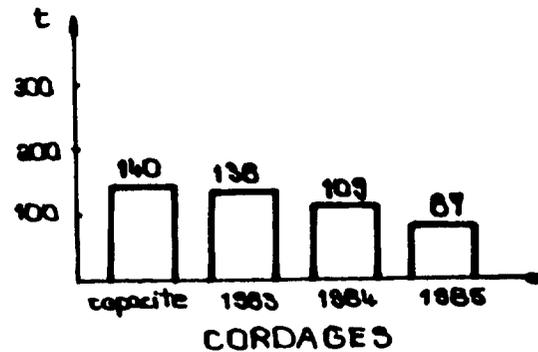
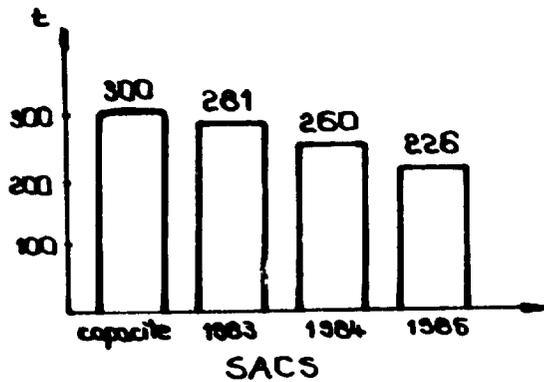
Données statistiques nécessaires

- . la production des usines locales;
- . l'importation et l'exportation du pays et des pays voisins;
- . la tendance du marché extérieur;
- . les variations des cotations des bourses pour les matières premières;
- . les indices démographiques (leurs variations et leurs tendances);
- . le pouvoir d'achat de la population;
- . le montant des salaires effectifs et prévus;
- . les tendances des prix pour le produit étudié;
- . les objectifs du plan de développement établi par l'Etat;
- instaurer un système d'information systématique trimestriel entre l'entreprise et le CSCE pour favoriser l'équilibre de la balance commerciale textile en développant les exportations et en améliorant les conditions d'achat à l'importation.

SOCIETE COMERCIALE ET INDUSTRIELLE DU SAC - SACOSAC -



Evolution de la production physique



3.9. Société sénégalaise d'emballage - SENEMBAL

1. Présentation générale

Créé en juillet 1980, SENEMBAL est une filiale de SOCOSAC.

Adresse: KAOLAK - SENEGAL

Capital:

Activités: fabrication de toile tubulaire et sacs en polypropylène

Personnes contactées: M.M. Babacar DEME, Directeur général
CISSE, Chef de fabrication

2. Evolution du chiffre d'affaires

L'évolution du chiffre d'affaires se présente comme suit:

ANNEES	CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS F.CFA				
	TOTAL	%	EXPORT	%	%
0	1	2	3	4	5
1981	237,7	100	-	-	-
1982	368,8	155	-	-	-
1983	387,7	163	-	-	-
1984	460,3	194	-	-	-
1985	486,6	205	-	-	-

- le chiffre d'affaires global a connu une croissance régulière au cours des cinq dernières années; il a plus que doublé entre 1981 et 1985;

- toutefois, l'entreprise n'a pas réalisé d'exportation directe.

3. Evolution de la production

L'entreprise fabrique des toiles tubulaires et des sacs en polypropylène de contexture: 5/4 - 4/4 - 5/5.

La capacité de production est estimée à 5.793.194 mètres.

L'évolution de la production se présente comme suit:

ANNEES	Unité de mesure	PRODUCTION PHYSIQUE DE TOILE				
		TOTAL	%	EXPORT	%	%
1981	milliers metre	1131,9	100	-	-	-
1982	"	1756,3	155	-	-	-
1983	"	1846,4	163	-	-	-
1984	"	2192,1	194	-	-	-
1985	"	2317	205	-	-	-

- La tendance de la production physique est à la hausse sur toute la période; elle a même été doublée en 1985 par rapport à 1981;

- La capacité de production utilisée au cours des deux dernières années est respectivement: 38% et 40%;

- Les quantités de déchets sont très élevées; elles atteignent 6% du chiffre d'affaires global;

- Les déchets ne sont pas recyclés.

4. Constructions

L'activité se déroule dans un bâtiment de 325 m2 relativement nouveau, bien aménagé et doté de toutes les infrastructures nécessaires. Le degré d'utilisation des surfaces à la date de visite (22 janvier 1986) peut-être estimé à 45%.

5. Equipements

Les équipements, d'origine autrichienne, comprennent:

- . 1 machine-Extrusion
- . 12 métiers à tisser
- . 1 ligne de confection (couture)
- . 1 presse emballage
- . 96 éléments bobineuses.

Le matériel est relativement moderne, mal entretenu (manque de pièces de rechange) et sous utilisé (40% de la capacité installée avec trois équipes).

6. Energie et eau

L'approvisionnement en énergie électrique et eau s'effectue à partir du réseau national fréquemment perturbé par des coupures préjudiciables.

Les consommations d'électricité représentent environ 47 millions F. CFA par an.

7. Force de travail

L'évolution de la force de travail et de la productivité se présentent comme suit:

ANNEES	Effec- tif		Chiffre d'affaires millions F.CFA	Mil- lions F.CFA 3/1		Produc- tion milliers mètres		%
	1	2		5	6	7	8	
1981	52	100	237,7	4,571	100	1131,9	21,767	100
1982	59	113	368,8	6,250	137	1756,3	29,767	137
1983	62	119	387,7	6,253	137	1846,4	29,780	137
1984	64	123	460,3	7,192	157	2192,1	34,251	157
1985	64	123	486,6	7,603	166	2317	36,203	166

L'analyse du tableau, ci-dessus, nous montre que:

- l'entreprise vendrait à la société-mère sa production à un prix de cession fixe de 210.000 F CFA par 1000 mètres de toile qui n'a pas changé depuis 1981;

- la productivité réelle, par rapport à la capacité installée est très faible (environ 40% de la productivité normale); l'effectif est donc deux fois supérieur par rapport à la production actuelle.

8. Activités commerciales

Approvisionnement

Les matières premières proviennent de la FRANCE ou de la Grande BRETAGNE à 100%.

Clientèle

L'entreprise vend exclusivement sa production sur le marché local (Grands Moulins de Dakar, Compagnie Sucrière Sénégalaise etc.) par SOCOSAC interposée.

La qualité des produits vendus est de 90% de 1-er choix et le reste du 2-ème choix.

Stocks

A la date de visite (le 22 janvier 1986), il n'y avait pas de stocks de matières premières.

Les stocks de produits finis étaient de 90000 sacs livrables immédiatement sur commande.

9. Structure du prix de revient

La structure du prix de revient n'a pas été communiquée car la comptabilité est faite à la SOCOSAC.

10. Politique de développement

Les dirigeants étudient la possibilité de faire une extension en vue d'augmenter la capacité de production.

CONCLUSIONS - RECOMMANDATIONS

Conclusions

Points forts

- l'entreprise dispose de facteurs de production (construction et équipements) relativement moderne;
- la production physique accuse une augmentation appréciable; elle a été doublée entre 1981 et 1985.

Points faibles

- manque de diversification des sources d'approvisionnement de matières premières importées;
- l'entretien du matériel est très faible (manque de pièces de rechange); il n'existe pas de système d'entretien préventif, ni de personnel qualifié;
- la formation du personnel se fait sur le tas;

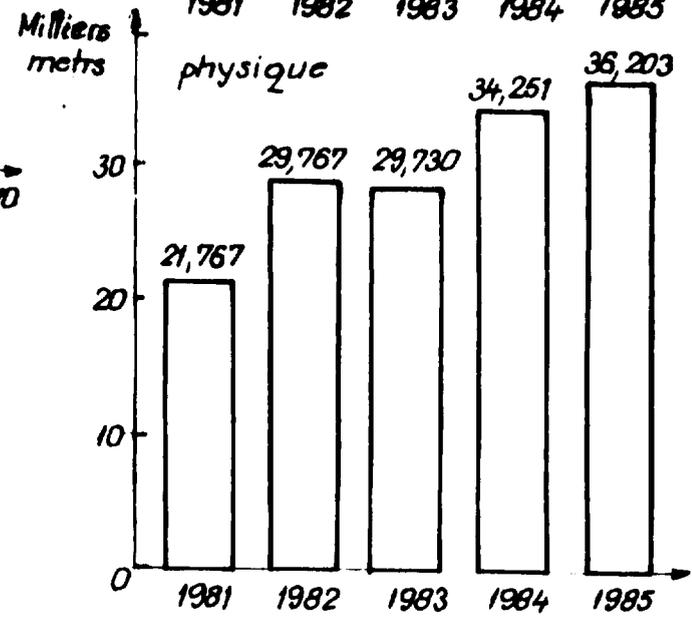
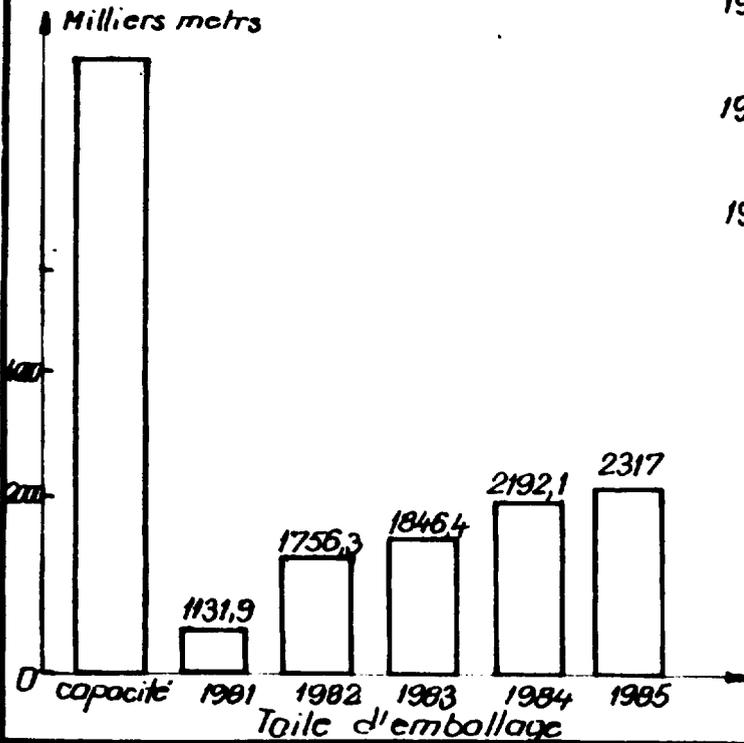
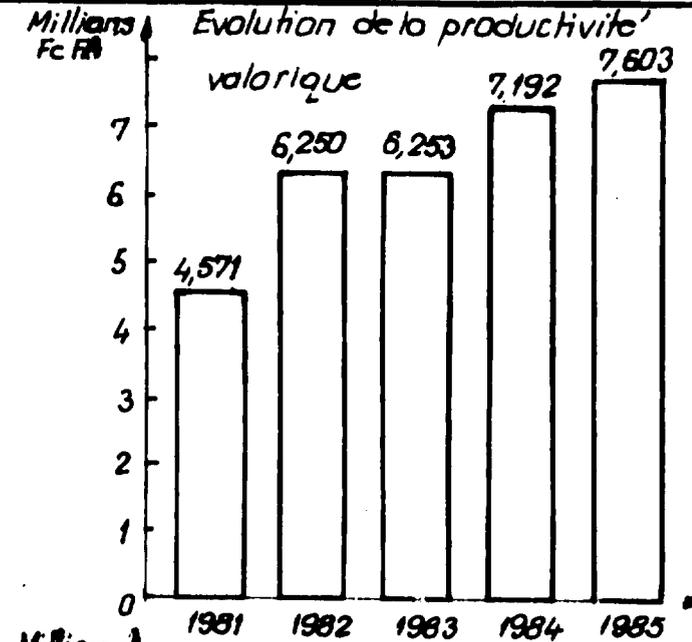
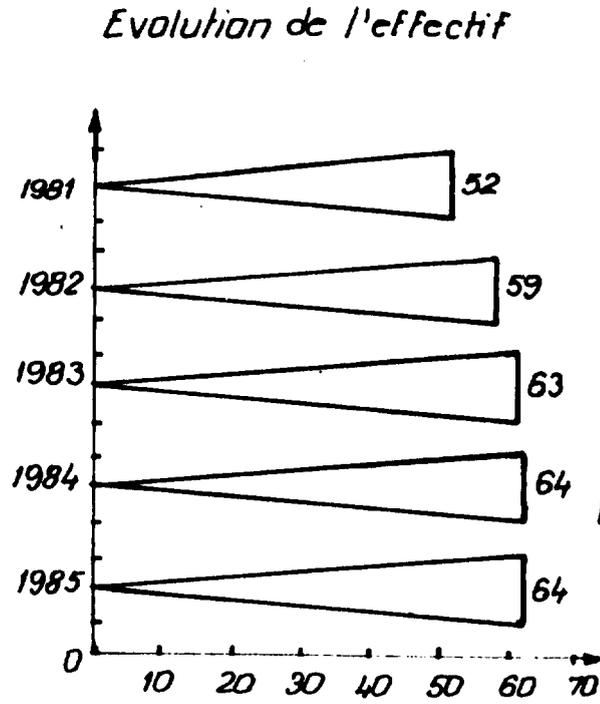
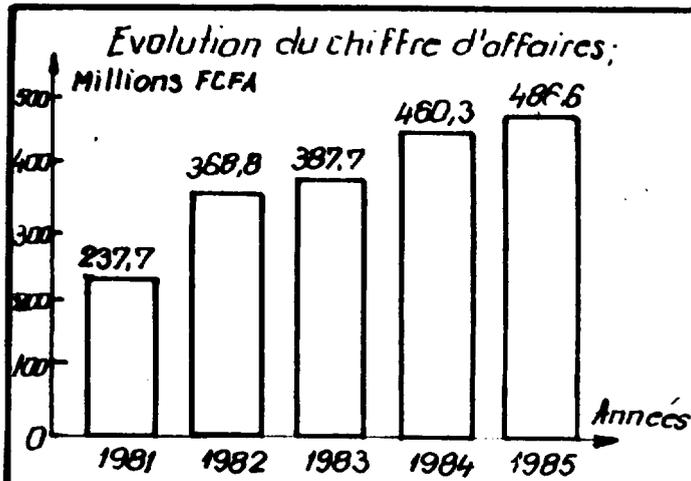
- la capacité de production utilisée est faible (environ 40% seulement);
- la surface construite est utilisée à concurrence de 45%;
- le procédé de fabrication employé conduit à des quantités énormes de déchets; il n'existe pas de tentatives d'améliorer la technologie ou de revaloriser les déchets;
- l'effectif est pléthorique; il y a des temps morts dans le travail des ouvriers;
- il n'existe pas de comptabilité analytique;
- la qualité des sacs laisse à désirer à cause du manque de système de contrôle de qualité.

Recommandations

A la lumière des conclusions tirées, ci-dessus, il importe de faire les recommandations suivantes:

- diversifier les sources d'approvisionnement de matières premières afin de comparer les prix et d'acheter dans les meilleures conditions;
- créer un service d'entretien et assurer une formation permanente aux employés et ouvriers;
- prospecter les marchés intérieurs et extérieurs en vue d'utiliser au maximum la capacité de production en travaillant pendant 302 jours par an en trois équipes;
- éviter de faire une nouvelle extension sans avoir utilisé intensivement la surface construite et la capacité actuelle installée;
- étudier les méthodes de travail pour utiliser normalement le personnel existant;
- organiser un système de contrôle de qualité en vue de remédier aux causes de baisse de qualité liée à l'inadéquation de la technologie.

SENEMBAL



3.10. Industrie Africaine des filets de pêche - IFAP

1. Présentation générale

S.A Créé en 1968

Adresse: Rue Félix Eboué DAKAR

Capital: 50.000.000 F.CFA

Personne contactée: M.C.T. DIOP, D.G.A.

Activités: fabrication de filets de pêche à mailles nouées en fils de polyamide ventes de tous articles de pêche.

2. Evolution du chiffre d'affaires

ANNEES	CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS F.CFA				
	GLOBAL	%	EXPORT	%	%
0	1	2	3	4	5
1981	469	100	30	100	6
1982	558	119	56	187	10
1983	615	131	105	350	17
1984	325	69	55	183	17
1985	230	49	15	50	6

- l'entreprise travaille à la commande pour principalement le Centre Associatif pour la pêche artisanale au SENEGAL (CAPAS) à concurrence du 20% de la production sur le marché local; les exportations représentent 80% si l'on tient compte des livraisons hors taxes à bord des navires;

- le chiffre d'affaires global augmente entre 1981 et 1982 de 19% et entre 1982 et 1983 de 12%. Ce qui explique l'intérêt des dirigeants d'accroître le volume d'activité. En 1983, l'entreprise a été sénégalaisée; elle connaît depuis cette date une importante baisse du chiffre d'affaires de l'ordre de 290 millions F CFA en 1984 (soit 70%) et de 95 millions F CFA en 1985 soit 29%;

- le chiffre d'affaires export a connu la même évolution que le chiffre d'affaires global; de 30 millions F CFA en 1981, il passe à 105 millions F CFA en 1983; il a ensuite diminué de moitié en 1984 et de 73% en 1985. Toutefois, il faut noter que la part du chiffre d'affaires export dans le chiffre d'affaires global reste constant.

3. Evolution de la production

L'entreprise fabrique des filets de pêche à mailles nouées en fils de polyamide.

En outre, elle vend en l'état tous articles de pêche.

L'évolution de la production physique se présente comme suit:

ANNEES	Unité de mesure	FILET DE PECHE					
		TOTAL	%	Capacité utilisée	EXPORT	%	%
1981	Tonnes	22	100	22	10	100	46
1982	"	27	125	27	17	173	63
1983	"	39	178	39	29	294	75
1984	"	19	86	19	14	143	75
1985	"	13	58	13			

- La capacité de production de filet de pêche est de 100 T/an en deux équipes; la dimension des mailles possibles est comprise entre 4 et 200 mm;

- les matières premières sont des fils cablés en nylon de différentes finesses;

- le taux des déchets est de l'ordre de 20%;

- les taux d'utilisation de la capacité de production sont très faibles; en 1985, seulement 13% de la capacité sont utilisés; le taux le plus élevé réalisé en 1983 est de 39%. A trois équipes c'est-à-dire une capacité de 150 T, le taux d'utilisation en 1985 est de 9% seulement; les réserves de production sont donc très, très grandes;

- la part de la production exportée est relativement stable.

4. Constructions

Les activités de l'entreprise sont imbriquées avec celles de la SOCOSAC (Société du même groupe industriel).

5. Equipements

- 4 métiers à nouer
- 1 treuil
- 1 chaudière.

6. Energie et eau

L'approvisionnement en énergie et eau se fait par l'intermédiaire de SOCOSAC parce que toute l'activité se déroule dans les constructions de celle-ci.

7. Force de travail

L'évolution de la force de travail et de la productivité se présente comme suit:

ANNEES	Effec- tif en nombre	%	Chiffre d'affaires en millions F. CFA	En mil- lions F.CFA 3/1	%	Produc- tion en tonnes	% 6/1	%
0	1	2	3	4	5	6	7	8
1981	30	100	469	15,63	100	22	0,733	.100
1982	15	50	558	37,20	238	27	1,800	245
1983	16	53	615	38,44	246	39	2,437	332
1984	17	57	325	19,12	122	19	1,118	152
1985	17	57				13	0,764	104

L'examen du tableau, ci-dessus, nous montre les constatations suivantes:

- l'effectif se maintient à peu près au même niveau de 1982 à 1985, alors que le chiffre d'affaires moyen par homme baisse de moitié;

- la production physique par homme et par an augmente entre 1981 et 1982 de 1,067 T et entre 1983 et 1982 de 0,637 T, puis elle baisse de façon vertigineuse en passant de 2,437 T par homme et par an en 1985;

- les salaires sont payés en fonction de la production réalisée.

8. Activités commerciales

Approvisionnement:

La production de filets de pêche se réalise à partir de filés polyamides de 2.200 à 10.000 deniers entièrement importés de la COREE DU SUD et du Marché Commun.

L'entreprise s'approvisionne en fonction des commandes enregistrées.

Clientèle

Le principal client local est le Centre Associatif pour la Pêche Artisanale au Sénégal (CAPAS); les principaux pays clients sont: la GAMBIE, la MAURITANIE, le CAP-VERT, la GUNEE-BISSAU, la GUINEE CONAKRY; presque 80% de la production sont exportés par voie terrestre en général. Des prospections de marché étaient effectuées tous les mois sur le marché intérieur et tous les 6 mois sur les marchés extérieurs voisins. Les produits sont de qualité unique.

Stocks

Au moment de la visite (le 10 janvier 1986) le stock de produits finis équivalait à six (6) mois de production pour une équipe en raison de 40h par semaine; le stock de matières premières pouvait assurer quinze (15) jours de production.

L'approvisionnement en matières premières se faisant en quantités limitées pour assurer le fonctionnement régulier de l'entreprise. Le stock de produits finis, pèse lourdement sur les finances de la société puisque 25.000.000 F CFA sont immobilisés compte non tenu des intérêts bancaires.

9. Structure du prix de revient

La structure du prix de revient se présente comme suit:

. matières premières :	61
. approvisionnement:	2,5
. main d'oeuvre directe:	29
. frais de banque et de transit:	4,6
. déchets:	<u>2,9</u>
	100

L'analyse des composants du prix de revient nous montre que:

. les matières premières et la main d'oeuvre directe constituent la plus grande part du prix de revient (90%);

. les frais de banque et de transit et les déchets sont relativement importants; d'où la nécessité de raffiner l'analyse pour détecter les facteurs d'augmentation de ces coûts et prendre les mesures qui s'imposent.

10. Politique de développement

La politique de développement de l'entreprise repose sur l'extension de la production aux filets industriels présentement importés; mais ce projet est suspendu pour des raisons financières.

CONCLUSIONS - RECOMMANDATIONS

Conclusions

L'analyse relativement sommaire de la situation de l'entreprise nous a permis de tirer les conclusions suivantes:

Points forts

- l'entreprise couvre largement les besoins du marché intérieur et exporte une importante quantité dans les pays voisins;
- la matériel de fabrication est en bon état et permet de faire des filets de pêche de bonne qualité;
- les ouvriers sont payés à la tâche;
- pour assurer la production d'une équipe, l'entreprise effectue des prospections sur le marché intérieur chaque mois et sur les marchés extérieurs tous les six mois.

Points faibles

- la capacité de production est très mal utilisée: le taux d'utilisation est passé de 39% en 1983 à respectivement 19% et 13% en 1984 et 1985, faute de commandes et débouchés;
- l'importance des stocks de produits finis et la faiblesse de la production ont conduit la société à une situation financière très difficile;
- l'effectif reste constant au cours des trois dernières années (17 employés)

- la productivité valorique et physique a fortement baissé en 1984 et 1985 par rapport à 1983:

- . 38,44 millions F CFA par homme et par an en 1983 la productivité valorique est passée à 19,12 millions F.CFA en 1984 soit une baisse de 50%;
- . la productivité physique passe, dans la même période de 2,437T par homme et par an à 1,118 tonne en 1984 soit une baisse de 54% et à 0,764 tonne en 1985 soit une baisse de 69% par rapport à 1983;

- absence de planning de production à moyen et long termes pour mettre en valeur toutes les ressources de l'entreprise;

- méconnaissance réciproque entre le CSCE et l'entreprise de leurs activités respectives (complémentaires); cela ne favorise pas le développement des exportations et une meilleure utilisation des capacités de production.

Recommandations

A la lumière de notre analyse, restreinte aux informations reçues et à la visite effectuée à l'usine, nous suggérons les recommandations suivantes:

- effectuer des études de marché pour, d'une part, identifier les possibilités de ventes sur le marché local et les marchés extérieurs, et d'autre part, définir le moyen d'assurer le succès commercial;

- planifier à moyen et long terme la fabrication;

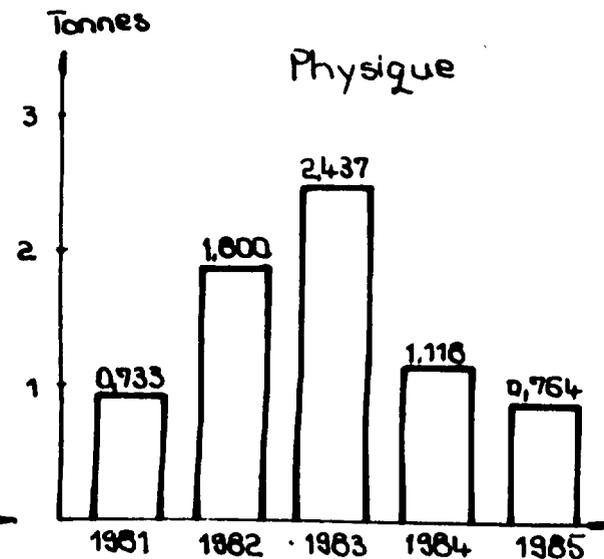
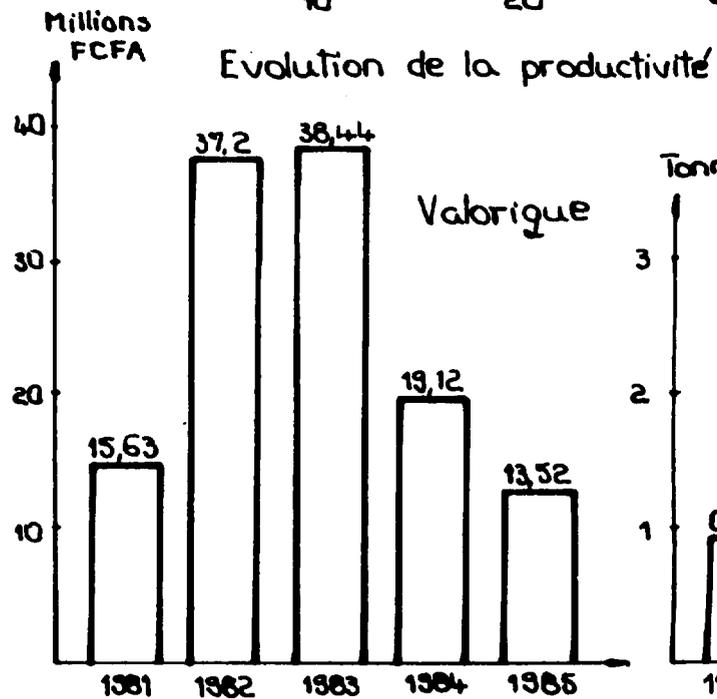
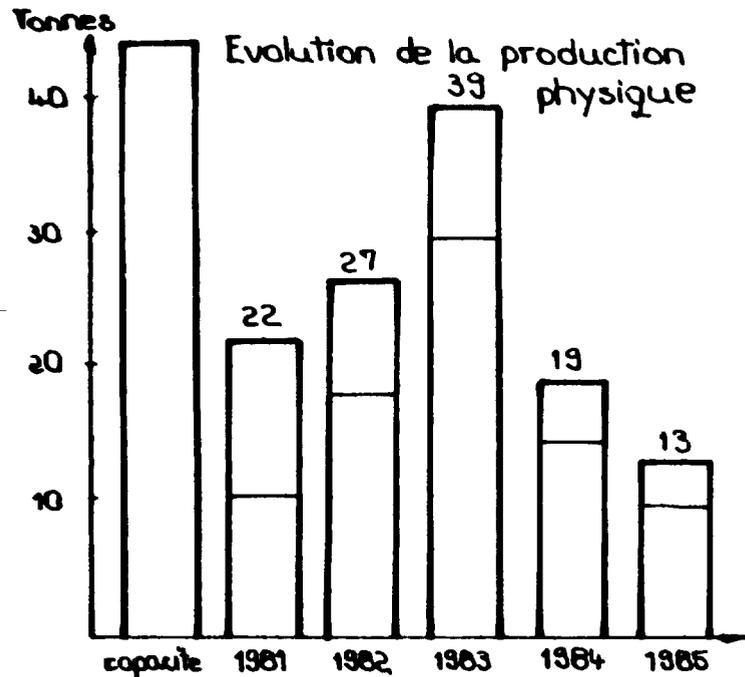
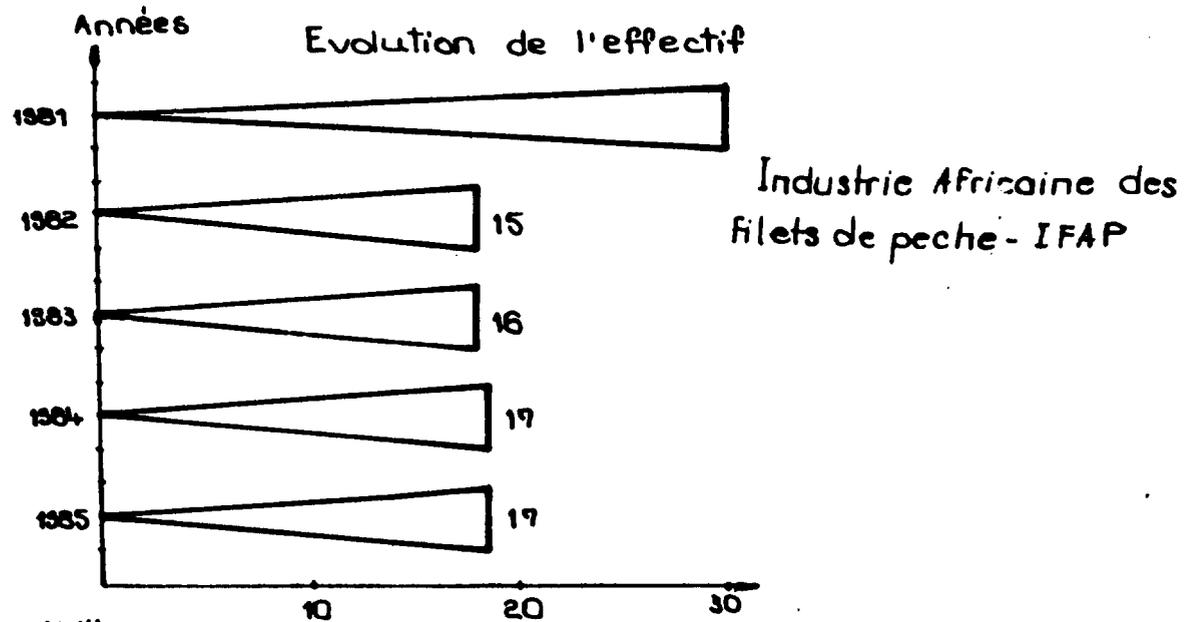
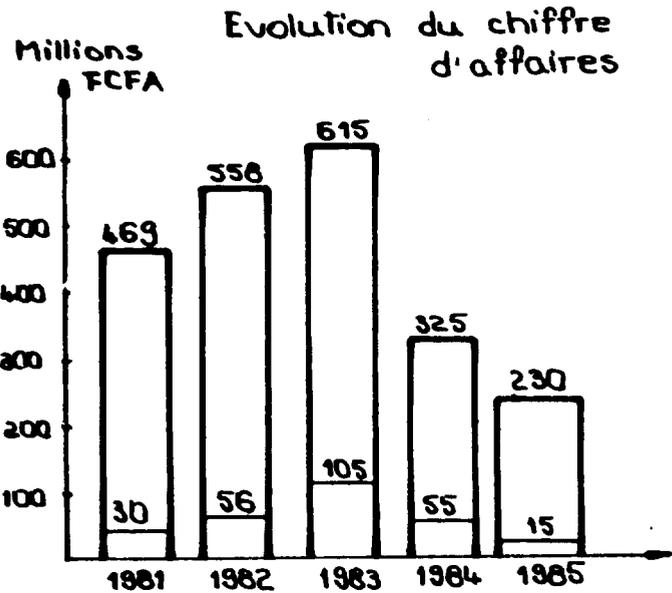
- analyser l'utilisation de la force de travail pour éliminer les causes de la baisse de la productivité;

- analyser de façon méthodique le prix de revient indicateur synthétique de la production, et établir les mesures susceptibles de réduire les coûts;

- instaurer un système d'information systématique, trimestriel entre l'entreprise et le CSCE pour:

- . au niveau de l'entreprise; fournir les informations nécessaires au CSCE pour l'aider à mieux exporter et mieux importer;

- . au niveau du CSCE
organiser la cellule textile pour mieux répondre à la demande des opérateurs économiques.



3.11. Synthèse de l'analyse de gestion de la production des entreprises textiles sénégalaises

L'analyse sectorielle de la gestion de la production des industries textiles sénégalaises nous amène à établir pour la filature-tissage-finissage, la bonneterie, la confection et autres industries, le volume de production, le chiffre d'affaires, la productivité, qualité des produits et les réserves potentielles pour développer la production des entreprises, l'export du secteur textile.

Les tableaux 1, 2, 3 et 4 présentent la situation actuelle pour 1984 et 1985 et les réserves des entreprises analysées.

Il résulte de l'analyse des tableaux les constatations suivantes:

Filature-Tissage-Finissage

. La production physique est utilisée à environ 60% de la capacité installée.

. A ICOTAF et STS, la production potentielle par an est importante: 529 tonnes fils de coton et 10.712 millions mètres tissu. A SOTIBA, la capacité de production est utilisée seulement à 56%. La production potentielle est de plus de 19.589 millions mètres de tissu.

. Le chiffre d'affaires potentiel est de 9.600 millions FCFA, c'est-à-dire un manque à gagner de deux fois la production de la plus grande usine-ICOTAF-de filature-tissage.

. La productivité réalisée varie d'une entreprise à l'autre. STS a une productivité physique et valorique supérieure de quatre fois à celle de ICOTAF; STS gérant mieux la production.

Les cadres dirigeants de cette entreprise assurent une combinaison opérationnelle des ressources humaines, physiques et financières d'une manière qui leur permet de régler le système de production pour répondre à son objectif: quantité, qualité, prix, délais, pour maximiser son profit et développer l'export des fils et tissu.

. Les entreprises mènent une conception accrue pour connaître la situation de la production, l'identification des causes qui peuvent diminuer la qualité des produits et prendre les mesures pour avoir des produits de bonne qualité.

. la qualité des produits varie de 90% à 82% de 1-er choix. Leurs propriétés assurent la demande des consommateurs du SENEGAL et de l'extérieur. La qualité réalisée répond aux objectifs de cette gestion: connaître les niveaux de qualité réels actuels, maîtriser ces niveaux de qualité réels actuels, maîtriser ces niveaux de qualité réels à court et à long terme et faire évoluer vers un équilibre plus favorable par la comparaison aux coûts. Les réserves potentielles pour export sont de plus de 10 milliard F CFA/an.

Bonneterie

. Production physique très faible: 25% à MABOSE et 60% à T.M.S. Ces industries risquent de disparaître principalement du fait des importations de la friperie qui se développe depuis quelques années d'une manière considérable. T.M.S. ne survit difficilement que grâce à quelques marchés à l'exportation vers l'EUROPE de l'Ouest.

. T.M.S. et MABOSE ont une production potentielle par an de plus de 1.280 milliers de pièces, les matériels installés sont en bon état et modernes.

. Le chiffre d'affaires potentiel est d'environ 120 millions F.CFA. Les disponibilités financières de ces entreprises sont très faibles et elles ne peuvent faire face à la concurrence de la friperie et au commerce clandestin.

. La productivité réalisée physique et valorique est très faible: 10.156 pièces par homme par an à T.M.S. et 7.476 pièces par homme par an à MABOSE. Même aspect pour la productivité valorique: 3.246 milles à T.M.S. et 4.030 milles par homme/an à MABOSE.

Le système de production dans les ateliers est artisanal.

. Les produits satisfont aux conditions de la qualité prévues en normes et cahiers des charges. L'exigence des produits exportée de T.M.S. a conduit à 70% 1-er choix

et 10% 2-ème choix. Les réserves potentielles de production sont de plus de 120 millions de F.CFA par an.

Confection

. La production physique réalisée est en croissance à "SOLU" et en décroissance à la SODACO. La capacité de production est utilisée seulement en proportion de 4% à la SODACO et 56% à "SOLU" (1985).

. Dans ces deux entreprises, on peut réaliser une production de plus de 115 millions de F.CFA/an.

. La productivité physique est très réduite (27% à la SODACO et 44% à "SOLU" en 1985 par rapport à 1984). Ceci est dû au système organisationnel défectueux qui est fonction des commandes diversifiées et très petites qu'elles ont:

Le niveau de production et l'organisation de la gestion sont au stade artisanal. Les matériels de dotation ne peuvent pas réaliser des produits de qualité supérieure pour être compétitifs sur les marchés extérieurs. Les actions entreprises par la direction de l'Entreprise "SOLU" pour la croissance de la production pour l'exportation seront concrétisées en commandes pour l'année 1986 avec 110% en rapport avec 1985 confirment la nécessité de certaines actions communes de prospection de marchés extérieurs afin que puisse survivre le commerce clandestin et la production artisanale assez développée à DAKAR.

. La qualité de la production correspond aux petites commandes qu'elle exécute en variations importantes dans le temps.

Les réserves potentielles pur l'ensemble du secteur de la confection sont de l'ordre de 700.000 pièces par an, soit environ 500 millions de F.CFA.

Secteur pour production de toiles de sac, sacs et filèts de pêche

. La production physique est utilisée à environ 40% de la capacité pour SOCOSAC et SENEMBAL, 20% pour IFAP.

. A la SENEMBAL, la production physique de sacs de la polipropylène qui peut être réalisée pour l'utilisation intégrale de la capacité de production est d'environ 3 millions de sacs et de 120 tonnes de toiles de sac à la SOCOSAC. L'IFAP a une réserve de capacités de production de 87 tonnes en rapport avec 1985.

. Le chiffre d'affaires possible à réaliser dans le cas d'une bonne organisation de la production et du travail est de 2.225 millions F.CFA/an. L'utilisation de ces réserves devrait conduire à la croissance de la production de sacs et de toiles d'emballage qui conduit à la croissance de l'exportation directe et indirecte pour ces productions.

. La qualité des produits réalisés, toiles de sac, sacs et filets de pêche, répond à la demande des clients.

. Le niveau technique et organisationnel de ces trois (3) entreprises qui font partie du même groupe conduit à la productivité physique et valorique faible et en décroissance continue 36.200 sacs/homme/an à la SENEMBAL, entreprise avec outillage moderne et 1,94 T de toile/homme/an à la SOCOSAC.

. D'une manière générale, les industries textiles rencontrent les mêmes problèmes dans leurs activités commerciales, à savoir:

- absence de politique commerciale;
- force de vente réduite ou peu qualifiée;
- liaisons "Production-Ventes" mauvaises.

TABLEAU I - CHIFFRES D'AFFAIRES REALISES ET POTENTIELS

En millions F.CFA

ENTREPRISES	C.A. GLOBAL			C.A EXPORT			C.A. (1) POTENTIEL	
	1984	1985	%	1984	1985	%	TOTAL	%
0	1	2	3	4	5	6	7	8
A. Filature-tissage-finissage								
. ICOTAF	4644	4238	8,7	335	1057	215,5	1500	40
. S.T.S.	2925	2921	0,1	393,4	1079	174	1100	37
. SOTIBA-SIMPAFRIC	<u>14398</u>	<u>16209</u>		<u>5800</u>	<u>9732</u>		7000	44
TOTAL A:	21967	23368		6528	11868			
B. Bonneterie								
. T.M.S.	223	258	15,7	107	135	26	180	40
. MABOSE	<u>144,2</u>	<u>145,1</u>	0,6	-	<u>13,7</u>	-	430	75
TOTAL B:	367,2	403,1		107	148,7			
C. Confection								
. Industries Sénégalaises de Mode (SOLU)	35	60	71,4	-	10	-	15	20
. SODACO	<u>25,6</u>	<u>21,6</u>	15,6		-	-	418	95
TOTAL C:	60,6	81,6			10			
D. Divers								
1. Toile d'emballage, sacs, cordage et ficelle								
. SOCOSAC	552	659		174	384	120,7	230	26
. SENEMBAL	<u>460,3</u>	<u>486,6</u>	5,7	-	-	-	245	50
TOTAL D-1:	1012,3	1145,6		174	384			
2. Filets de pêche								
. IFAP	<u>325</u>	n.d		<u>55</u>	n.d		<u>1950</u>	87
TOTAL D-2	1337,3			259			12068	
TOTAL A+B+C+D								

(1) Valeur vénale des productions potentielles supplémentaires par rapport à la production de 1985

TABLEAUX II - PRODUCTIONS REALISEES ET POTENTIELLES DES ENTREPRISES TEXTILES SENEGALAISES

A. FILATURE-TISSAGE-FINISSAGE

ENTREPRISES	PRODUCTION REALISEE															PRODUCTION POTENTIELLE x)						
	Fil. tonnes			Tiss.milliers			Tein.milliers			I.Wax milliers			I.Fancy milliers			Physique						
	1984	1985	%	1984	1985	%	1984	1985	%	1984	1985	%	1984	1985	%	1984	1985	%	Fil.	Tiss.	Tein	Wax
1. ICOTAF	1416	1326	6	7192	6888	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	476	6112	-	-	-
2. S.T.S.	1452	1565	8	10503	12403	18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	53	4600	-	-	-
3. SOTIBA	-	-	-	-	-	-	3034	3600	-	4800	6800	-	25027	20611	-	-	-	-	-	-	200	19389

B. BONNETERIE

ENTREPRISES	Unité mesure	Prod.réalisée			Prod. Poten. physique
		Physique			
		1984	1985	%	
1. T.M.S.	(000)	658	650	-1	450
-S/VETEMENTS	pièces	60	40	-33	
-SLIPS		60	45	-23	
-T-SHIRTS		350	380	8	
-POLOS		18	30	67	
-ART.-LAYETTE		170	155	-9	
2. MABOSE		333	269	-19	831
-GILETS		45	41	-9	
-POLOS		216	141	-35	
-ENSEMBLES (E)		72	87	21	

C. CONFECTION

ENTREPRISES	Unité de mesure	Prod.réalisée			Prod.potentielle Physique
		Physique			
		1984	1985	%	
1. IND. SENEGALAISE DE MODE (SOLU)	(000) pièces	40	60	50	12
2. SODACO		3	2,7	10	57

D. DIVERS

1. IFAP					
.Filets de pêche	tonne	19	13	-31	87
2. SENEMBAL					
.Toile d'emballage	(000)m	2192	2317	6	3476
3. SOCOSAC					
.Sacs et toile d'emballage	tonne	260	226	-13	74
4. Ficelles et cordages	tonne	108	87	-19	53

x) Production potentielle supplémentaire par rapport à celle de 1985

TABLEAU III - PRODUCTIVITES REALISEES ET POTENTIELLES DES ENTREPRISES TEXTILES SENEGALAISES

A. FILATURE - TISSAGE - FINISSAGE

ENTREPRISES	P R O D U C T I V I T E S R E A L I S E E S																	
	P H Y S I Q U E												V A L O R I Q U E S					
	F I L A T U R E			T I S S A G E			T E I N T U R E			I . W A X			I . F A N C Y			M i l l i o n s C F A		
	1984	1985	%	1984	1985	%	1984	1985	%	1984	1985	%	1984	1985	%	1984	1985	%
1. ICOTAF	11,42	10,6	-7	10,721	10,802		-	-	-	-	-	-	-	-	6,760	6,01	-11	
2. S.T.S.	6,849	7,245	6	38,054	44,777	18	-	-	-	-	-	-	-	-	20,25	29,21	-	
3. SOTIBA	-	-	-	-	-	-	nd	nd		nd	nd	-	nd	nd	12,2	13,8	13	

B. BONNETERIE

ENTREPRISES	U.M.	P R O D U C T I V I T E S R E A L I S E E S					
		P h y s i q u e s			V a l o r i q u e s e n m i l l i o n s F C F A		
		1984	1985	%	1984	1985	%
1. T.M.S.	(000) pièces	10,281	10,156	-1	2,753	3,146	14
2. MABOSE	"	9,528	7,476	-21	4,12	4,03	2

C. CONFECTION

ENTREPRISES	U.M.	P R O D U C T I V I T E S R E A L I S E E S					
		P h y s i q u e s			V a l o r i q u e s		
		1984	1985	%	1984	1985	%
1. IND.S.MODE (SOLU)	(000)p	2,500	3,157	26	2,180	3,150	44
2. SODACO	"	0,215	0,336	56	2,133	2,700	27

D. DIVERS

1. IFAP	T	1,118	0,764	-32	19,12	nd	
2. SENEMBAL	(000)m	34,215	36,203	6	7,192	7,603	6
3. SOCOSAC	T	2,55	1,94	-24	3,83	4,09	7

TABLEAU IV - QUALITE DES PRODUITS

ENTREPRISES	QUALITE REELLE			
	1-er choix	2-ème choix	3-ème choix	déchets
A. FILATURE-TISSAGE-FINISSAGE				
. ICOTAF	90	7	3	
- Filature				10
- Tissage				4
- Finissage				
. S.T.S.	82	15	3 (chutes)	
- Filature				
- Tissage				
. SOTIBA SIMPAFRIC				
- Teinture				
- Fancy print				
- Wase print				
B. BONNETERIE				
. T.M.S.	70	10	20 (déclas)	
. MABOSE	90	10		15
TOTAL B				
C. CONFECTION				
. IND. SENEGALAISE DE MODE (SOLU)	100			
. SODACO	100			
TOTAL C				
D. DIVERS				
1. Toile d'emballage sacs, cordage et ficelle				
- SOCOSAC	100			9,79
- SENEMBAL	90	10		2
TOTAL D ₁				
2. Filets de pêche				
- IFAP	100			
TOTAL D ₂				
TOTAL: A + B + C + D				

DEUXIEME PARTIE

4. L'AMELIORATION DE GESTION DE LA PRODUCTION ET DE PRODUCTIVITE A L'INDUSTRIE COTONNIERE AFRICAINE (ICOTAF)

4.1 - OBJECTIFS ET DIRECTIONS PRINCIPAUX DU PROJET

- La mise en valeur optimale des ressources allouées pour les investissements existants afin d'accroître la production à des niveaux en quantité, qualité et structure et satisfaire le marché intérieur et extérieur des produits textiles ainsi que les besoins de la société.
- L'utilisation au maximum du potentiel technique, productif des machines, des outillages et des installations et humaines.
- L'organisation scientifique de la production et du travail pour l'augmentation de la productivité.
- L'identification systématique des réserves et la promotion des moyens et méthodes scientifiques de mobilisation de ces réserves
- La mise en activité des facteurs d'utilisation extensive et intensive des moyens de production.
- Le perfectionnement continu de l'activité des cadres dirigeants et l'organisation de la gestion de l'ICOTAF.
- L'introduction élargie de la nouvelle technique.
- L'accroissement de l'efficacité économique.
- L'amélioration du standing de vie des populations sénégalaises.

.../..

4.2 - PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE

4.2.1 - Données générales concernant l'économie et la gestion de l'entreprise ICOTAF.

a) Objet de l'activité

Filature, tissage, finissage pour des tissus en coton.
Assortiments divers qui doivent répondre aux besoins du marché intérieur et aux demandes à l'exportation.

b) Filature de coton

c) Tissage

d) Finissage textile

Le siège : à PIKINE-DAKAR

4.2.2 - Caractères types de ICOTAF

a) Types de production de grande série

b) Opérations technologiques:

battage, cardes, étirage, banc à broches, continu à filer, bobinage, ourdissage, encollage, cannetage, tissage, tondeuse et teinture.

Apprêt en rapport avec la technologie de chaque produit.

c) Niveau technique : moyen

d) Nomenclature de produits :

Fils : Nm 8, 24, 28, 34, 40, 44, 50 et 60

Tissus : écrus, teints, en carreaux, Jacquard et de grandes largeurs.

- e) Rythme de la production cyclique, continuuel.
- f) Durée du cycle de fabrication : variable d'un produit à l'autre.
- g) Assimilation dans la fabrication : de nouveaux produits très larges à la demande du client.
- h) Conditions d'approvisionnement : 100 % de la République du Sénégal pour le coton et de l'importation de tissus écrus, de produits chimiques, colorants et pièces détachées.
- i) Dispersion territoriale : PIKINE

4.2.3 - Matériels de production

2.3.1 Filature de coton

- Battage	: Ingolstadt	nombre :	1	
- Cardes	: Ingolstadt	"	8	
- Peigneuses		"	3	
- Etirage	premier passage	"	2	
- Etirage	deuxième passage	"	2	
- Banc à broches	(II6 broches/Unité)		4	
- Continus à filer :				
Continu à filer	I949 452 broches	3)	
Continu à filer	I952 452 broches	16)	
Continu	" I958 452 "	5)	
Continu	" I960 444 "	3)	3I continus à
Continu	" I980 468 "	4)	filer
total = 14.180 broches				

2.3.2 Préparation-tissage

- Retors
- Wellers : 4

..../..

- SACM	7
- Doubleuse	I
- Echevettes	9

Canetage

- Canetières:	9
- Nettoyeuse canettes	2

Bobinage

- Autoconer	5
- Bobinoir Gilbos	3

Ourdissage

- Ourdissoir	I
- encolleuse	I

Tissage

-Picanol CMR I48 cm	20
-Picanol CMC I76 cm	66
-Picanol P6W 282 cm	16
-Picanol CMC I48 cm	40
-Ruti	20

Total = 166 métiers

Visiteuse (contrôle)	5
Plieuse	I

Teinture

- Jet OBERMAIRE	I
- Foulard Brugman	3
- Séchoir	3
- Compresseur	2
- Calandre	2
- Métreuse Monfort	3
- Rame ARTOS	I
- Chaufferie ARTOS	I

ICOTAF dispose d'ateliers qui servent la production de base :
chauffage, atelier mécanique, dépôt pour matières premières des
produits finis.

Tous les services sociaux qui assurent un bon fonctionnement de
l'entreprise.

....//..

4.3 - ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE DE GESTION DE PRODUCTION
ET POSSIBILITE D'AMELIORATION

4.3.1 Approvisionnement de matières premières, matériaux, pièces de rechange, produits chimiques, colorants et combustibles

Les matières premières utilisées pour la filature sont les cotons du Sénégal de qualité:

- . Sigal S : coton crémé à dorer, propre, brillant et à faible préparation.
- . Sigal : coton blanc à crémer, brillant, préparation plus marquée, très légèrement taché ou chargé.

ICOTAF n'utilise pas les fibres de cotons suivantes:

- . Tama : coton identique à Sigal, mais terne ou mate.
- . Saval : coton blanc à crémer, taché, chargé et préparé
- . Tako : coton crémé plus taché, chargé et préparé
- . Sève : coton gris plus ou moins chargé, taché ou préparé, terne ou mate.

La longueur moyenne des fibres est la suivante :

1" 3/32 Inch	=	27,8 mm
1" 1/16 "	=	27 mm
1" 1/32 "	=	26,2 mm

Au 22 Janvier 1986, le prix du coton sur le marché mondial était:

Sigal S	8,65 FF	=	432,5 FCFA
Sigal	8,60 FF	=	430,0 FCFA
TAMA	8,15 FF	=	407,5 FCFA
SAVAL	8,05 FF	=	402,5 FCFA
TAKO	6,65 FF	=	332,5 FCFA
SEVE	6,60 FF	=	330,0 FCFA

....//..

ICOTAF, pour utiliser au mieux la capacité installée de finissage textile, s'approvisionne en tissu auprès des fournisseurs extérieurs comme l'Allemagne, la Chine, Taïwan etc... Les pièces de rechange, produits chimiques, colorants et combustibles sont aussi importés de l'extérieur.

Le prix d'achat fluctue avec l'offre internationale.

L'approvisionnement en énergie électrique et en eau est assuré par les réseaux nationaux du Sénégal à un prix très élevé qui varie d'une année à une autre.

Exemple : 1984 - 54 FCFA/Kw/Heure
1986 - 81 FCFA/kw/heure

L'usine ne rencontre pas de problèmes particuliers en ce qui concerne l'approvisionnement en coton, l'alimentation en énergie électrique a connu quelques pannes qui ont eu des répercussions sur la production.

4.3.2 Analyse de la Consommation de matières premières et d'Energie

4.3.2.1 Analyse des consommations de coton en Filature

L'analyse des consommations a permis de conclure que le coton intervient pour 42,4 % dans le prix de revient et l'énergie pour 14,4 %.

.../..

DECHETS FILATURE

Tableau I

PERIODE	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL.	SEPT.	OCTOBRE	NOVEM.	DECEM.	TOTAL
Sortie Coton	149 735	141 028	149 726	136 526	134 304	126 940	157 315	108 141	102 229	94 730	109 958	1 406 632
Qualité Coton	VECU KECA SEBU	VECU SEBU VEBU	VECU VEBU DECU	SEBU SECU	SEBU SECU VEBU	SECU VEBU DECU	SECU SEBU DECU SEBU	SEBU SECU DECU	SEBU SECU KECA	SEBU DECU KECA	DECU DECU SECU	
Déchets non recyclés	6 276	5 874	6 039	5 265	6 127	5 153	6 017	4 948	5 494	5 385	5 579	62 157
Malayure	2 742	2 576	2 627	2 408	2 688	2 104	2 689	2 417	2 483	2 619	2 545	27 928
TOTAL	9 018	8 450	8 666	7 673	8 815	7 257	8 706	7 365	7 977	8 004	8 124	90 085
POURCENTAGE %	6,02	5,99	5,78	5,62	6,56	5,71	5,53	6,81	7,80	8,44	7,38	6,40
Déchets recyclés	6 164	5 920	6 852	5 809	6 875	6 188	7 970	5 979	5 965	4 861	4 501	67 082
%	4,11	4,19	4,57	4,25	5,12	4,87	5,06	5,53	5,83	5,13	4,09	4,76

Ces pourcentages importants nous conduisent à la consommation de matières premières et de tissage en vue de leur réduction systématique.

Au cours de l'année 1985, les consommations spécifiques des fibres de coton ont été enregistrées dans le tableau I. De l'analyse de ce tableau résultent les conclusions suivantes :

- . Les consommations spécifiques sont variables d'un mois à l'autre.
- . La consommation spécifique enregistrée est de 10 %, c'est-à-dire 110 kg de coton Sigal S donnent 100 kg de fil.
- . L'utilisation du meilleur coton durant toute l'année.
- . Les Nm réalisés dans la filature au cours de l'année peuvent se diviser en deux grands groupes :

Groupe 1 : fil cardé en gros Nm

- I/8	=	36	301 kg
- I/10	=		430 kg
- I/15	=	15	375 kg
- I/20	=		491 kg
- I/22	=	96	739 kg
<hr/>			
TOTAL	=	149	336 kg

Groupe 2 : fil cardé Nm moyen

- I/28	=	109	610 kg
- I/30	=	74	756 kg
- I/34	=	520	026 kg
- I/40	=	52	689 kg
- I/44	=	52	983 kg
- I/50	=	279	822 kg
- I/60	=	7	644 kg
<hr/>			
TOTAL	=	1095	533 kg

. On note une fluctuation des Nm fabriqués et leur quantité dans le temps. Cela est dû au fait que la production filature n'est pas planifiée à son niveau max. de capacité. Elle travaille à la demande du client.

.../..

4.3.2.2 Perte en Filature

Dans le tableau I sont représentées les quantités de déchets résultantes du processus de fabrication mise en activité au cours de l'année 1985.

Sur le tableau II, on constate les pertes de production dues aux déchets de route recyclés et non recyclables.

Dans la figure I, sont représentés les circuits des matières premières et les déchets de route.

En analysant les pertes de déchets recyclables, on constate qu'elles dépassent les normes standard (voir fig. 1).

Pertes dues aux déchets recyclables

Prod. annuelle 1985 = P	=	1 323 872 kg	%	Maxi admis
déchet/total		67 038 kg	5,1	2 %
dont Rubans		26 616 kg	2,0	1 %
Aspirfils		35 305 kg	2,7	0,60 %
Mèches		5 117 kg	0,4	0,40 %

* Pertes dues aux mauvaises conditions de marche (climatisation)

Pertes totales subies	67 036	- 2 % P	=	40 560 kg
Rubans	26 616	- 1 % P	=	13 377 kg
Asperfils	35 305	- 0,6% P	=	27 361 kg
Mèches	5 117	- 0,4% P	=	

Coût des pertes subies

a) Pour les mèches : 13 377 kg

* <u>Salaires</u>	Battage	- 480 kg/h	=	28 h
	Cardage	- 282 kg/h	=	32 h
	Etirage	- 168 kg/h	=	26,5 h = 86,5 h
	Salaire	230 x 86,5 x 12	=	238 740 F
	Impôts et taxes	2F x 13 377	=	26 748 F
	Entretien	2,6F x 13 377	=	34 780 F
	Amortissement	12F x 13 377	=	160 524 F
	Electricité	70F x 13 377	=	936 390 F
	PERTE TOTALE/AN		=	<u>1 397 182 F</u>

..../..

b) au niveau des CAF : Asperfils

Les mêmes que précédemment, auxquels s'ajoutent :

CAF en 7 kg/h/CAF	:	27 36I	x	388	=	10 6I6 068 F
Impôts et taxes		10 6I6 068	x	2,65 %	=	28I 326 F
Amortissements		I2	x	27 36I	=	328 332 F
Entretien		2,6	x	27 36I	=	7I I39 F
Électricité		70	x	27 36I	=	1 9I5 270 F
						<hr/>
				TOTAL	=	<u>13 2I2 I35 F</u>

BENEFICE POTENTIEL/AN

I- Réduction déchets ruban						I 397 I82 F
2- Réduction déchets Asperfils						<u>I3 212 135 F</u>
				TOTAL/AN		<u>I4 609 3I7 F</u>

Pertes dues aux déchets non recyclables

Elles sont les suivantes : bouton, battage, cuve

- (- grilles
- Cartes (- chapeaux de carde
- (- Aspiration filtre

Le pourcentage des déchets varie d'un mois à l'autre, mais il ne dépasse pas les normes standards.

Nous avons pris en considération l'évaporation dans le processus, estimée à 2,5 % du poids de coton mis au battage.

Les causes qui conduisent à un taux élevé de déchets recyclables sont ,

- . manque totale de la climatisation dans la filature
- . climatisation actuelle est totalement hors d'usage
- . l'activité du personnel ouvrier est trop lente et sans motivation dans le soin des CAF
- . le sens de responsabilité des ouvriers et des contremaîtres reste assez bas
- . manque de système de recyclage ou de formation permanente du personnel.

ICOTAF

Circuit matiere

Ateliere Filature

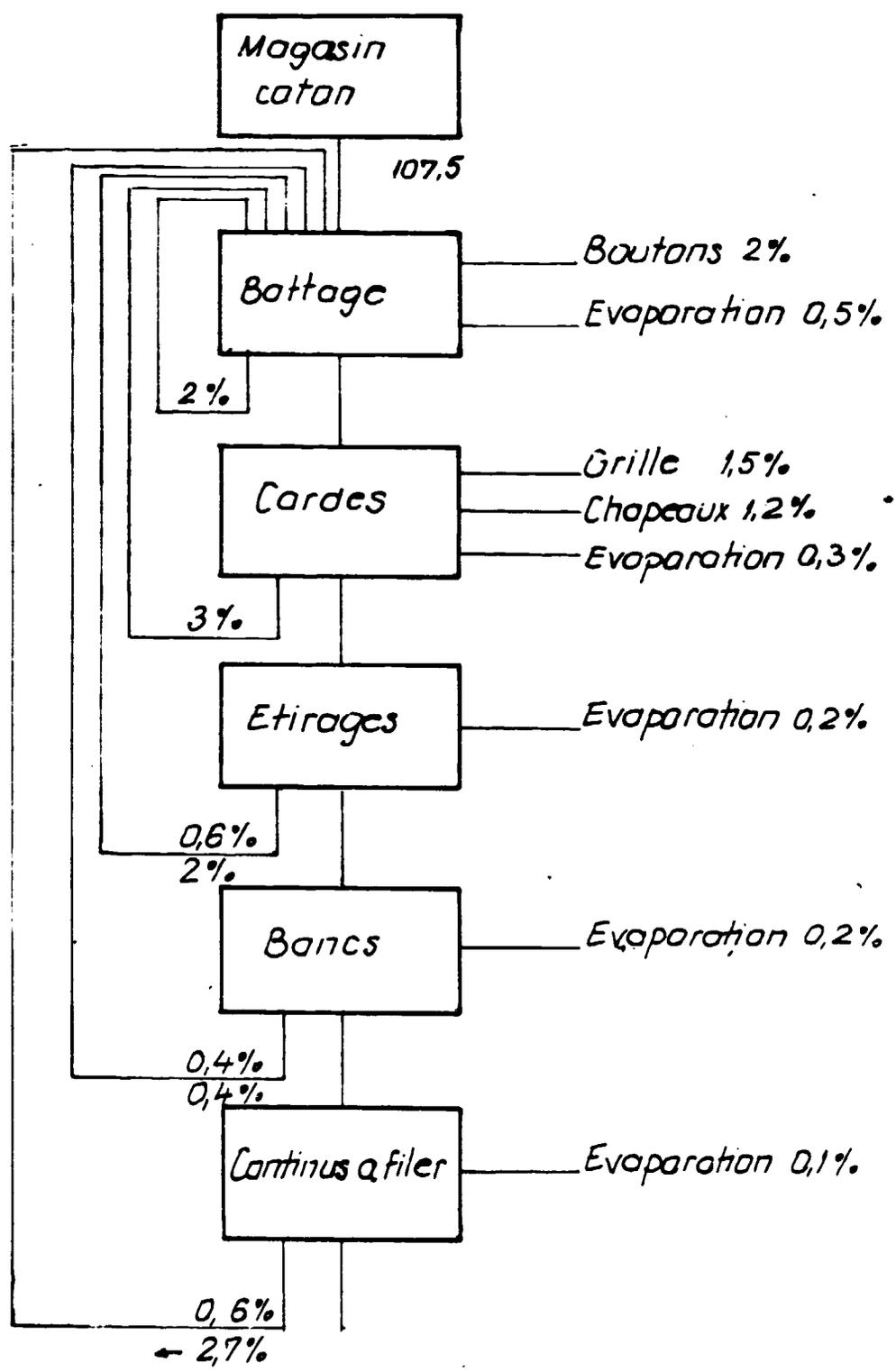


Figure No. 1

INTITULES	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JULIET	AOUT	SEPT.	OCTOB.	NOVEMB.	DECEM.	TOTAL
Nbre de jours ouvrés/ mois (1)	26	22	26	22	24	23	27	0	20	23	19	21	253 j.
Nbre de jours ouvrables/ mois (2)	27	22	26	25	24	25	27	26	23	27	25	25	302 j.
Prod.mensuelle réalisé,kg.(3)	150.817	127.422	143.516	120.263	131.581	118.161	153.232	0	90.051	101.646	94.108	94.075	1.326.872
N a moyen mensuelle actuel(4)	34,53	36,16	36,72	36,46	36,52	37,95	37,10	0	35,81	34,52	31,74	33,88	35,58
Prod/mois réalisable (3)x(2)/ (1) (5)	156.618	129.422	143.516	136.662	131.581	128.435	153.232	147.557	103.558	119.324	119.879	111.994	1.581.778
au 253 jour ouvrable													
Perte Production (5)-(3)=(6)	5.801	0	0	16.399	0	10.274	0	147.557	13.507	17.677	28.770	17.919	257.904
Prod.en Nm 34, 5/23 gr/br 14180 br en (2) (7)	211.329	172.194	203.502	195.675	187.848	195.675	211.329	203.502	180.021	211.329	195.675	195.675	2.363.754
Taux d'Activité filature (5)/(7) en % (8)	71	75	70	70	70	66	73	73	58	57	62	61	67%
Perte en %/potentielle (3) - (7) - (8)	60.512	42.772	59.986	75.412	56.267	77.514	56.097	203.502	89.970	109.683	101.567	101.600	1.036.882
Perte en %/potentielle (9)/(7) - (a)	26	25	29	40	30	34	27	27	42	44	39	43	35%
Personnel utilisé (b)	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Prod.en kg/homme/mois 3/b=(c)	1.206	1.035	1.148	962	1.052	945	1.225	0	720	813	752	752	10.591
Prod.norm en kg/homme/mois (7)/(b) - (e)	1.690	1.377	1.628	1.565	1.502	1.565	1.690	1.628	1.440	1.690	1.565	1.565	12.654
Perte valorisée en million de F. en Nm 34, 946 F (f)	5,5	0	0	15,5	0	9,7	0	13,9	12,7	16,7	27,1	16,9	118,0
Perte en prod. potentiële valorisée (g) en Nm 34; 944 F - mill.	57.123	40.377	56.627	71.189	53.116	73.173	54.844	192.106	84.931	103.541	95.879	35.311	978.817
Productivité par Gr/br/heure	18	18,4	17,3	17,2	17,2	16	17,8	0	12,3	13,8	15,	14	16,5
	DECHETS RECYCLES - Filature												
Dechets Rubans (cardes,Etirage)	2.659	2.260	2.631	2.365	2.758	2.240	2.384	0	2.561	2.653	2.224	1.881	26.616
Dechets meches de BAB	449	408	409	463	458	425	926	0	541	426	212	341	5.118
Dechets Aspir fils	3.006	3.252	3.752	2.981	3.653	3.523	4.660	0	2.874	2.889	2.430	2.279	35.305
Total:	6.114	5.920	6.852	5.809	6.869	6.188	7.970	0	5.976	5.967	4.867	4.501	67.034
%	4	4,5	4,7	4,8	5,2	5,2	5,2	0	6,6	5,8	5,1	4,8	5
	DECHETS NON RECYCLES EN PREPARATION TISSAGE												
Dechets bobinage fourdisage 150 F/kg	1.709	1.084	1.048	1.037	1.286	1.024	1.267	0	1.198	1.378	1.786	2.046	14.863
Chaines encollées 180 F/kg	1.205	1.046	1.184	819	1.109	864	1.168	0	972	1.231	1.545	1.394	12.537
Fond de canettes 150 F/kg	-	642	532	475	568	573	408	0	597	586	603	408	5.395
Total:													(2,63 %) 32.795 kg

4.3.2.3 Mesures pour la réduction des déchets recyclables

1 * Contrôle quantitatif/machine pour déterminer les causes des différents déchets et vérifier les paramètres technologiques de la machine. Il est nécessaire d'élaborer des programmes pour chaque type de machine pour vérifier les conditions mécaniques et technologiques.

2 * Le perfectionnement professionnel de l'ouvrier pour une meilleure qualification professionnelle.

3 * Mise en marche du conditionnement de la filature, soit par modernisation de l'installation actuelle (coût approximatif 60 millions FCFA), soit par acquisition d'une installation moderne évaluée à 120 millions Frs CFA (I)

4 * Augmentation de la motivation du personnel au travail.

5 * Introduire le système de calcul des pertes valorisées pour les déchets pour les consommations spécifiques et le dépassement des normes et prendre des mesures pour rester dans les normes autorisées

4.3.2.4 Analyse de consommation spécifique au tissage

L'analyse de perte de fils en préparation tissage a été faite sur la base des données statistiques de l'année 1985.

Le tableau 4 comporte les déchets non recyclables de préparation tissage par mois et par an. Les quantités totales de déchets de fil faits en 1985 sont de 32 795 kg. Dans le tableau de la fig. 2 sont représentés sous formes de schémas les pourcentages des déchets standards et réalisés au cours de l'année 1985.

L'analyse de ce figure et du tableau 4 conduit à des conclusions suivantes :

(I) L'estimation de coût a été fait par le Chef d'entretien M. GAC

Production Filés / 85 :	1 323 872 kg
Filés vendus	447 000 kg
Filés mis en tissage	876 872 kg

<u>Déchets préparation-tissage</u>	en KG	en %	perte en % normal	perte en kg
- Fond canettes/438 436 kg :	5 395 kg	= 1,20 %	0,5 %	2 138
- Bobinage ourd./438 436 kg :	14 863 kg	= 3,4 %	1 %	10 479
- Chaines encollées	12 537	= 2,9 %	1 %	8 153
	<hr/>			<hr/>
TOTAL	32 795			20 770

1°) CAUSES DES DECHETS - FONDS DE CANETTES

* Matières premières : fil irrégulier.

* Technique

- réglage incorrect
- pièces usées
- canettes défectueuses
- entretien incorrect
- etc.

* Hommes

- noeuds mal faits ou non faits
- manque de motivation
- mauvaise qualification

* Causes - déchets bobinoir - ourdissoir

- a) Ourdissoir : longueur des rouleaux incorrectes
- b) Bobinoirs : - changement de cops défectueux
 - mélange de Nm de fil
 - cops avec défauts filature
 - trop de réserve
 - etc...

...../..

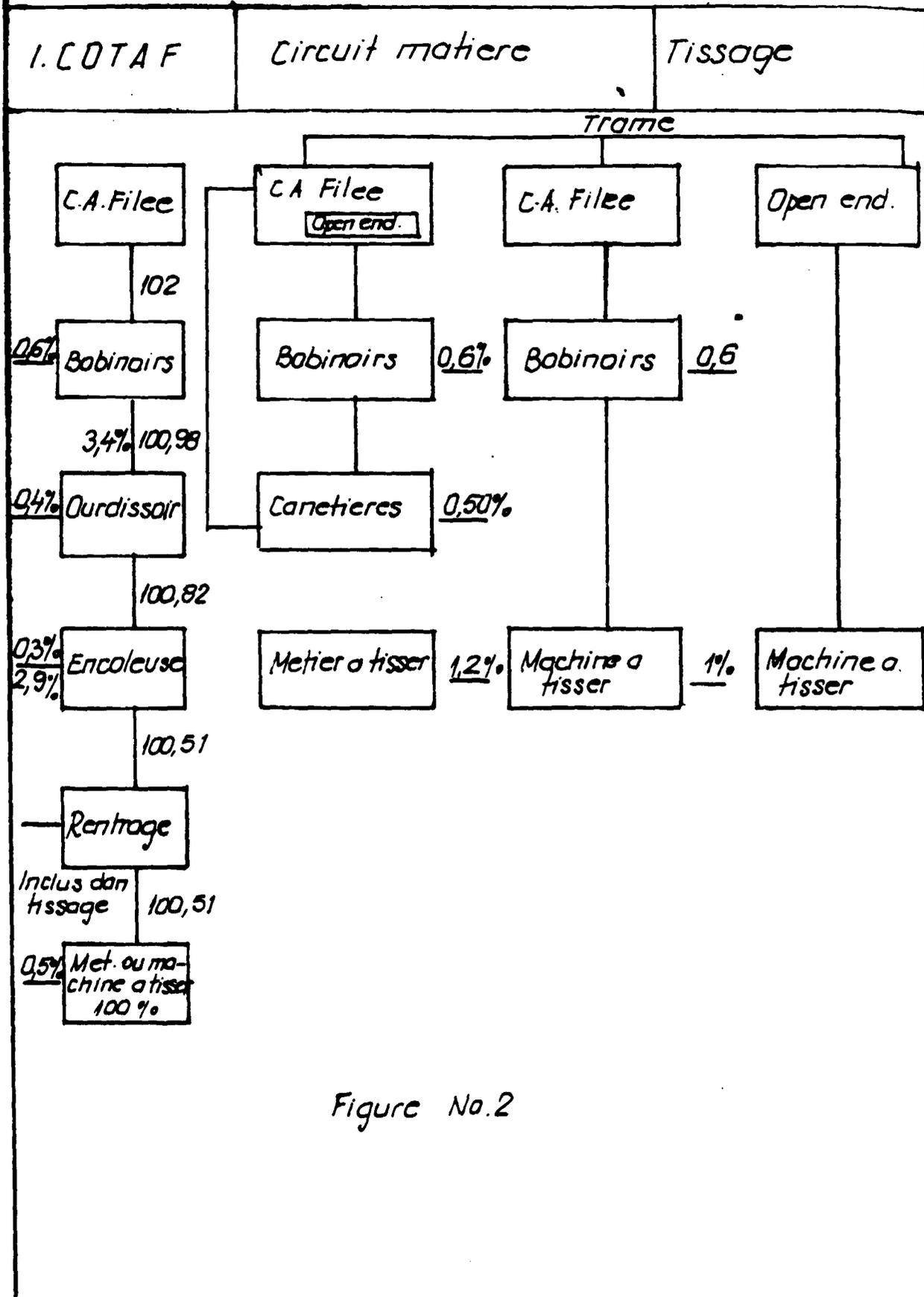


Figure No.2

ANALYSE DES PERTES AU TISSAGE

ANNÉE 1985

Tableau 8

Nr. INTITULES	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPT.	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEN.	TOTAL
1. Nbre de jours ouvrés/ mois	26	22	26	22	24	23	27	0	20	23	19	21	253 jours
2. Nbre de jours ouvrables/ mois	27	22	26	25	24	25	27	26	23	27	25	25	302 jours
3. Prod. mensuelle 1985 réelle en m	301.033	237.613	287.993	242.780	255.604	234.409	273.568	32.453	277.845	396.410	376.271	422.535	3.338.514
4. Nbre de métiers en fonction. Nbre	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166
5. Production réalisable en m.	312.611	237.613	287.993	275.886	255.604	254.792	273.568	32.453	319.522	405.350	495.093	503.018	3.985.104
6. Prod. moyennes: 193 coups/min. -19 duits/cm.	656.000	534.000	631.300	607.000	582.700	607.000	656.000	631.300	558.500	656.000	607.000	607.000	7.332.000
7. Perte de production normal en m.	11.578	0	0	33.106	0	20.383	0	32.453	41.677	68.940	118.822	80.483	646.590
8. Taux d'Activité: (3)/(6) en%	46	45	46	45	44	42	42	5	57	71	62	70	46%
9. Personnel utilisé	173	173	173	173	173	173	173	173	173	173	173	173	193
10. Prod/homme/mois réalisée en m.	1.740	1.373	1.665	1.403	1.477	1.355	1.581	188	1.606	2.291	2.175	2.442	19.298
11. Prod/homme/mois en m.	1.807	1.373	1.664	1.594	1.477	1.473	1.581	188	1.847	2.689	2.862	2.908	23.03%
12. Prod/homme/mois/aux capacité install	5.248	4.272	5.050	4.856	4.662	4.856	5.248	5.048	4.468	5.248	4.856	4.856	58.656
13. Prod/homme/heure en m.	2,97	2,34	2,84	2,39	2,52	2,31	2,70	0,32	2,74	3,91	3,71	4,17	32,98
14. Prod/métier/heure en. m.	3,09	2,44	2,96	2,50	2,63	2,41	2,81	0,33	2,86	4,68	3,87	4,35	34,37
15. Perte de prod. potentielle (6)-(3)	354.967	296.387	342.307	364.220	327.096	372.591	382.432	598.848	277.745	259.390	230.725	184.465	3.993.486
16. Perte de production potentielle, valorifiques exemple MA: 150 avec un prix de revient de 480 F/m - FCPA	170.384.160	142265760	164787360	174825600	157006080	178843680	183567360	287447040	133754400	124507200	110749920	88543200	1916873280

3°) BENEFICE POTENTIEL

* Valeur récupérée :	canettes	5 395 x 180	=	809 250
	Bobinoir-ourdis.	14 863 x 150	=	2 229 450
	Chaines encollées	12 537 x 180	=	2 256 660
				5 295 360
	TOTAL récupéré		=	<u>5 295 360</u>

* Coût déchets

$$20\ 770 \times 944 = 19\ 606\ 880$$

BENEFICE NET POTENTIEL :

$$19\ 606\ 880 - 5\ 295\ 360 = \underline{\underline{14\ 311\ 520}}$$

4.3.2.5 Mesures pour la réduction de déchets en préparation-tissage

1- la réception de fils de la filature qui est consommée dans la filature sur la base du pesage et pour cela il est nécessaire d'introduire un système d'information pour connaître les quantités de fils entrées et sorties pour chaque machine de préparation-tissage.

2- L'analyse journalière par équipe, machine et ouvrier pour les causes de déchets obtenus et l'adaptation des mesures correspondantes pour éviter de généraliser le pourcentage qui dépasse celui des déchets standards.

3- L'organisation de contrôle technique, technologique et organisationnelle pour dépister les causes qui conduisent à une quantité importante de déchets et établir des mesures correspondantes pour remédier à ces défauts et avoir un bon encadrement dans les pourcentages des déchets admis.

4- L'introduction d'un système d'ordonnement et de suivi de la production par phase, la fabrication, exécutants et machines de préparation-tissage.

....//..

5- L'organisation d'un système de vérification périodique de la formation professionnelle des ouvriers, chefs d'équipe, chefs de salle et contremaîtres, ainsi que l'organisation de perfectionnement en tenant compte du niveau de l'instruction de ceux-ci.

6- L'étude systématique des méthodes de travail à appliquer aux ouvriers qui ont des résultats remarquables du point de vue quantitatif et qualitatif et du développement de cette méthode pour acquérir les conditions d'apprentissage favorables à l'application de cette méthode par tous les ouvriers.

7- L'établissement du nouveau système de notification de tous les travailleurs, basé sur un rendement optimal de machine, une grande productivité et une bonne qualité de produit.

8- L'introduction d'un système nouveau de gestion des produits à la préparation-tissage pour connaître en permanence les consommations spécifiques de fils et d'autres indicateurs techniques et économiques journaliers pour pouvoir connaître la situation réelle et prendre les mesures nécessaires.

9- A la fin de chaque mois, il est bon de faire un décompte quantitatif et valorique pour les déchets et faire l'analyse avec les facteurs correspondants pour réaliser un maximum d'économie. Par l'application de cette mesure qui ne nécessite pas d'investissement, on peut augmenter la rentabilité de l'usine au niveau de l'année 1985 avec plus de 14.311.520 frs CFA par an.

4.3.2.6 L'analyse de consommation de l'énergie

Les cadres dirigeants de l'entreprise ont pris d'importantes mesures pour la réduction de consommation d'énergie : électrique, gas-oil, fuel oil.

Au cours de la visite faite plusieurs fois dans l'usine, on constate qu'il est possible de réduire encore la consommation de l'énergie électrique.

On constate qu'on consomme irrationnellement l'électricité comme suite :

- L'allumage des lampes dans les ateliers continue bien que la lumière du soleil apparaît suffisamment.
- Les moteurs des métiers à tisser en arrêt continuent à tourner pendant le temps de réparation.
- Au magasin de tissu écru et finissage, les lampes restent toujours allumées.
- Il y a les ventilateurs qui fonctionnent continuellement même si les machines sont arrêtées, etc, etc.

On s'aperçoit que les consommations de l'énergie électrique peuvent être réduites en pourcentage de 10 % au moins en appliquant les mesures suivantes.

1- Planification des consommations de l'énergie électrique et instituer un système de contrôle par atelier et par équipe pour connaître les quantités d'électricité qui étaient consommées et voir si elles dépassent les normes et alors déterminer les causes de cette augmentation.

2- Faire un programme strict d'allumage et établir la responsabilité pour qu'il soit respecté . Nous proposons le programme suivant :

Allumage : 19 h 30 du soir jusqu'à 7 h 30 du matin.

3- Arrêter les moteurs de tissage au cours de pause et réparation. Cela permettrait une économie d'environ 60 kw/h, donc 20 % au moins de la puissance installée. Ce qui conduit à une économie potentielle de 363.000 kw par année.

4- Education permanente des ouvriers pour l'importance de la réduction de la consommation de l'énergie.

5- Introduction d'un système de contrôle périodique journalier concernant la consommation de l'énergie, donc établir un contrôle régulier de la valeur financière de la quantité d'énergie consommée et chercher les causes techniques et humaines tous les jours.

Pour l'application de cette mesure qui ne nécessite pas d'investissement, on peut réduire la consommation d'électricité et d'augmenter la rentabilité de l'entreprise.

4.4 - ANALYSE DE LA PRODUCTION

4.4.1 Analyse de l'emploi de capacité de production en filature

L'étude a été faite au niveau de l'année 1985.

On fait les analyses suivantes :

- analyse de rythmicité de production
- analyse de structure de production et d'assortiment
- analyse de qualité de production
- et analyse de capacité de production

4.4.1.1 Analyse de rythmicité de production

La rythmicité de production a été analysée pour l'année 1985 et 1986 en ayant en vue les productions par équipe, par jour, par mois.

Au cours du mois de Janvier 1986, on constate les aspects suivants :

- Pour chaque type de machine et de numéro de fil, il y a de grandes variations d'une équipe à l'autre pour chaque numéro.

Donc il y a des fluctuations très variables pour les mêmes machines et les mêmes numéros d'une équipe à l'autre.

- D'un jour à l'autre, pour un même numéro, on constate des variations importantes. Exemple :

<u>Nm</u>	<u>Dates</u>	<u>quantité</u> (kg)	<u>%</u>
<u>22</u>	6/01	633	100
	7/01	636	100,4
	8/01	514	81,20
	9/01	592	93,52
	10/01	503	79,46
	11/01	205	32,38

....//..

<u>Nm</u>	<u>Dates</u>	<u>quantité (kg)</u>	<u>%</u>
<u>34</u>	6/01	1 953	100
	7/01	2 106	107,8
	8/01	2 571	131,64
	9/01	2 771	141,80
	10/01	2 045	104,70
	11/01	834	42,70

Tous les autres numéros ont une rythmicité semblable.

En ce qui concerne la rythmicité journalière, on remarque les mêmes aspects qui donnent la conclusion qu'il n'existe pas un système adéquat pour connaître les causes de variation et de prendre les mesures nécessaires.

La rythmicité de production est variable d'un mois à l'autre et cela est illustré par le tableau 5.

4.4.1.2 Analyse de structure et d'assortiment de production

La production de filature en 1985 par numéro de fil, par mois et par an, est compris dans le tableau 5.

L'analyse de ce tableau, nous indique qu'au cours de l'année 1985, ont été produits II numéros différents, dont 4 sont de gros numéros (Nm 8/1, 10/1, 15/1, 22/1 et 7 de numéros moyens (Nm 28/1, 30/1, 34/1, 40/1, 50/1, 60/1).

La filature, qui possède 14 180 broches, a travaillé 253 jours dans l'année 1985.

Le mélange au battage et le plan de filage ont été pendant toute l'année constants.

La production de fils gros de coton ayant un composant de fibre de coton sénégalais supérieur. Partout dans le monde, on utilise pour la fabrication de ce numéro, les fibres de coton de qualité basse et mélangé avec les déchets de chapeaux.

....//..

TABLEAU V - PLAN DE FILAGE MODIFIE AUX BANCS A BROCHES:

	<u>SACM BB6 M3C INTERGROS</u>	
	Nm 1,4	Nm 1,8
Type de banc	BB6, M3C	BB6, M3C
Broches par banc	116	116
Course des bobines sur tube	300 mm	300 mm
Vitesse maxi de livraison	22 m/mn	22 m/mn
Vitesse maxi ailette	1300 trs/mn	
Dimension des bobines vides	42 mm	42 mm
" " " pleines	140 mm	140 mm
Poids de mèche sur 1 bobine pleine	1 kg	1 kg
Poids de ruban dans 1 pot	11,5 kgs	11,5 kgs
Nm ruban entrant	0,200	0,200
Coefficient de torsion	36,8	36,7
Torsion au mètre	43,5 trs/mn	49,3 trs/mn
Etirage total	7,0	9,0
Délivraison m/mn à 100% Rdt		
Vitesse réelle des ailettes	952 trs/mn	988 trs/mn
Production Gr/br/h/100%	943	650
ARRETS		
Temps de levée (à 3 pers) + remise		
Marche	6' + 2'	8'
Casses aux 100br/h/Production	36	36
Casses à la levée		
Temps de rattaché à la levée		
Total temps arrêt pour 1 levée		
Total temps pour 1 levée	79,63'	109,30'
Nettoyage-Entretien journalier		
" " hebdomadaire	4H	
Grande barbe tous les 6 mois durée	16H	
Temps total ramené à la levée		
Rendement standard	74,00%	72,30%
Production Gr/br/heure/standard	697,80	470
Production 1 banc/h/Rdt Std	80,94 kgs/h	84,52 kgs/h
Production Std Kg/heure	242,84	
Nm		
Nombre de bancs montés	3	
Production Kg/h/Std/banc	80,94	54,52

Les mélanges proposés pour les gros numéros sont les suivants :

- Saval 60 %
- Tako 25 %
- Chapeaux 15 %

Au niveau I985, s'il a été utilisé ces mélanges, on aurait les résultats suivants :

...../..

Production de gros fil = 149 336 kg
 Quantité de coton nécessaire = 170 540

Mélange utilisé

La valeur de matière première (Sigal S et sigal)
 170 540 x 426 Frs CFA = 72 650 000 F CFA

Mélange proposé

- Saval	60 %	102.000 kg	x	401	=	40 902 000
- Tako	25 %	42 500 "	x	332	=	14 110 000
- Chapeaux	15 %	25 500 "	x	180	=	4 590 000
						<hr/>
TOTAL					=	59 602 000

Economie potentielle :

72 650 000 - 59 602 000 = 13 048 000 FCFA

Le prix pratiqué pour l'achat de fibre de coton est communiqué par la SODEFITEX à la date du 22/01/1986.

Pour réaliser la production proposée et pour éliminer les goulots d'étranglement existants en filature parce que les bancs à broches n'assurent pas la production réalisée sur les continus à filer (CAF), on propose les modifications suivantes au plan de filage.

PLAN DE FILAGE MODIFIÉ AUX BANCS A BROCHES

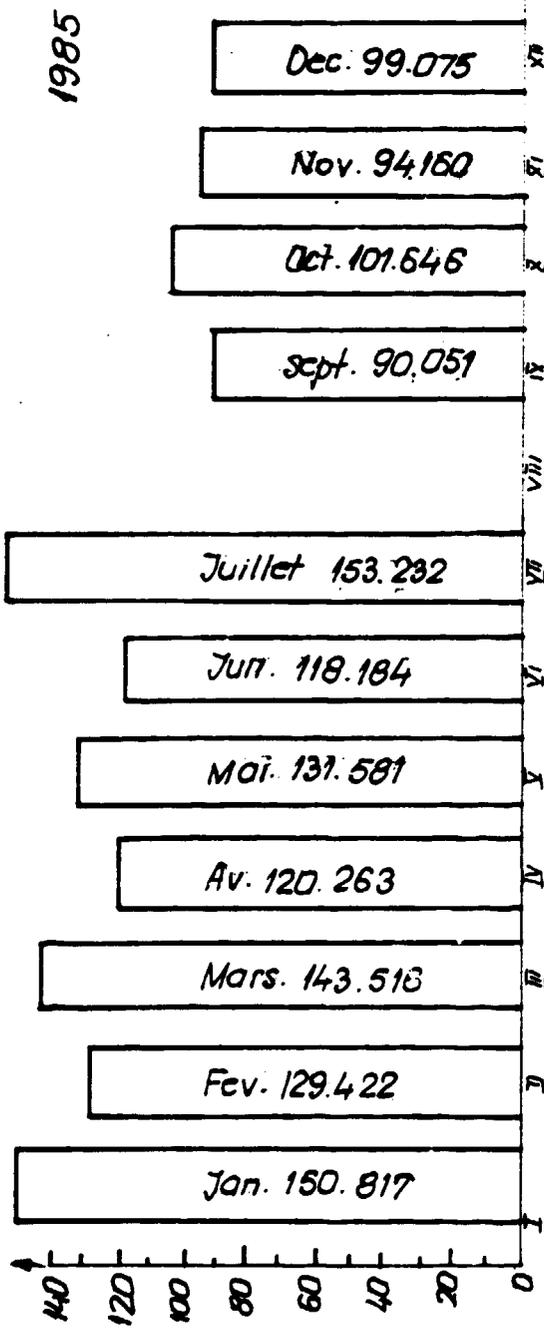
SACM : BB6 M3C -INTERGROS - tableau 6

La nouvelle structure du plan de filage comprend : mise en fabrication aux BANCS A BANCS du Nm 1 au lieu I,4 fabriqué jusqu'ici pour les Nm 8, à 22. Cela conduit une augmentation de produit de 45 % (voir tableau 6). Le problème a été analysé sous toutes les formes avec le Chef du Service filature qui a accepté l'idée en reconnaissant les avantages du système du nouveau mélange et plan de filage.

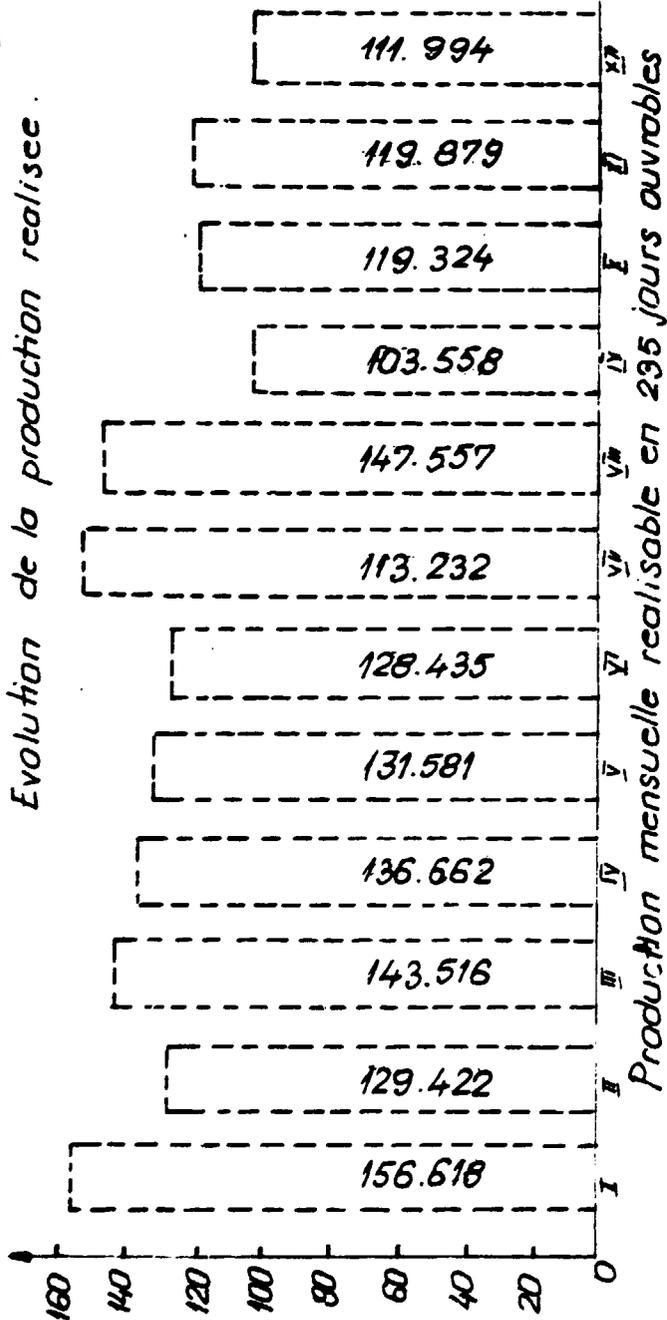
....//..

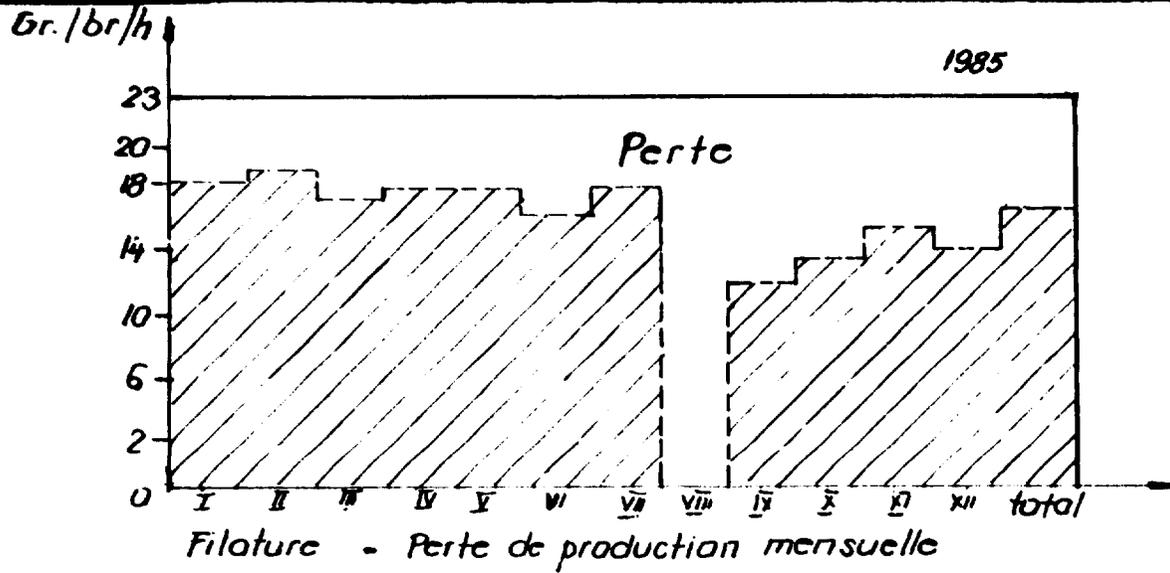
Graphique 1

Graphique 2.

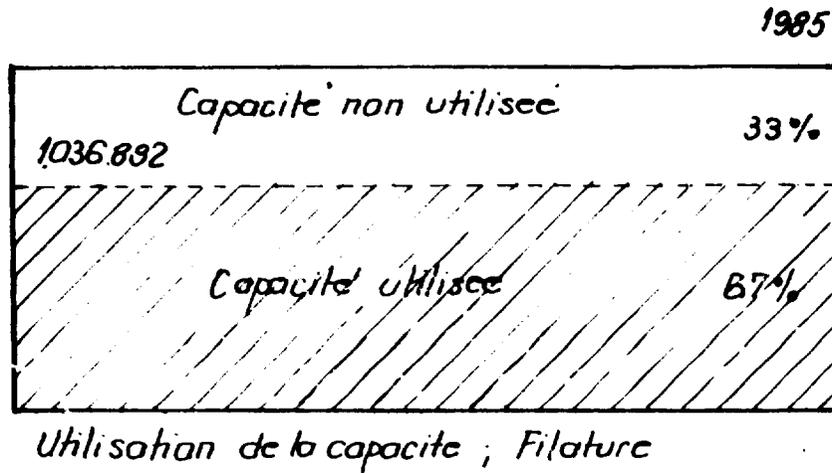


Evolution de la production realisee.





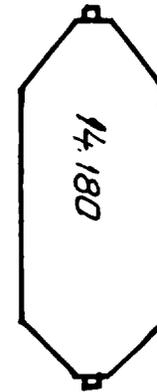
Graph. 3



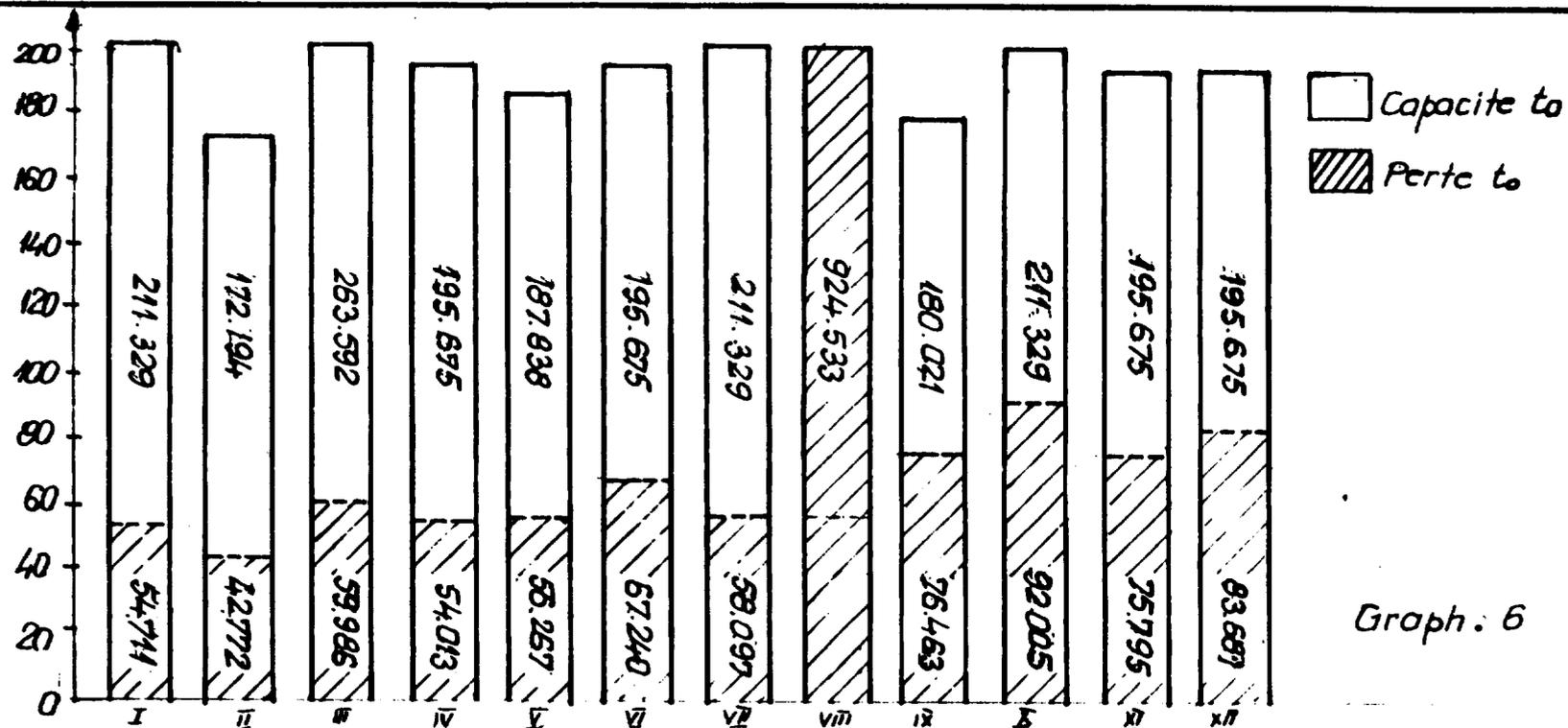
Graph. 4

Broches filature

Broches non utilisee

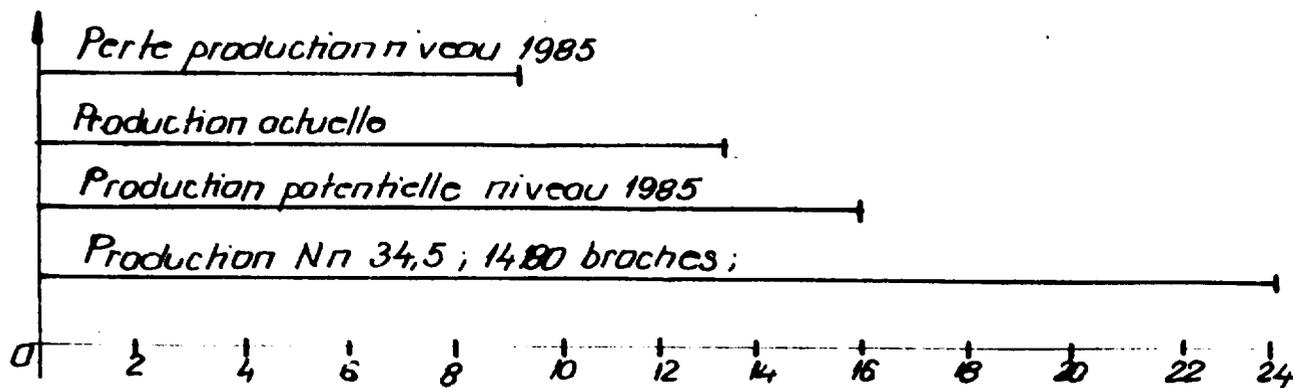


Graph. 5



Graph. 6

Capacite' de production et perte au niveau des 180 branches et Nm 34,5 par mois. - 1985



4.4.I.3 Analyse de la capacité de production en filature

La capacité de la filature a été établie en rapport avec la capacité installée et de la production réalisée en 1985.

Le tableau 4 renferme les bases de données utilisées pour établir le degré d'utilisation en 1985 et les gains potentiels en rapport de la capacité installée.

Dans le graphique I à 8, sont représentées les données du tableau 4. Ces graphiques donnent l'image de l'utilisation de la capacité de production de l'année 1985.

En analysant les tableaux 4 et les graphiques, on fait les remarques suivantes :

* Le fond de temps normal utilisé (jours ouvrables/an) est de 302 jours en 24 heures = 7 248 heures/année.

Le fond de temps utilisé est $253 \times 22,5 = 5\,693$ h/an

Le temps non utilisé est $7\,248 - 5\,693 = 1\,555$ h/an

* Le Nm moyen mensuel est variable d'un mois à l'autre d'une façon importante : de 31,74 en Novembre et de 37,95 en Juin 1985.

La variation numérométrique moyen s'explique par le fait qu'il manque de planification pour l'indicateur technico-économique.

Les capacités de production sont utilisées en fonction des clients de l'intérieur et de l'extérieur.

* La production par an a été diminuée pour le temps de 253 jours ouvrables, de 257 904 kg.

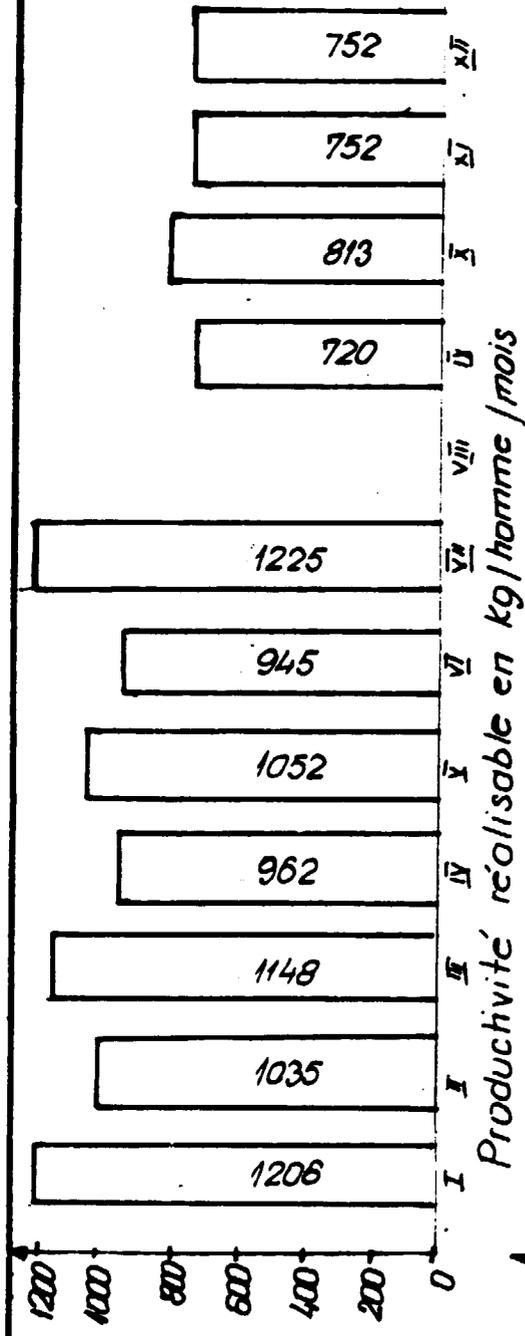
Les causes principales de cette perte de production sont le fait qu'il manque toujours des commandes.

* Les capacités de production installées pour un numéros 34,55, c'est-à-dire 23 gr/br/h , pour un fond de temps ouvrable de 302 jours par année est de 2 363 754 kg.

Au niveau de capacité installée en 1985, ont été perdus 1 036 882 kg de filés de coton.

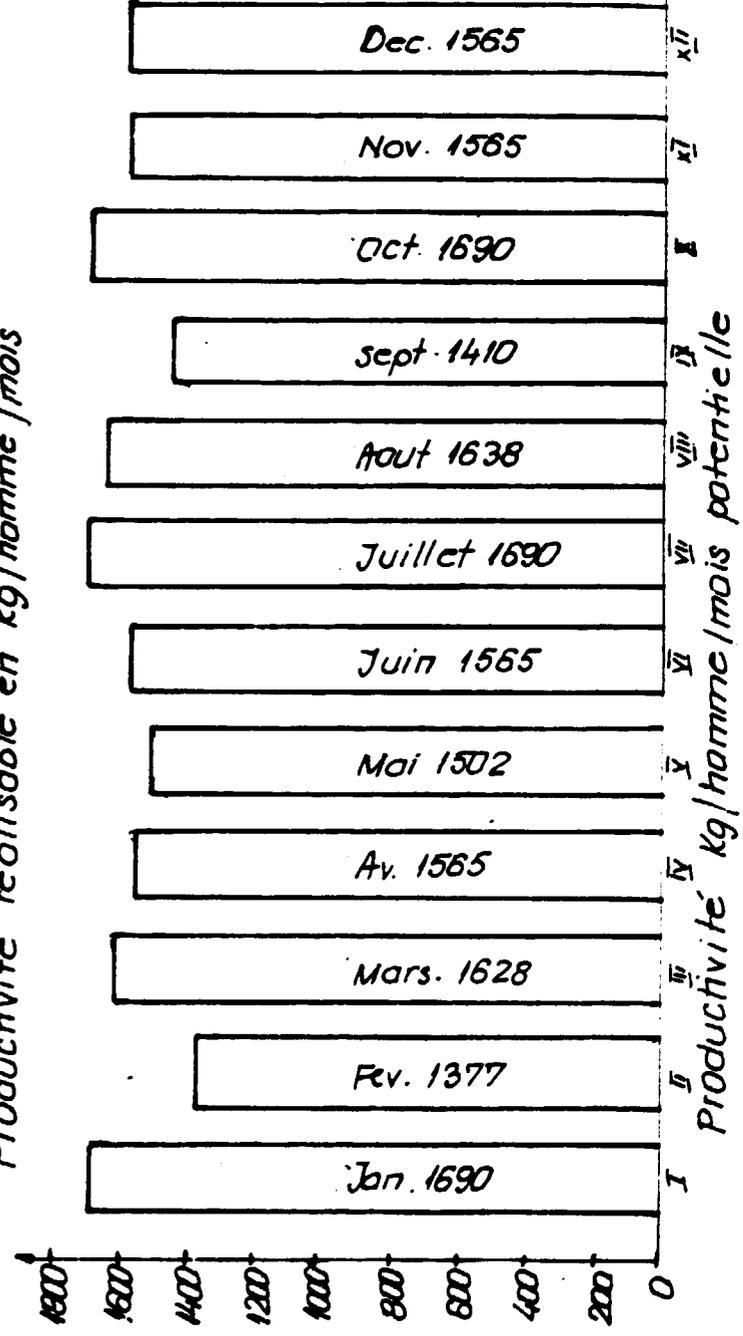
Productivité Kg/homme/
mois; actuelle filature

Graph. 7



Productivité Kg/homme /
mois; normale - filature

Graph. 8



Productivité réalisable en kg/homme /mois

Productivité Kg/homme/mois potentielle

Les capacités de production ont été utilisées seulement à 67 %.

* La production par Kg/homme/mois connaît une grande variation d'un mois à l'autre.

* La productivité par gr/br/h a aussi une grande variation d'un mois à l'autre.

Le chiffre d'affaires qui est perdu à cause de l'inutilisation de la capacité installée de la filature est environ le suivant :

$$1\ 036\ 882\ \text{kg} \times 944\ \text{FCFA} = 978\ 816\ 608\ \text{FCFA}.$$

Le bénéfice supplémentaire qui pourrait être gagné en utilisant les potentialités de la filature est :

$$978.816.608 \times 5\ \% = 48\ 940\ 000\ \text{FCFA}$$

4.4.1.4 Analyse de l'emploi des capacités de production au tissage

La capacité du tissage a été établie en rapport de capacité installée et de production réalisée en 1985.

Les tableaux 7 et 8 renferment les bases de données utilisées pour établir le degré d'utilisation de 1985 et les gains potentiels en rapport de la capacité installée.

Dans les graphiques 9 à 14, sont représentées les données des tableaux 5 et 6. Ces graphiques donnent l'image de l'utilisation de la capacité de production du tissage de l'année 1985.

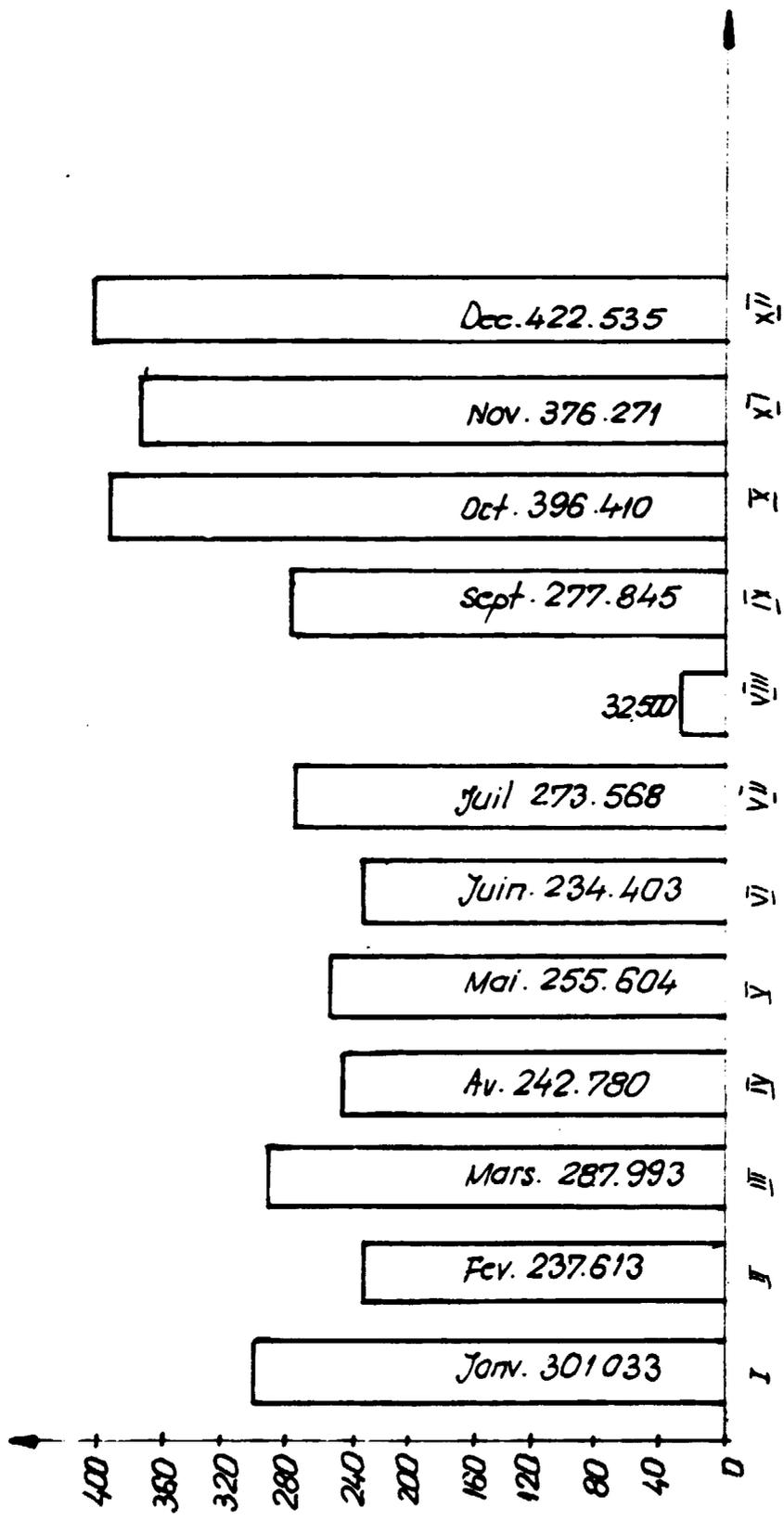
L'analyse des tableaux 7 et 8 et les graphiques 9 - 12 a abouti aux remarques suivantes :

* Le fond de temps utilisé (jours ouvrables/an) : 302 jours en 24 heures
= 7 248 heures.

Le fond de temps utilisé est de $253 \times 22,5 = 5\ 693$

Le temps non utilisé : $7\ 248 - 5\ 693 = 1\ 555$ heures

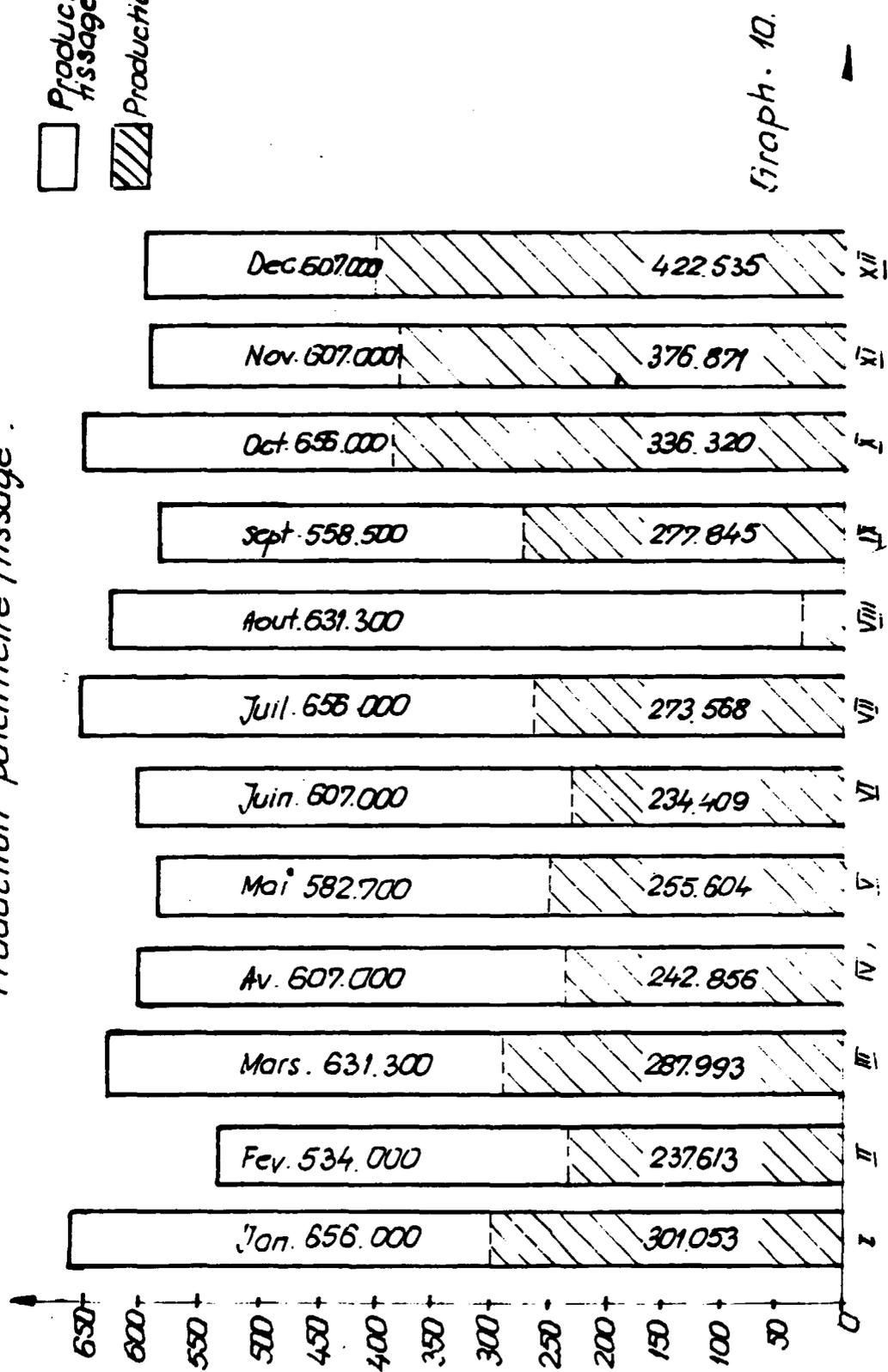
..../..



Graph. 9. Production mensuelle 1985. Recette E n m. fissage

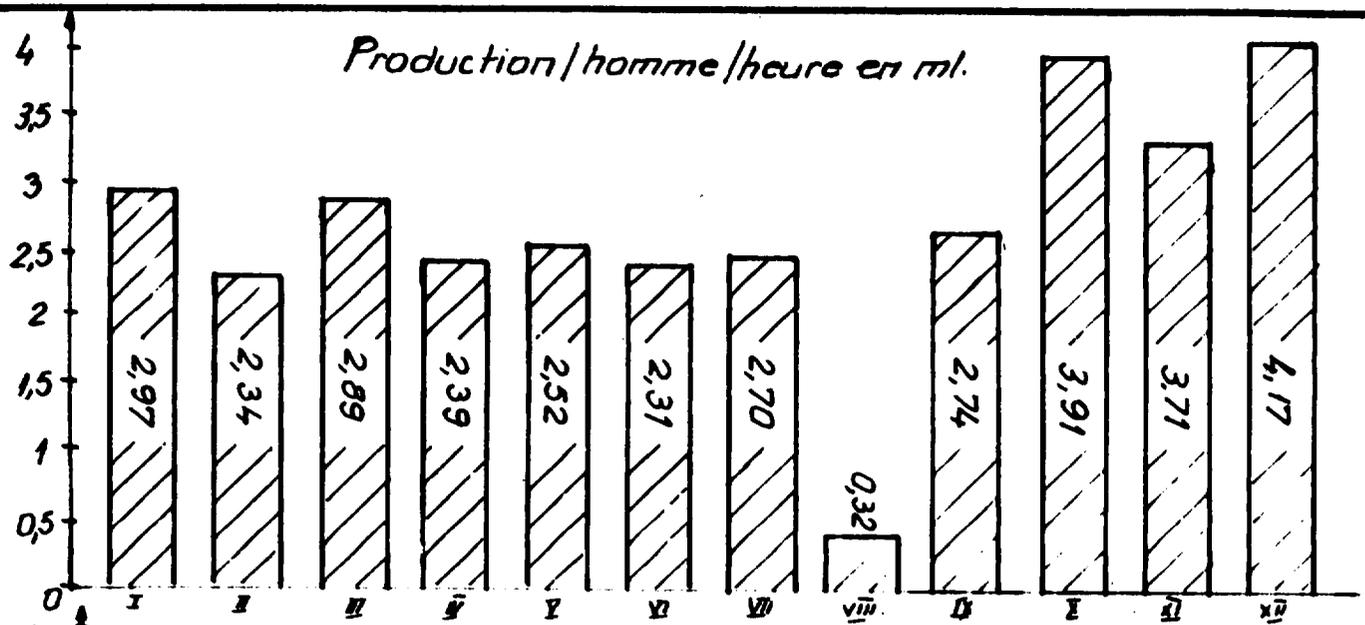
Production potentielle / tissage

Production 1985
 Production export 1985

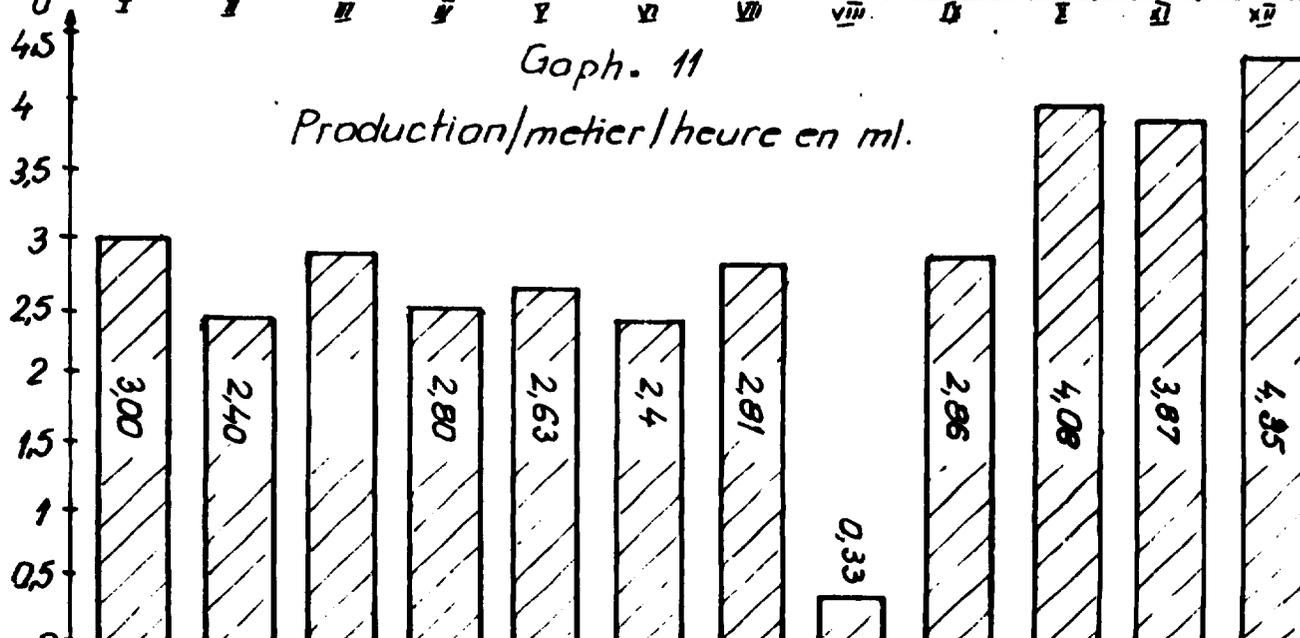


Graph. 10.

166 metier ; 193 coupe/min ; 19 fille /cm ; 24 heures ; 302 jour ouvrable/annee
 (moyenne)



Graph. 11



Graph. 12

* Le nombre de duites /métier/homme varie constamment en fonction de l'utilisation des métiers et des conditions de travail du personnel et des pertes de temps pour les changements d'articles.

* La production par an a été diminuée pour un nombre de jours ouvrables de 253 jours, de 3 985 I04 m.

* La capacité de production installée de I93 coups/mn, I9 duites par m est 7 332 000 m.

Le coût moyen (I93 coups/mn) a été établi par pondération en rapport des différentes vitesses de métiers installés.

Le nombre de duites/cm (I9) a été établi pour une moyenne des différents duitages des articles tissés dans l'atelier.

La perte de production mentionnée en haut est:

65.840.000 F.CFA

4.4.I.5 Analyse d'encadrement en norme technique pour le tissu écru

L'analyse a été faite pour les articles suivants fabriqués en 1985.

CM 140	quantité fabriquée	129 755 m
Drill 162	" "	204 656 m
MA I62	" "	236 820 m
Pagne I30	" "	420 505 m
Vichy II5	" "	608 051 m
RAO I27	" "	627 769 m
TOTAL		2 227 556 m

Ce qui représente 67 % de la quantité fabriquée en 1985.

Pour chaque article, nous avons pesé 10 rouleaux et mesuré la longueur réelle en mètre. Dans les tableaux 9 et 10 sont représentées les variations de poids/mètres linéaires pour chaque rouleau en rapport des fiches techniques en vigueur. En analysant les deux tableaux et les 3 graphiques, on constate :

- L'article CM 140 a une variation en plus de 2,6 g à 31,6 g au mètre. Poids moyen 13,9 g/m en dispersion. Ceci conduit à une perte de 7 203 m, soit 3 421 425 F CFA.

- Le Drill Super I62 représenté de la même façon, un seul des rouleaux pèse moins que le poids prévu. La plus grande valeur en plus étant 55,58 /m.

La perte totale s'élève à 15 087 m, soit 11 315 250 F CFA.

- L'article MA I50 est en bonne condition car le poids trouvé est inférieur de 4,68 g/m linéaire par rapport à la norme. Dans cet article 3 pièces contrôlées sont inférieures à leur poids de 2,6 g/m, 2 pièces à 20,4 et 8,4 g en plus et 4 pièces sont au poids prévu.

- Pour le pagne : les résultats sont semblables au DS et MA, mais le poids en plus est de 10,5 g/m en moyenne.

L'entreprise a perdu 26 125 m linéaires équivalent à 12 409 375 F CFA.

....//..

- Articles Vichy et RAO ont même allure que le DS, CM et pagne.
La perte étant pour le Vichy 47 371 m, c'est-à-dire 23 685 500 F CFA
et pour la RAO 7 716 160 FCFA.

Le gain potentiel en respectant le cahier de charges étant pour 1985
de 58 548 208 F CFA. La perte est plus grande si l'on étend l'analyse
à tous les articles.

*Mesures : l'analyse journalière des poids en grammes par mètre
linéaire pour chaque article et changer les conditions techniques
pour respecter le cahier des charges établi pour avoir une vue d'ensem-
ble, en ce qui concerne la potentialité du tissage.

* Le chiffre d'affaires susceptible d'être en plus en rapport avec
la production faite en 1985:

1 916 873 280 F CFA, calculé sur la base de l'article MA 150 au
prix de revient de 480 F CFA par mètre.

Si ce chiffre d'affaires était réalisé en plus pour l'année 1985,
ICOTAF aurait pu avoir un bénéfice supplémentaire de :

$$1\ 916\ 873\ 280 \times 5\ \% = 65\ 840\ 000\ FCFA$$

L'analyse faite donne une approximation en ce qui concerne les poten-
tiels financiers, techniques et humains de l'ensemble du tissage.

Une analyse détaillée par article peut offrir la possibilité des gains
réels pour orienter la gestion de la politique de l'entreprise, pour
une utilisation maximale de la capacité installée.

....//..

TABLEAU 9 - ANALYSE DE ENCADREMENT AU EN NORME LE POID PAR ml POUR LES ARTICLES:
CM-140; DRILL SUPER 164 et MA-162 ECRU

ARTICLE	Métier	Date à la coupe	Poid kg.	Métrage m	gr/ml	Norme gr/ml	±	LE CALCUL DES PERTS 1985			
								ml/an	Perts ml	CFA/ml	Perts CFA Total
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
C.M.	16	8.02.86	45,6	174	262	250,4	11,6	129755	7203	475	3.421.425
	48	"	39,2	139	282	"	31,6				
	45	4.02.86	32,0	126	254	"	2,6				
	55	"	27,2	105	259	"	8,6				
	55	8.02.86	39,8	150	265	"	14,6				
	45	31.01.86	32,3	105	258	"	7,6				
	16	04.02.86	33,2	125	266	"	15,6				
	16	"	46,5	160	259	"	8,6				
	47	30.01.86	34,1	130	262	"	11,6				
	17	31.01.86	38,0	137	277	"	26,6				
					Moyenne	13,9					
Dvi Super.	223	22.05.85	49,9	112	446	401,5	44,5	204656	15087	750	11.315.250
	37	08.02.86	49,6	109	455		53,5				
	23	03.01.86	34	81	420		18,5				
	44	06.02."	39,2	92	426		24,5				
	23	10." "	42,0	92	457		55,5				
	64	08." "	34,8	87	400		-1,5				
	259	25.5.85	42,3	97	436		34,5				
	23	08.2.86	34,0	80	425		23,5				
	229	24.5.85	47,3	121	426		24,5				
	229	22.5.85	52,2	124	420		18,5				
					Moyenne	29,6					

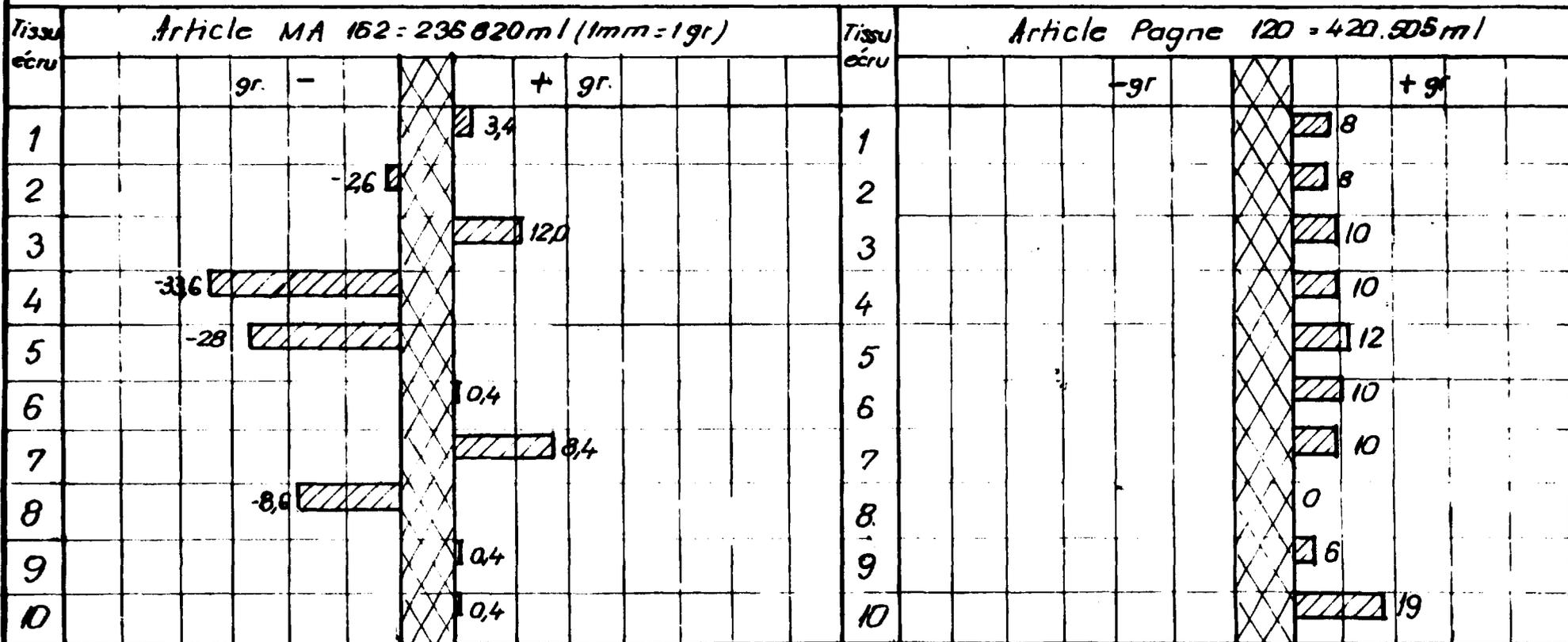
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
M.A.	36	7.02.86	42,0	128	328	324,6	3,4	236820	-	625	-
	41	6.02.86	34,5	107	322		-2,6				
	63	" "	34,0	101	337		12,4				
	38	7.02.86	40,2	138	291		-33,6				
	35	8.02.86	37,0	124	298		-26,6				
	35	8.02.86	41,0	126	325		0,4				
	41	7.02.86	40,0	120	333		8,4				
	16	31.01.86	36,6	116	316		- 8,6				
	42	5.12.85	39,7	122	325		0,4				
	53	6.02.86	34,5	106	325		<u>0,40</u>				
							<u>- 4,6</u>				

TABLEAU 10 - ANALYSE DE ENCADREMENT EN NORME DU POID PAR m.l. POUR PAGUE PGW-120;
 VICHI - PGW ET R.A.O. 127 - écrit

ARTICLE	Me- Date		Poid kg	Métrage	OBSERVATION						
	tier	à la coupe			gr/ml	Norme gr/ml	±	ml/an	F/ml	Pertes m/l	CFA TOTAL
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Pague PGW 120	5	2.02.86	44,9	253	177	169	8	420505	475	86125	12409873
1 "	1	"	45,6	257	177	"	8				
2 "	2	"	46	257	179	"	10				
3 "	5	"	45,4	253	179	"	10				
4 "	5	30.01.86	28,8	159	181	"	12				
5 "	1	"	34	189	180	"	11				
6 "	1	"	33,9	189	179	"	10				
7 "	5	"	28,7	169	180	"	11				
8 PIGAV61	16	7.02.86	48,5	287	169	"	0				
9 "	8	"	26,5	151	175	"	6				
10 "	15	"	30,1	160	188	"	19				
			<u>432,4</u>	<u>2314</u>							
Vichy.PGW	8	2.02.86	39,6	118	336	277	-	608051	500	47371	23685500
2 "	6	"	33,1	182	182	164,3	12				
3 "	6	"	33,1	182	182		12				
4 "	7	30.01.86	41,1	235	175		10,7				
5 "	6	"	38,2	215	178		13,7				
6 "	6	"	38,6	215	180		15,7				
7 "	7	"	40,1	235	171		6,7				
8 "	12	31.01.86	34,6	197	176		11,7				
9 "	12	"	34,6	197	176		11,7				
10 "	9	"	35,0	203	172		7,7				
							<u>12,8</u>				

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
R.A.O. 127	121	8.02.86	40,6	264	154	151	3	627769	320	24113	7716160
	112	"	40,2	256	157		6				
	99	"	37,2	230	162		11				
	126	"	37,6	240	157		6				
	68	27.01.86	30,2	194	156		5				
	116	7.02.86	37,7	241	156		5				
	121	6.02.86	39,5	247	160		9				
	67	"	57,5	367	157		6				
	114	7.02.86	42,6	269	158		7				
	123	6.02.86	41,0	271	151		0			78	
							5,8	2227556	66,72		
											58.548.208 FRS
											+ 19.500.000

Année 1985



Moyenne = 4,6 gr./ml

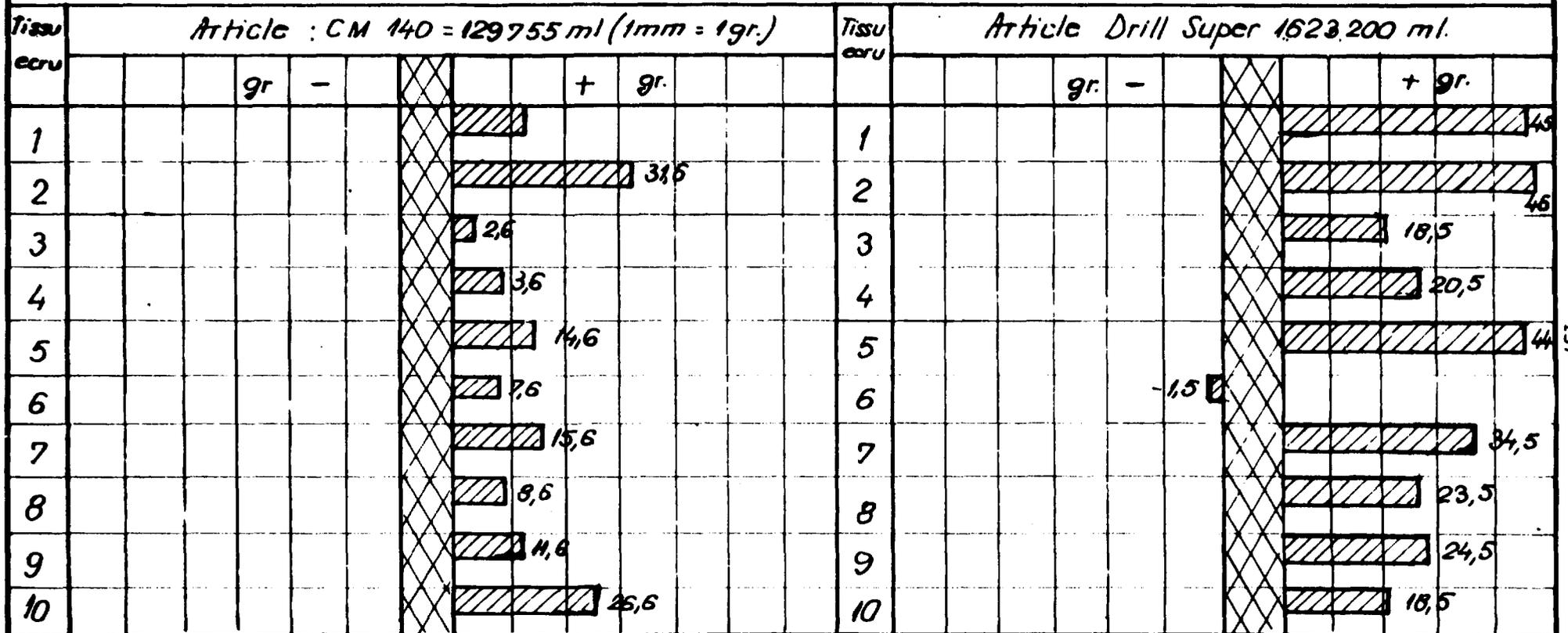
Perte = 0

Moyenne = 10,5 gr./ml.

Perte = 475 FCFA, 26125 - 12.409,375

FCFA

Année 1985



Moyenne = 13,9 gr/ml

Perte = $475^F \times 7203 = 3421425$ FC FR

Moyenne = 29,5 gr./ml

Perte = $750^F \times 15087 = 1.131.325$ FC PA

4.4.1.6 Mesures pour l'emploi de la capacité de production de filature et tissage

I - Action de réorientation de la politique d'entreprise.

Etablir la stratégie de ICOTAF pour le long, moyen et court terme, pour structurer la production, les dimensions optimales, la qualité des produits, la productivité, les dépenses matérielles et les bénéfices potentiels.

En rapport de cette stratégie, d'appliquer la tactique, c'est-à-dire les nécessités des clients, les prévisions (les pronostics), ressources humaines et les techniques financières. Ce sont les limites pour prendre la décision optimale pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

2 - La planification technico-économique et opérative selon les calendriers de la production.

Partout dans le monde, on lutte pour la production maximum, qualité supérieure pour un prix de revient compétitif. Ceci conduit à l'utilisation maximum des potentiels de l'usine par l'étude du Marketing, recherche et développement et organisation de la production pour avoir l'efficacité escomptée. La planification doit être faite pour le long, moyen et court terme.

3 - L'emploi de la capacité de production extensive et intensive ; pour cela, il est nécessaire d'utiliser le maximum de fond de temps disponible dans l'année (302 x 24 h) au lieu de (252 x 24) et d'appliquer les temps standards pour l'entretien et arrêts techniques.

4 - Action renormalisation technique

C'est-à-dire mélange de fibres pour filés gros, mesure pour réduire les pertes de matières et de temps, etc.

5 - Action de rationalisation du système de gestion, de la production, c'est-à-dire modernisation, mise en marche du système d'humidification spécialisation dans la filature et le tissage.

....//..

6 - Action des réaffectations des responsabilités.

Il est nécessaire d'élaborer un règlement d'organisation de l'entreprise et d'établir une attribution des tâches dans tous les niveaux hiérarchiques. Et de communiquer à tout le monde ses responsabilités.

7 - Organiser un système de qualification des ouvriers et un système de stimulation qui a comme principal élément le résultat quantitatif du travail et qualitatif de la production des tissus.

4.4.1.7 Analyse de l'emballage Fil-Export

En 1985, l'entreprise a exporté, sous forme de bobines de filés, 75 000 kg en Côte d'Ivoire, Italie. Les bobines en conditionnement coton de dimensions hauteur 55 cm, profondeur 54,50 cm, largeur 52 cm.

1) Situation actuelle :

Les filés destinés à l'exportation sont emballés en boîtes en carton de dimension 5,5 x 5,45 x 5,2 cm, soit un volume de 156 cm³.

Dans une boîte, se mettent 16 bobines. Les boîtes étaient en carton à une ondulation. Les bobines n'occupaient pas la totalité du volume du carton. Pour les stabiliser et éviter les frottements, on mettait entre les bobines des cartons intercallaires.

Il a été commandé 3 000 cartons pour 75 tonnes de filés. 2 600 cartons ont été utilisés, à 400 F le carton et 2 600 à 82 F par unité. Le coût total de l'emballage s'élève à :

$$(2\ 600 \times 400) + (2\ 600 \times 82) = 1\ 253\ 200 \text{ F CFA.}$$

S'y ajoutent 26 000 sachets à 9,32 F l'unité, soit 243 360.

Soit un total de 1 496 560 F CFA.

Les boîtes pleines sont stockées, empilées. Les livraisons au clients se font en transconteneur du fabricant au destinataire.

..../..

* Points faibles de ce système d'emballage

- perte d'espace par vide laissé par les bobines
- la disposition des bobines entraîne aussi une perte d'espace
- le coût élevé par kilo : $(1\ 253\ 200 + 243\ 360) / 75\ 000 = 20\ \text{FCFA/kg}$
Ceci ne comprend pas la main d'oeuvre, ecc.

Pour améliorer cet emballage, on propose 2 solutions :

VARIANTE I

Emballage en boîte carton de dimension 520 x 520 x 580 mm.

La position de bobines empilées en 2 rangées de sens inverse pour occuper tout l'espace intérieur du carton. A la place de l'intercalaire carton, on mettra une feuille plastique de polyéthylène. Le reste restant inchangé.

Dans le nouveau système, on mettra ainsi 18 bobines de 16 kg, soit $1\,780 \times 18 = 32\ \text{kg}$. Dans ces conditions, le nombre de boîtes en cartons nécessaires pour emballer la production expédiée en 1985, soit 75 000 kg sera de $75\ 000 / 32 = 2343\ \text{carton}$. Un gain de 257 cartons, soit 10 % en moins.

Le gain potentiel est de $(257 \times 400) + (2570 \times 82) = 313\ 540\ \text{F}$

Ce système n'implique pas l'accord du client.

* Mesures : modifier les dimensions du carton en dimensions actuelles 55 x 54,5 x 52. Nouvelles dimensions (voir schéma).

VARIANTE II

Emballer le fil en sac de polyéthylène (fig 2 du schéma).

Cet emballage ne peut s'exécuter qu'avec l'accord du client. L'empilage reste toujours en rangées de bobines inversées l'un par rapport à l'autre. Pour le stockage en magasin ou en conteneur, il est nécessaire de mettre un intercalaire entre les paquets de bobines pour assurer la stabilisation et éviter la déformation des bobines ou leur écrasement. Dans un sac de polypropylène existant dans l'usine, on introduit

..../..

20 bobines de 1,6 kg, soit 32 kg. Poids facile à déplacer dans les manutentions.

Dans l'hypothèse qu'ICOTAF exporte cette année la même quantité soit 75 000 kg de filés en bobines, le coût de l'emballage sera :

75 000 kg / 32 = 2344 sacs de polyéthylène

308 F x 2 344 = 721 952 F CFA.

Coût des intercalaires (2344/10) x 500 F = 117 200 120 000 F

Coût total : 721 950 + 120 000 = 841 950 F CFA

Economie réalisée dans le nouveau système sera de :

1 496 560 - 841 950 = 654 610 F CFA/an

* Mesures

Contactez le client pour obtenir son accord pour l'expédition de 2 conteneur-tests et prendre à la fin une décision pour ce genre de conditionnement.

* Un contrôle qualitatif des sacs est indispensable pour s'assurer de l'étanchéité des sacs destinés à l'emballage.

* Etablir les meilleurs intercalaires pour assurer la stabilité des sacs et éviter les écrasements dans les manipulations et dans le transport. Le système est valable pour les livraisons locales.

Les deux systèmes ont été essayés et bien acceptés dans leur ensemble à ICOTAF.

..../..

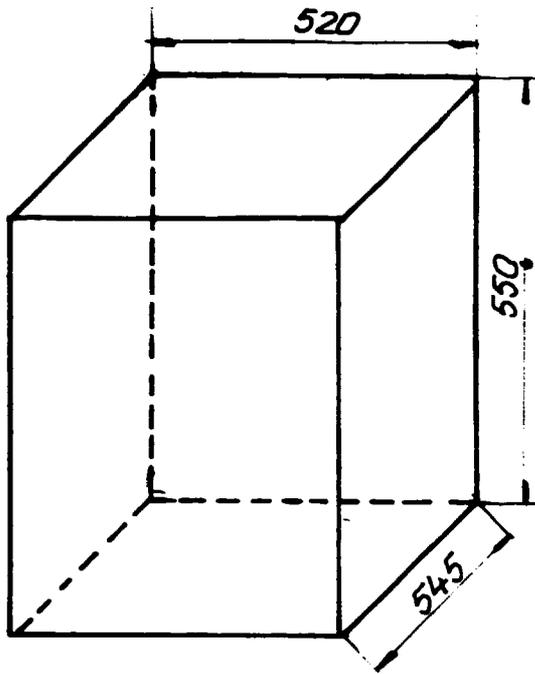


Figure 1 Carton actuelle

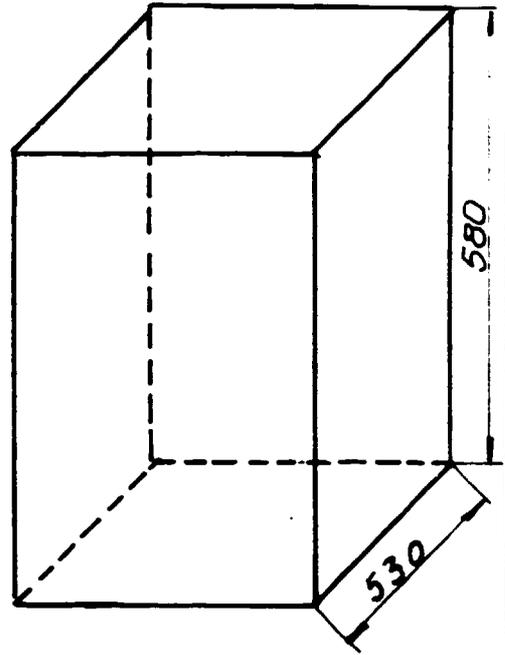


Figure 2 Carton proposé

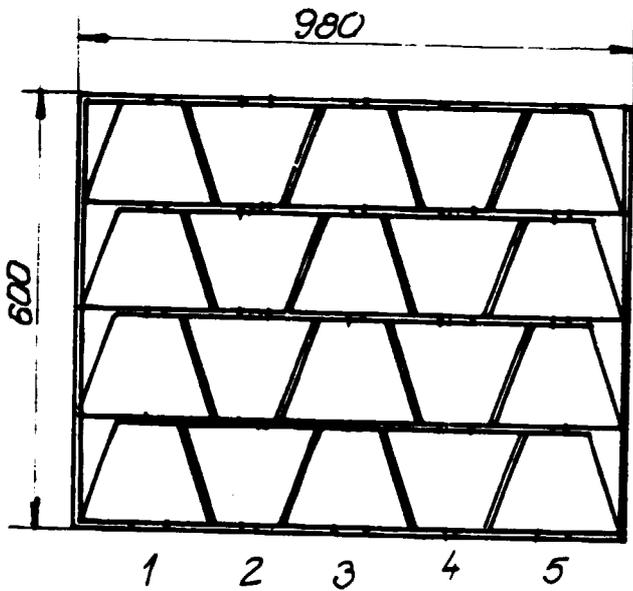


Figure 3
Emballage sacs nylon

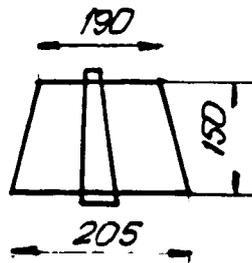
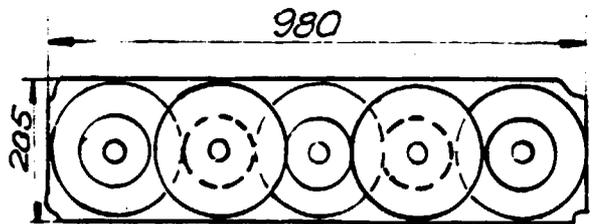


Figure 4. Cône coton

4.5. Analyse de la qualité de production.

La qualité des fils : Le contrôle de la qualité du fil est assuré par un laboratoire bien organisé qui assure en permanence le contrôle qualitatif dans les processus technologiques de filature.

* Le numéro métrique est toujours supérieur de nominatif et ne pose pas de problème au tissage.

La production tissage est contrôlée d'une façon rigoureuse sur les tables de visite où tous les défauts sont signalés pour prendre des mesures dans le tissage.

Dans le finissage sont toujours suivis tous les articles dont la qualité satisfait le marché intérieur et extérieur.

Les qualités sont d'à peu près les suivantes : 96 % 1er choix, 3 % 2e choix et le reste en chiffon.

*

* *

Le délai imparti pour faire cette analyse n'a pas la possibilité de faire une analyse plus complète en ce qui concerne la qualité, personnel, finissage textile, le problème financier, d'organisation générale etc.... pour relever tous les aspects qui mènent à une exploitation rationnelle et pour avoir un prix de revient minimum, un bénéfice accru et la satisfaction du collectif de l'entreprise.

....//..

4.6 - LA SYNTHÈSE DES ANALYSES

Les analyses effectuées pour une partie des aspects de gestion de la production ont conduit à des économies potentielles, comme suit :

n°	Le nom de l'analyse	La valeur des économies possibles en FCFA
1	L'analyse des pertes de déchets recyclables en filature de coton	14 609 000
2	L'analyse de consommation spécifique au tissage	14 311 000
3	L'analyse de structure et d'assortiment de production en filature	13 048 000
4	L'analyse de la capacité de production en filature	48 940 000
5	L'analyse de l'emploi des capacités de production au tissage	65 840 000
6	L'analyse d'encadrement en norme technique pour le tissu écru	58 548 000
7	L'analyse de l'emballage fil export	655 000
T O T A L		215 951 000

4.7. CONCLUSIONS

Les analyses élaborées ont mis en évidence une multitude de possibilités d'amélioration de la gestion de la production, productivité et organisation de l'entreprise, d'accroissement de l'efficacité économique aussi bien que d'élévation du niveau d'instruction du personnel de l'entreprise.

Des analyses effectuées, il en résulte une série d'actions nécessaires à l'amélioration de l'activité de l'Industrie Cotonnière Africaine (ICOTAF).

L'amélioration de la gestion est possible si les sept (7) types d'actions correctives suivantes sont faites :

1. Action de réorientation de la politique de l'entreprise.
2. Actions de rationalisation des systèmes de gestion.
3. Actions de rationalisation technique.
4. Actions de réaffectation des responsabilités.
5. Actions de formation.
6. Action de motivation.
7. Assainissement des critères de jugement des résultats.

Nos objectifs portaient sur l'augmentation de la production et de la productivité.

Pour cela, nous avons établi quelques critères de base ;

-préparation, corrélation et utilisation maximale des ressources technico-matérielles et humaines disponibles et nécessaires à l'amélioration de la gestion et de la productivité.

...../..

- Etablissement des mesures d'amélioration de l'objet de l'unité (produit, ressources, travaux) pour un plan de production bien défini à court, moyen et long termes.

- Contrôle de l'exécution du plan et application des mesures correctives susceptibles de diminuer les écarts.

En ce qui concerne l'analyse du système de production, nous nous sommes préoccupés de la politique de production orientée :

A- vers l'avenir et traduisant une volonté délibérée de marcher dans un sens déterminé ; les différents points traités précédemment portent sur le passé et le présent ; mais pour décider valablement, il convient d'avoir une certaine vue sur l'avenir. C'est la politique de production qui définit les orientations retenues ;

B- les orientations choisies appartiennent à un ensemble de choix cohérents qui découlent de la politique générale de l'entreprise ;

C- les informations nécessaires pour définir la politique de gestion à savoir : la part des différentes fabrications dans l'activité du secteur et de l'entreprise, la phase dans le cycle de vie à laquelle se trouve chacune des fabrications et les moyens disponibles et leur évolution possible ;

D- A partir des différentes contraintes découlant soit de la politique générale, soit de conditions particulières, il est possible d'effectuer les choix nécessaires à la définition de la politique de production.

Considérant que la capacité de production constitue une ressource importante de l'entreprise, il est nécessaire de connaître les réserves inutilisées et les moyens de mobilisation de ces réserves.

Dans ce contexte :

. Le fait de savoir les types de réserves de capacité inutilisées et

....//..

leur importance, condition sine qua non pour définir les moyens, vise à une utilisation efficace de la capacité installée.

. Après avoir déterminé les réserves, on est passé à l'étape qui consiste à établir les facteurs qui influencent l'existence de ces réserves simultanément avec les mesures pratiques nécessaires qui puissent permettre une utilisation intégrale des réserves respectives.

. Pour cela, il s'est avéré nécessaire de faire des analyses sur la façon dont on a accompli les diverses activités pour la période analysée et d'y apporter les corrections nécessaires en appliquant les mesures qui s'imposent.

. On a analysé également la façon dont on prépare les conditions de réalisation de certaines mesures sujettes à être appliquées pour la période à suivre.

Toutes les considérations énumérées ne peuvent être mises en valeur que seulement avec la contribution consciente de tous les employés. C'est pourquoi dans le cadre de l'entreprise, il faut qu'il y ait une préoccupation permanente des cadres dirigeants de sorte que tout le collectif puisse contribuer pleinement à une meilleure utilisation des capacités de production. Il est nécessaire que tous les employés :

- . connaissent leurs attributions et leurs tâches par poste de travail,
- . respecte la discipline technologique,
- . exécutent un travail de haute qualité avec l'utilisation intégrale du temps de travail,
- . soient inclus dans un système permanent de formation et de perfectionnement professionnel.

TROISIEME PARTIE

5. REORGANISATION DE LA CELLULE TEXTILE DU CENTRE
SENEGALAIS DU COMMERCE EXTERIEUR (C.S.C.E.)

Restructuration de la Cellule Textile du C.S.C.E.

L'évolution du fonctionnement du Centre sénégalais du Commerce Extérieur a conduit à la nécessité de réorganiser la Cellule Textile pour une meilleure promotion des produits textiles sur les marchés extérieurs.

Toutefois, la réorganisation de la Cellule Textile implique une nouvelle organisation au sein du CSCE basée sur une spécialisation des activités par secteur; les fonctions assignées aux trois départements opérationnels actuels (Etudes - Planification - Prospective - EPP; Assistance - Promotion - ASP; Information - Commerciale - Formation - ICF) seront par conséquent, menées dans des structures unitaires et homogènes, spécifiques aux produits ou groupes de produits exportés. A cet effet, il nous paraît opportun de spécialiser l'activité du CSCE en créant trois offices de commercialisation et d'export:

1. Office de commercialisation et d'export des produits des industries agro-alimentaires (produits arachidières, produits de la mer, fruits et légumes etc.).

2. Office de commercialisation et d'export des produits des industries légères (textile-cuir-artisanat de production - articles de ménage etc.).

3. Office de commercialisation et d'export des produits des industries extractive, chimiques et de construction de machines (phosphates, ciment, fer, sel etc.).

Une telle organisation permet une spécialisation par produit ou groupe de produits indispensable au stade de développement industriel actuel du pays et pour promouvoir, sous toutes ses formes, l'expansion commerciale et équilibrer la balance commerciale du SENEGAL.

A la lumière de ce qui précède, il convient de transformer la cellule textile en:

OFFICE DE COMMERCIALISATION ET D'EXPORT DES
PRODUITS DES INDUSTRIES LEGERES.

1. Objectifs

L'objectif global vise à l'organisation et le développement d'un système de distribution des produits des industries légères, à l'exportation en vue de réaliser les principaux objectifs poursuivis par les exportateurs.

Cet objectif est réalisable par les sous-objectifs suivants:

- . maximiser le volume de ventes à l'export;
- . accroître les prix obtenables à l'export;
- . minimiser les coûts de distribution export;
- . créer une image de marque des produits pour pénétrer les marchés extérieurs;
- . minimiser les importations.

2. Moyens

Pour réaliser l'objectif global ou les sous-objectifs ci-haut, il est nécessaire d'exécuter les attributions et tâches suivantes:

2.1. Connaître et suivre: l'utilisation de la capacité de production des industries légères sénégalaises et les produits fabriqués, par trimestre et par an;

2.2. Connaître et suivre: les quantités, totales et par produit, fabriquées et exportées au cours des années précédentes; les marchés des industries légères à l'export et les difficultés rencontrées au niveau de la production et de la commercialisation;

2.3. Déterminer: les marchés potentiels pour les produits des industries légères sénégalaises (ayant en vue d'abord les pays limitrophes), les segments de marchés porteurs et la concurrence (quantité, qualité, délais, prix);

2.4. Organiser des réseaux de vente adéquats sur les marchés cibles;

2.5. Définir et mettre en oeuvre un plan de publicité-promotion (catalogues, dépliants, échantillons etc.);

2.6. Faire des études périodiques portant sur: la demande sur les différents marchés, les conditions d'accès à ces marchés les prix obtenables, la concurrence et le contexte économique général de ces marchés; ces études se feront sur la base de recherches documentaires et d'enquêtes sur le terrain;

2.7. Organiser un système d'information d'une part, entre l'Office et les Industries légères sénégalaises et d'autre part, entre l'Office et l'Etat pour avoir une information permanente sur la balance entre les exportations de produits et l'importation de matières premières, matériaux et pièces de rechange nécessaires aux industries légères;

2.8. Organiser, en collaboration avec les industries légères, des analyses périodiques (trimestrielles, annuelles) dans le but de définir les éléments de tactique et de stratégie nécessaires au développement de la production et de l'exportation à court moyen et long termes;

2.9. Organiser des exposition spécialisées, au Sénégal et à l'étranger, pour les industries légères sénégalaises;

2.10. Assurer l'encadrement de la participation des industries légères aux foires et expositions nationales et internationales.

BREVIAR POUR OFFICE DE COMMERCIALISATION DES
PRODUITS POUR L'INDUSTRIE LEGERE

1. Gestion et Administration

Renseignements commerciaux:

- . Produits fabriqués
- . Capacités
- . Quantités fabriquées (trimestre - année)
- . Quantités exportées (trimestre - année)
- . Type de clientèle et pays clients:
 - Europe
 - Afrique
 - Amérique
 - Asie
- . Difficultés commerciales

2. Renseignements techniques

- . Produits fabriqués caractéristiques techniques
- . Cadres
- . Surface des ateliers
- . Nombre et caractéristiques des matériels
- . Remarques sur les possibilités techniques
- . Politique générale et d'investissements
(rentabilité)

2.1. Valeur et place des produits sur le marché

- . Produits concurrents qualités, coûts
- . Produits de l'entreprise-qualités-coûts
- . Potentiel du marché détenu par l'entreprise au
Sénégal..... évolution%
- . Caractéristique des principaux concurrents
 - prix moins élevés
 - produits de pays vendus: plus cher % peu cher %.

(Joindre des catalogues donner une description précise des produits et des échantillons pour l'étude des marchés à l'exportation).

2.2. Efficiencie des ventes

- . Description du marché
- . Nombre de clients (Sénégal, export - évolution)
- . Clients principaux et parts des ventes (évolution en %)
- . Budget de l'activité commerciale
- . Réseau vente:
 - représentants: agences, succursales, concessionnaires
 - C.A. par représentant
 - lieu de prospection
 - méthode de travail
 - partenaires
- . Fonctions commerciales
 - études et programmation, publicité (catalogues échantillons, documents ...)
 - budget
 - type d'études - distribution d'échantillons
 - sources d'information
- . service export
- . service après vente.

2.3. Qualité de la liaison "production-vente"

- . Qualité des prévisions de ventes
- . Caractéristiques des commandes urgentes
- . Délais minimum admissibles pour assurer une commande
- . Caractéristiques des retards de livraison
- . Réclamations (nombre, nature, etc.)
- . Contrôle de qualité
- . Liaisons services commerciaux fabrications et méthodes.

2.4. Qualité des techniques et machines mises en oeuvre

- . Machines (âges, état, modernité)
- . Entretien des machines
- . Bureau d'étude

- . Méthodes organisation collection fiches articles, nomenclatures.

2.5. Efficiente de la fabrication

- . Service ordonnancement: organisation, planning, contrôle de charge des machines, relevé de production
- . Contrôles
 - exploitation (temps)
 - rendement général
 - gestion des stocks

2.6. Efficiencce des achats et approvisionnements

- . Composition des achats principaux
- . Organisation des achats
- . Méthodes de discussion des prix
- . Contrôles effectués sur la qualité.

2.7. Qualité de la gestion générale

- . Politique et Objectifs de l'entreprise
- . Orientation générale rechercher des capitaux, réduire les frais, accroître les ventes, augmenter les prix, modifier le composition des ventes, rechercher des produits nouveau, accroître l'effort commercial, rechercher des partenaires
- . Outils: programme, tableau de bord, système de gestion prévisionnelle-calcul du prix de revient.

2.8. Valeur du personnel

- . Qualité de la repartition des responsabilités et liaisons
- . Attributions, tâches, liaisons, compétences, formation.

2.9. Structure financière (bilan et C.E. sur 3 ans)

- . Gestion financière: renseignements généraux (chiffres d'affaires, valeur ajoutée: frais du personnel, amortissement bénéfice)
- . Effectifs: production, gestion, commercial
- . Trésorerie, etc.

C O N C L U S I O N S

Les principaux objectifs concernant l'organisation des ateliers de production et la productivité pour le renforcement de la gestion de production de l'industrie textile ont été poursuivis au cours de la mission et des analyses dans les entreprises suivantes:

- . ICOTAF (filature-tissage-finissage coton)
- . S.T.S. (filature-tissage coton)
- . SOTIBA (finissage fils et tissus)
- . T.M.S. (bonneterie)
- . MABOSE (bonneterie)
- . "SOLU" (confection)
- . SODACO (confection)
- . SOCOSAC (emballages en polypropylène)
- . SENEMBAL (emballages en polypropylène)
- . IFAP (filets de pêche).

Ces entreprises ont été sélectionnées sur la base des réponses reçues à la lettre du 23 septembre 1985 du CSCE et de nos relances par contact direct.

Le but était d'analyser l'organisation générale des ateliers la productivité et la gestion des entreprises et surtout leurs préoccupations en matière de développement des produits et des marchés intérieurs et extérieurs.

ICOTAF a été sélectionnée pour faire une étude approfondie pour l'amélioration de la gestion de production et de productivité de l'entreprise (2-ème partie du rapport).

Les conclusions sectorielles se présentent comme suit:

A. SECTEUR FILATURE - TISSAGE - FINISSAGE DE COTON

- Chiffre d'affaires en hausse sur toute la période allant de 1981 à 1985 (global et export);
- Manque de diversification de la production par rapport aux besoins des marchés;
- Sous utilisation des capacités de production intensive et extensive, ceci est valable pour ICOTAF et SOTIBA-SIMPAFRIC: la STS, quant à elle, utilise ses capacités de production installées dans de

bonnes conditions de travail en quatre équipes pendant 312 jours par an;

- La STS produit suivant les besoins de la SOTIBA - SIMPAFRIC; elle fournit de gros efforts en recherches et développement; seuls les tissus de grandes largeurs (2,5 à 3 m) sont exportés intégralement. Les initiatives de la direction sont freinées par la société mère (SOTIBA-SIMPAFRIC).
- A ICOTAF, la production se caractérise par une évolution inégale dans le temps; il y a des problèmes d'organisation de la production pour accroître la rentabilité:
 - . productivité faible ;
 - . consommations importantes d'énergie et coût élevé;
 - . utilisation de coton de qualité pour faire des fils gros;
 - . système de rémunération (salaire mensuels);
 - . climatisation en panne;
 - . manque de système de contrôle technique de qualité dans le processus de fabrication faisant que les tissus ne sont pas toujours de bonne qualité;
 - . le niveau des exportations est relativement faible par rapport aux investissements.

Il s'avère donc nécessaire d'approfondir l'étude pour ICOTAF en vue d'améliorer la gestion, la productivité et la rentabilité:

- A SOTIBA-SIMPAFRIC:
 - . l'évolution de l'activité de la société a conduit à une implantation inadéquate;
 - . la technologie de finissage n'est pas homogène et entraîne des consommations élevées d'électricité, d'eau et de carburants;
 - . la force de travail a un degré d'utilisation faible;
 - . le nombre du personnel administratif est relativement important par rapport au nombre d'ouvriers (215 personnes pour un effectif

total de 1175 soit 18%);

- . l'entreprise, par contre, est soucieuse de diversifier la production en rapport des marchés locaux et extérieurs;
- . elle mène une politique de développement de la production basée sur les tissus écrus locaux et importés;
- . elle a un plan de modernisation des outils de fabrication.

**B. SECTEUR D'EMBALLAGES (SACS, TOILES, FICELLES ET CORDAGES)
ET DE FILETS DE PECHE**

- Evolution négative en ce qui concerne le chiffre d'affaires la production et l'utilisation des capacités de production;
- La productivité est très faible, et baisse d'année en année;
- Manque de pièces de rechange pour l'entretien fait de façon palliative;
- Consommations de matières premières importantes et en augmentation;
- Consommations d'énergie et eau élevées et très coûteuses;
- Pas de politique définies d'approvisionnement et de ventes.

Tout cela conduit à une situation financière défavorable. Les principales causes étant:

- . manque de planning de production à moyen et long termes;
- . manque d'études d'organisation de la production;
- . manutention transport et stockage entièrement manuels;
- . entretien palliatif;
- . surfaces construites mal utilisées;
- . systèmes de rémunération défavorable;
- . etc.

Donc, il convient de mener également une étude approfondie d'organisation de développement du secteur en rapport avec le marché local et marchés extérieurs voisins.

C. SECTEUR TRICOTAGE ET CONFECTION

- . utilisation très faible des capacités de production (10 à 30%)
- . concurrence vive des importations frauduleuses et de la friperie;
- . absence de planning de production;
- . manque d'un service commercial organisé pour trouver les débouchés nécessaires aux capacités de production installées;
- . absence de service-achats avec un bon système d'approvisionnement de matières premières et pièces de rechange;
- . manque de compétitivité;
- . qualité des produits acceptable mais pas diversifiée en fonction de la demande;
- . mauvais positionnement sur les marchés intérieurs et extérieurs;
- . manque d'études de marché.

Les analyses des dix (10) usines textiles sénégalaises nous ont conduit à établir de notables actions et recommandations pour favoriser l'équilibre de la balance commerciale textile en développant des exportations et en améliorant les conditions d'achat à l'importation.

L'existence de toutes importantes réserves potentielles dans les secteurs de filature-tissage-finissage, bonneterie, confection, filets de pêche, toiles de sacs et sacs - 12.068 millions F.CFA - laisse apparaître comme impérieusement nécessaire l'entraînement des facteurs correspondants-industries, CSCE, Etat - à des efforts communs pour la préparation, la corrélation et l'utilisation maximale des ressources technico-matérielles et humaines disponibles et nécessaires pour l'amélioration de la gestion de la production et de la productivité de ce secteur.

Au niveau régional, la concurrence des production est sur tout sensible dans le domaine des tissus et de la bonneterie. La contre bande est très active à partir des pays, à monnaie non-convertible.

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 ce qui ne semble pas acquis au niveau des états ou des entreprises privées.

Les contraintes quipèsent sur les entreprises ainsi que leurs propres faiblesses passablement nombreuses, qu'il s'agisse des couts énormément 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 libéralisation des importations sous peine de voir disparaître rapidement quelques unes des entreprises les plus vulnérables.

Au niveau des entreprises elle-mêmes, de nombreux efforts restent à faire dans le domaine de la gestion et surtout de la prévision.

Les entreprises déjà exportatrices de fils écrus, et des tissus en particuliers et dans une bien moindre mesure de bonneterie, connaissent les exigences de ces marchés.

Pour la bonneterie, la situation est plus difficile parce qu'elle peut pas s'appuyer sur le marché intérieur totalement désorganisé par les entrées insolites de friperie pour avoir une assise solide.

Pour l'économie sénégalaise, le contact avec le marché extérieur offre la possibilité d'une évaluation réaliste aussi bien au niveau technique et technologique de l'industrie textile du pays qu'à l'efficacité de l'activité productive. Dans

ce contexten on peut apprécier s'il y a ou non compétitivité. Chaque pays exporte ou importe des matières premières, des produits finis etc. correspondant à une nécessité réelle et objective du progrès du pays. Ce faisant, il convient de prendre des mesures pour que la totalité des activités productives de l'industrie textile se déroule dans de très bonnes conditions et que cette dernière s'élève au niveau des plus hautes exigences du marché mondial par des performances qualitatives supérieures. Le volume du commerce extérieur doit croître d'année en année avec un rythme élevé. Si sur la place mondiale ce rythme a connu un développement accru au cours de l'année 1985, dans les pays en voie de développement il est seulement de 1,2.

Le Sénégal ne connaît pas une croissance assez importante pour les produits textiles bien qu'il dispose d'entreprises qui peuvent offrir des fils et tissus, articles de bonneterie et confection qui peuvent être compétitifs sur le marché africain et même sur les marchés européens, américains et asiatiques. L'exportation constitue une nécessité obligatoire pour le déroulement normal de l'activité économique sénégalaise.

Après l'analyse des études effectuées, il s'avère nécessaire une série d'actions qui mènent à l'amélioration et au développement des productions dans l'industrie textile sénégalaise.

1. ACTIONS AU NIVEAU DES ENTREPRISES TEXTILES

L'amélioration de la gestion de la production et de la productivité pour les entreprises qui ont été soumises aux analyses. Il peut se faire à la base, les points faibles et les recommandations compris dans la première partie du rapport pour utiliser le maximum de capacités installées et mettre en évidence les réserves internes qui sont dans chaque usine. Pour ICOTAF, l'amélioration de la gestion a été détaillée dans la deuxième partie du rapport. Les actions et les mesures envisagées dépendent des efforts conjugués de l'entreprise du centre de Commerce Extérieur et du Gouvernement. Nous estimons comme

opportun la mise en relief des actions et des mesures pour ceux-ci.

2. ACTIONS AU NIVEAU DU CENTRE SENEGALAIS DU COMMERCE EXTERIEUR

- 2.1. Organiser chaque année une réunion avec les industries textiles pour développer les exportations sénégalaises des produits textiles, diversifier de façon optimale, les importations et améliorer les mécanismes de promotion commerciale, de financement et de transport.
- 2.2. Organiser chaque année, une exposition-ventes des produits textiles fabriqués sur place avec participation de visiteurs professionnels des pays limitrophes.
- 2.3. Assurer une présence régulière des produits des industries textiles aux foires internationales étrangères en vue de signer des contrats de ventes et d'achats.
- 2.4. Intervenir auprès des autorités gouvernementales en vue d'assurer les commandes des collectivités publiques aux industries textiles pour une utilisation totale des capacités de production et d'accorder des facilités en ce qui concerne les taxes et impôts.
- 2.5. Effectuer des études conjoncturelles de marchés dans le but d'exporter de façon plus efficiente les produits textiles sénégalais.
- 2.6. Interdire les importations des produits textiles fabriqués au Sénégal ou qu'il est possible de fabriquer.
- 2.7. Etudier, deux fois par an, le potentiel économique de chaque industrie textile, son utilisation et informer les ministères compétents de la situation et des propositions faites.

- 2.8. Les collectivités publiques (hopitaux, établissements scolaires et universitaires, forces armées etc.) doivent acheter tout ce qu'il leur est possible d'acheter sur place et en hors taxes avant d'importer.
- 2.9. Favoriser le commerce d'usine en accorder des facilités aux industries textiles pour ouvrir des points de vente sur le marché intérieur en vue de faire face à la concurrence illegale.
- 2.10. Organiser des cours de formation au personnel des industries textiles.
- 2.11. Spécialiser l'activité du CSCE par type de produits ou groupe de produits.

3. ACTIONS AU NIVEAU DU GOUVERNEMENT DU SENEGAL

- . Prévoir certains objectifs dans la stratégie de développement pour la stimulation prioritaire de l'industrie textile autochtone en vue de couvrir dans un degré si grand que possible, la consommation interne des produits textiles au niveau de la capacité installée, aussi bien que pour l'exportation dans le but d'équilibrer la balance commerciale de ce secteur économique.
- . Assurer les moyens financiers nécessaires pour le fonds de roulement. Le développement des capacités de production et la modernisation de l'outillage.
- . Etablir certaines mesures législatives qui stimulent le développement de l'intérêt de l'industrie textile pour produire à un prix compétitif et faire face aux friperies et concurrences frauduleuses.
- . Etablir des accords de coopération bilatérale avec les Etats-Voisins et autres pour un commerce équitable du développement de l'industrie textile.

- . Etablir pour le CSCE les meilleurs moyens et techniques pour réaliser son rôle à promouvoir le commerce extérieur du SENEGAL de manière optimale pour aider le Gouvernement à rétablir l'équilibre de la balance commerciale par une promotion systématique des exportations sénégalaises.

LISTE DES INDUSTRIES TEXTILES SENEGALAISESEGRENAGE COTON

1. SODEFITEX: BP: 3216 DAKAR TEL: 22-47-80 TELEX: 280/SG

FILATURE-TISSAGE-FINISSAGE

2. ISLIMA: BP: 1253 TEL: 21-61-21 TELEX: 247/SG
3. ICOTAF: BP: 82 TEL: 34-00-12 TELEX: 602/SG
4. SCT: BP: 1773 DAKAR TEL: 34-01-67 TELEX: 3183/SG
5. S.T.S.: BP: A 15 THIES TEL: 51-13-60 TELEX: 7762/SG
6. C.C.V.: BP: 3 THIAROYE TEL: 34-05-89
7. SOTIBA-SIMPAPRIC: BP: 527 DAKAR TEL: 34-05-12
TELEX: 519
8. SOSEFIL: BP: 318 DAKAR TEL: 21-69-80

BONNETERIE

9. T.M.S.: BP: 155 DAKAR TEL: 22-30-24 TELEX: 544/SG
10. MABOSE: BP: 3339 DAKAR TEL: 21-01-78
11. ENBOCO: 4 Rue Grasland DAKAR TEL: 21-05-15
12. BOCAP: BP: 6269 DAKAR TEL: 22-12-13

CONFECTION

13. VETISEN (ex SIV) BP: 745 TEL: 23-10-35
TELEX: 599/SG
14. INDUSTRIES SENEGALAISES DE MODE "SOLU":
BP: 100 DAKAR TEL: 22-11-11
15. SOCIETE DAKAROISE DE CONFECTON (OSDACO)
BP: 100 DAKAR TEL: 21-13-39
16. SOCIETE INDUSTRIELLE DE CONFECTON SENEGALAISE
(SICS) km 4,3 Route de Rufisque DAKAR TEL: 21-07-21

DIVERS

17. SENEMBAL: BP: 331 KAOLACK TEL: 41-16-81
18. SOCOSAC: BP: 280 DAKAR TEL: 22-15-30 TELEX: 637
19. IFAP: BP: 280 DAKAR TEL: 22-24-23 TELEX: 637
20. SISAC: BP: 100 KAOLACK TEL: 41-23-72
21. SINCOLIT: km 4,3 Route de Rufisque TEL: 22-55-74