



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

20723-F

TRACTEBEL Consult
avenue Ariane n°7
B - 1200 Bruxelles

Confidentiel et Distribution Restreinte

A.C.A.
B.P. 20.260 Yaounde
tel : (237) 31.58.63

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

ONUDI

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN

ÉTUDE DE PRÉFAISABILITÉ

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DU CNIC

PROJET ONUDI DU / RAF / 89 / 850

**MANUFACTURE of Equipment for Land Rail
and Water Transport**

RAPPORT DE PROJET D'INVESTISSEMENT

OCTOBRE 1993

Établi par l'ONUDI pour la Commission Économique pour l'Afrique (CEA)

et pour le compte des Gouvernements Africains



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

**CENTRE INTERNATIONAL DE VIENNE
B.P. 300, A - 1400 VIENNE (AUTRICHE)**

Téléphone : 211 310 Adresse télégraphique : UNIDO VIENNE Téléc : 135 612 Télécopie : 232 156

TRACTEBEL Consult
avenue Ariane n°7
B - 1200 Bruxelles

Confidentiel et Distribution Restreinte

A.C.A.
B.P. 20.260 Yaounde
tel : (237) 31.58.63

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

ONUDI

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN

ÉTUDE DE PRÉFAISABILITÉ

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DU CNIC

PROJET ONUDI DU / RAF / 89 / 850

**MANUFACTURE of Equipment for Land Rail
and Water Transport**

RAPPORT DE PROJET D'INVESTISSEMENT

OCTOBRE 1993

Établi par l'ONUDI pour la Commission Économique pour l'Afrique (CEA)

et pour le compte des Gouvernements Africains



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

CENTRE INTERNATIONAL DE VIENNE

B.P. 300, A - 1400 VIENNE (AUTRICHE)

Téléphone : 211 310 Adresse télégraphique : UNIDO VIENNE Télécx : 135 612 Télécopie : 232 156

AVANT - PROPOS

&

REMERCIEMENTS

RAPPORT DE PROJET D'INVESTISSEMENT

Plan de développement du Chantier Naval et Industriel du Cameroun (CNIC)

Numéro : DU/RAF/89/850

(Manufacture of Equipment for Land Rail and Water Transport)

AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

Cette étude a été réalisée par une équipe de TRACTEBEL Consult, adjudicataire désigné à l'issue d'un appel d'offres restreint.

Le présent rapport constitue le rapport final; il a été établi à l'issue de plusieurs missions de 2 semaines en Afrique (Cameroun, Bénin et Côte d'Ivoire), de 2 mois de travail au siège de Tractebel Consult et d'une réunion de synthèse au siège de l'ONUDI en présence du Directeur Général et du Président du Conseil d'Administration du CNIC.

Le responsable et l'équipe en charge de ce projet sont les suivants :

- Responsable du projet : M. Yves Ekoué AMAIZO, Service des Etudes de Faisabilité, division de l'investissement industriel,
- Chef d'équipe, économiste et analyste financier : M. Bruno LAMBIN, Manager de TRACTEBEL Consult.
- Expert en Réparations et Constructions navales : M. Jean MARCHAL, Professeur à l'Université de Liège et responsable du Département des Systèmes de Transport et de Construction Navale; associé à TRACTEBEL Consult,
- M. Byll ARHINI, économiste industriel appartenant au bureau camerounais ACA.

Cette étude conduite par les experts ONUDI a bénéficié des informations, des conseils et avis et de l'aide apportés par les organismes suivants :

- Ministère du Développement Industriel et Commercial du Cameroun,
- Société Nationale des Investissements (S.N.I.),
- Représentation PNUD ONUDI à Yaounde,
- Ambassade de Belgique à Yaounde,
- Sociétés de projets Offshore,
- Chantier Naval carena (Abidjan),
- Nations Unies (FAO) à Cotonou,
- Cadres et personnel du CNIC.

Nous leur adressons nos plus vifs remerciements.

Mots clefs

- plan: stratégique de développement
- étude d'investissement
- chantier naval,
- réparations et entretien navals et travaux industriels
- ateliers,
- privatisation,
- partenariat,
- formation,
- rentabilité.

Abbreviations

- CFA Commission économique pour l'Afrique
- CNIC Chantier naval et industriel du Cameroun
- ONPC Office national des Ports camerounais
- CSL Cameroun Shipping Line
- SNH Société nationale d'Hydrocarbures
- UIC Union des Industries du Cameroun
- APS avant-projet sommaire (étude d'exécution sommaire)
- APD avant-projet détaillé(étude d'exécution détaillée)
- VRD voirie, réseaux divers
- TRI taux de rentabilité interne
- VAN valeur actualisée nette
- SNACH Société nouvelle des Ateliers et Chantiers du Havre
- CARENA Compagnie abidjanaise de Réparations navales
 et de Travaux industriels
- FOB free on board
- CAF coût, assurances, fret

RÉSUMÉ

RESUME**ETUDE DE PREFAISABILITE POUR LE DEVELOPPEMENT D'UNE UNITE REGIONALE D'EQUIPEMENT DE TRANSPORT AU CAMEROUN (CNIC)**

Le Chantier Naval et Industriel du Cameroun (CNIC) est une entreprise de réparation et d'entretien naval créée en 1988 et occupant quelques 150 personnes; ses installations et son siège d'exploitation sont situés au port de Douala, en zone portuaire.

Le CNIC dispose de 2 docks flottants de 500 et 1 000 t de capacité de levage appartenant à l'ONPC et de 1 dock flottant de 10 000 t. de capacité de levage appartenant à l'Etat camerounais..

L'actionnariat du CNIC est structuré comme suit :

- Office National des Ports Camerounais (ONPC) : 20%
- autres organismes d'Etat camerounais : 50%
- entreprises privées européennes : 30%

Il est important de souligner qu' étant donné la disparition de 2 des partenaires étrangers, les 30% de parts étrangères sont disponibles et pourraient être rachetées par d'autres candidats partenaires.

Un des problèmes majeurs au développement de l'activité du CNIC est la localisation actuelle, provisoire, du dock flottant de 10 000 tonnes amarré à un poste à quai situé à 3 kilomètres des ateliers du CNIC ce qui rend son exploitation difficile, augmente les délais de réalisation des interventions de réparation et de carénage et rend de ce fait le CNIC moins compétitif face à ses concurrents (Carena à Abidjan et des chantiers d'Afrique du Sud).

Le chiffre d'affaires du CNIC a atteint en 1993 environ 1 200 millions de FCFA, dont plus de 800 millions d'interventions portant sur une trentaine de bateaux.

Depuis 1990, le CNIC dégage une marge brute positive (321 millions en 1992) et un bénéfice net positif (de 62 millions en 1992).

Il faut, cependant, souligner que le CNIC ne supporte aucune charge financière liée à l'acquisition des principaux moyens (les docks principalement) puisqu'il n'en est pas propriétaire; il ne supporte donc non plus pas les amortissements de ces équipements et ces bénéfices sont donc artificiels, d'autant plus que les coûts de location des équipements facturés par l'ONPC ne sont pas en rapport avec leur valeur. On peut donc dire que le CNIC est indirectement subventionné par l'Etat camerounais.

L'étude analyse le projet dans son ensemble, c'est à dire en considérant la totalité des actifs utilisés.

L'analyse du marché révèle qu'entre Abidjan et Capetown, soit sur plus de 6 000 km de côte, il n'existe que peu de chantier naval fiable pouvant recevoir des unités de plus de 2 000 t.

Dans ce secteur, et particulièrement dans le Golfe de Guinée, se développe une importante activité pétrolière offshore. Pour la flotte qui se trouve dans le Golfe de Guinée et bien sûr, pour les navires camerounais, Douala est le plus proche emplacement pouvant recevoir une activité de réparation navale.

Le principal concurrent, la société française Carena située à Abidjan, travaille à pleine capacité et sa compétitivité lui permet d'attirer une importante part du marché de la flotte du Golfe de Guinée et cela, malgré son éloignement de la zone. La proximité d'un chantier est un atout indéniable; elle permet aux bateaux de diminuer leur temps de déplacement ainsi que leur coût en carburant.

On peut dire qu'en entretien et réparation navale, il existe au Cameroun un marché potentiel attractif pour un chantier naval compétitif.

Par contre, le marché de la construction navale est quasi inexistant tant au Cameroun que dans la Sous-Région; les acquisitions de bateaux de pêche proviennent en majorité d'achats d'unités d'occasion (coques acier).

Le projet retenu consiste à :

- renforcer les capacités d'expertises techniques locales par le biais d'un programme opérationnel de formation complémentaire,
- déplacer et installer le dock de 10 000 t. sur son site définitif ce qui devrait permettre d'améliorer la productivité de 20 à 30%,

- acquérir des machines et outillages complémentaires afin de pouvoir répondre à toutes les demandes d'intervention en réparation et entretien,
- trouver un partenaire technique expérimenté qui prendrait une participation importante dans le capital et assurerait une coopération technique et commerciale.

CONCLUSIONS

Le CNIC, qui est dans sa phase de démarrage, dispose d'outils performants de production, particulièrement le dock flottant de 10 000 tonnes actuellement localisé provisoirement à 3 km des ateliers du CNIC, accosté à un quai du port de Douala.

Les investissements projetés en équipements complémentaires et, surtout, en aménagement rationnel des docks (ce qui implique le déménagement du dock de 10 000 t.) ainsi qu'une coopération technique expérimentée, doivent lui permettre d'offrir aux clients potentiels, nombreux dans cette Sous-Région, des services plus compétitifs (délais courts de réalisation, qualité des travaux et gamme plus complète de services).

Ces moyens techniques et humains doivent permettre d'augmenter le taux de productivité du CNIC ainsi que le taux d'utilisation de sa capacité de production.

Dans ces conditions, on peut prévoir un doublement du chiffre d'affaires de l'entreprise en 5 ans pour atteindre 6 milliards en l'an 10.

Calculé sur 15 ans, le Taux de Rentabilité Interne atteint 12,8% (de l'investissement total), ce qui est satisfaisant eu égard à l'importance des investissements considérés, soit la totalité des actifs à la disposition du CNIC (y compris ceux appartenant à l'Etat camerounais).

Ce projet s'inscrit parfaitement dans le cadre des objectifs assignés à l'étude, à savoir la production de services pour le transport maritime, car développer les activités de services de réparation et d'entretien des unités fluviales de la CNIC doit permettre au pays :

- d'une part, d'éviter des dépenses et des coûts (en devises) de déplacements des bateaux qui devraient aller se faire caréner ailleurs qu'à Douala (en l'absence du projet),
- et d'autre part, de vendre en devises des services d'entretien et de réparation navale aux nombreuses unités du secteur pétrolier opérant dans le Golfe de Guinée, qui pour la plupart se déplacent en Côte d'Ivoire ou en Afrique du Sud.

La réussite d'un tel projet permettra de renforcer les capacités techniques de la Sous-Région dans les domaines de la réparation et l'entretien naval, des travaux de fabrication, de maintenance et d'installations industrielles.

L'objectif recherché est d'offrir aux armateurs de la Sous-Région et internationaux des services performants dans ce secteur, à savoir :

- des délais courts d'intervention,
- une gamme de services complète et de qualité,
- à des prix compétitifs.

SOMMAIRE

	page
AVANT - PROPOS ET REMERCIEMENTS	
RÉSUMÉ	i - v
RAPPORT DE PROJET D'INVESTISSEMENT	1. - 23.
1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ET ACTIONNARIAT	1. - 2.
2. DIAGNOSTIC DE LA SITUATION EXISTANTE	2. - 3.
2.1. Situation des actifs disponibles	2. - 3.
2.2. Evolution de l'activité du CNIC	3. - 4.
3. ANALYSE DU MARCHÉ	
3.1. Offre existante en réparations navales	4.
3.2. Le chantier naval d'Abidjan (Carena)	5.
3.3. La construction navale	6.
3.4. La demande en entretiens et réparations navales	6.
4. MATÉRIAUX ET FACTEURS DE PRODUCTION	7.
5. LOCALISATION ET ENVIRONNEMENT	7. - 9.
6. ASPECTS TECHNIQUES	9.
6.1. Situation actuelle du CNIC	9.
6.2. Projet de développement	9. - 10.
7. RESSOURCES HUMAINES ET ORGANISATION	10.
8. CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE DU PROJET	11.

9. ÉVALUATION FINANCIÈRE DU PROJET	12.
9.1. Synthèse des investissements	12. - 13.
9.2. Estimation du chiffre d'affaires prévisionnel	13.
9.3. Estimation des charges prévisionnelles	13. - 14.
9.4. Structure financière	14. - 15.
10. CONCLUSIONS	15. - 23.

ANNEXES AU RAPPORT DE PROJET D'INVESTISSEMENT

ANNEXE 1 - BROCHURE DES ACTIVITÉS DU CNIC

ANNEXE 2 - LISTE INDICATIVE D'ENTREPRISES BELGES DU SECTEUR

ANNEXE 3 - ORGANIGRAMME DU CNIC (AVRIL 1993)

ANNEXE 4 - SITUATION DU PERSONNEL PERMANENT DU CNIC

RAPPORT DE PROJET D'INVESTISSEMENT

RAPPORT DE PROJET D'INVESTISSEMENT

1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ACTIONNARIAT

Le Chantier Naval et Industriel du Cameroun (CNIC) est une entreprise de réparation et d'entretien naval créée en 1988; ses installations et son siège d'exploitation sont situées au port de Douala, en zone portuaire.

L'entreprise occupe quelque 150 personnes (temporaires inclus).

Les moyens techniques actuels dont dispose le CNIC sont les suivants :

- 1 dock flottant de 10 000 t. (datant de 1987 et acquis en 1988) appartenant à l'Etat,
- 1 dock flottant de 1 000 t. (datant de 1904, sans moyens de levage mais encore opérationnel) appartenant à l'ONPC,
- 1 dock flottant de 500 t. datant de 1982 avec moyens de levage appartenant à l'ONPC,
- des ateliers couverts d'une superficie de 4 000 m² (chaudronnerie, mécanique générale, menuiserie, magasin),
- des quais, des bureaux et un terrain de 13 hectares.

Le CNIC n'est propriétaire que des outillages, machines, mobilier de bureau et véhicules; les autres équipements et moyens (docks, grue, quais et bâtiments) sont propriété de l'Etat et concédés au CNIC pour un contrat de 25 ans, moyennant une redevance de location de ces équipements et de l'occupation d'une parcelle du domaine public portuaire de Douala. Cette redevance est fixée à 25 millions par an.

Le capital social de 800 millions de FCFA est réparti comme suit, à raison de 70% pour la partie camerounaise :

- Office National des Ports Camerounais (ONPC) : 20%
- Société Nationale d'Investissement (SNI) : 15%
- Société Nationale d'Hydrocarbures (SNH) : 15%
- Cameroun Shipping Line (CSL) : 10%
- Cie Nationale des Chargeurs du Cameroun : 10%

et 30% (25% libéré) pour la partie européenne :

- A & P Appledore (Grande Bretagne) : 10%
- Dapico (Allemagne) : 15%
- Naval Invest (Suisse) : 5%.

Etant donné la disparition des 2 actionnaires principaux, on peut dire que cette part étrangère est disponible et peut être rachetée par d'autres candidats partenaires.

Un des problèmes majeurs au développement de l'activité du CNIC est la localisation actuelle, provisoire, du dock flottant de 10 000 tonnes amarré à un poste à quai situé à 3 kilomètres des ateliers du CNIC ce qui rend son exploitation difficile, augmente les délais de réalisation des interventions de réparation et de carénage et rend de ce fait le CNIC moins compétitif face à ses concurrents (Carena à Abidjan et des chantiers d'Afrique du Sud).

2. DIAGNOSTIC DE LA SITUATION EXISTANTE

2.1. Situation des actifs disponibles

Au 30 juin 1992 (dernière situation bilantaire disponible), les fonds propres du CNIC représentaient encore environ 600 millions de FCFA (soit 50% du passif) et ce, malgré les pertes reportées des 2 premiers exercices; le capital social libéré s'élevait à 708 millions et le capital appelé est de 800 millions.

L'objectif de ce partenariat européen, était, pour le Cameroun de pouvoir démarcher des clients internationaux moyennant la rétribution au partenaire d'une commission; la possibilité existait aussi de pouvoir bénéficier d'une assistance technique européenne, ce qui n'a pas été exploité jusqu'à ce jour, faute de moyens financiers.

Il est important de souligner que, étant donné la disparition des partenaires actuels, les 30% de parts étrangères sont disponibles et pourraient être rachetées par d'autres candidats partenaires. L'annexe 10 donne, à titre indicatif, une liste d'entreprises belges du secteur qui pourraient être contactées en vue d'examiner leur intérêt éventuel dans une participation au capital (à noter que aucun contact ou ni information n'ont été pris et donné à ce jour auprès de ces sociétés).

Les actifs immobilisés appartenant directement au CNIC sont estimés (juin 1993) à 273 millions.

Par contre, les actifs mis à disposition du CNIC et appartenant à l'Etat camerounais (l'ONPC) s'élèvent à près de 6 700 millions; il s'agit principalement des docks et engins flottants et de l'atelier; cette valeur est une estimation comptable basée sur la valeur d'acquisition diminuée des amortissements.

Ainsi les actifs disponibles pour le CNIC, et nécessaires à l'exercice de son métier de réparateur naval, sont estimés à près de 7 milliards dont seulement 4% appartiennent au CNIC.

2.2. Evolution de l'activité du CNIC

Le chiffre d'affaires du CNIC a évolué comme suit :

- 435 millions en 1989,
- 617 millions en 1990,
- 1 167 millions en 1991,
- 1604 millions en 1992,
- 1200 millions en 1993, dont plus de 800 millions d'interventions pour une trentaine de bateaux.

A noter que, en 1992, l'entreprise a réalisé quelques interventions exceptionnelles notamment, sur la drague Youpwe de l'ONPC et totalisant pour elle seule 520 millions de travaux.

Depuis 1990, le CNIC dégage une marge brute positive et un bénéfice net positif.

Il faut cependant souligner que le CNIC ne supporte aucune charge financière puisqu'il n'est pas propriétaire de ses principaux moyens de production qu'il n'a donc pas dû financer.

Il ne supporte donc non plus pas les amortissements de ces équipements et ces bénéfices sont donc artificiels, d'autant plus que les coûts de location de ces équipements facturés par l'ONPC ne sont pas en rapport avec leur valeur.

On peut donc dire que le CNIC est indirectement subventionné par l'Etat camerounais.

L'étude analyse le projet dans son ensemble, c'est-à-dire en considérant la totalité des actifs utilisés.

A noter que le CNIC est admis au bénéfice du régime D du Code des Investissements (en annexe) qui lui donne pendant 7 ans divers avantages (exonération d'impôts, de la patente, des droits et taxes douanières à l'importation, etc)

3. ANALYSE DU MARCHÉ

Ce point donne une description de l'offre et de la demande existante en réparation et construction navale dans la zone du Golfe de Guinée.

3.1. Offre existante en réparations navales

Entre Abidjan et Capetown, soit sur plus de 6 000 km de côte, il n'existe que peu de chantier naval fiable pouvant recevoir des unités de plus de 2 000 t.

Dans ce secteur, et particulièrement dans le Golfe de Guinée, se développe une importante activité pétrolière offshore. Pour la flotte qui se trouve dans le Golfe de Guinée et, bien sûr, pour les navires camerounais, Douala est le plus proche emplacement pouvant recevoir une activité de réparation navale. Les concurrents les plus proches sont situés à Abidjan (Carena) et à Capetown, soit dans le cas d'Abidjan, à 6 jours de mer pour un bateau ravitailleur (supply boat).

Les autres chantiers concurrents, moins fréquentés (ou plus éloignés, ou offrant moins de fiabilité) sont ceux situés au Cap Vert, à Dakar, au Ghana (Thema), à Lagos et en Namibie.

A noter qu'à Douala, il existe aussi un atelier appartenant à Bouygues et faisant de la réparation navale et mécanique (réparations moteurs, et électriques et tôlerie); cette entreprise, l'Union des Industries du Cameroun (UIC) ne dispose cependant pas de moyens de levage.

3.2. Le chantier naval d'Abidjan (Carena)

Au cours de la mission de collecte de données, une visite a été réalisée au chantier naval Carena d'Abidjan, société française de droit ivoirien.

Ce chantier réalise un chiffre d'affaires de 5 123 millions de FCFA (en 1992) et utilise pleinement sa capacité de production, à savoir :

- un dock flottant de 600 tonnes de levage (tirant d'au 4,40 m)
- un dock flottant de 2 000 t. (tirant d'eau : 5,20 m), avec une grue de 3 tonnes,
- un dock flottant de 10 000 tonnes (tirant d'eau : 6 m)

L'entreprise dispose également de 3 slipways jusqu'à 300 tonnes de capacité de levage; elle occupe 337 personnes dont 23 cadres expatriés (non africains).

Le carnet de commandes est régulièrement rempli pour 3 à 4 mois et cela, malgré des niveaux de prix de réparation élevés (prix européens ou plus).

Son activité porte surtout sur la réparation navale du secteur pétrolier (60%); la construction navale ne représente que 4% de son chiffre d'affaires.

Au cours de l'exercice 1991/1992, Carena a réparé ou entretenu 203 unités.

La structure des coûts se répartit grosso modo comme suit :

- main d'oeuvre : 70%,
- matières et consommables : 30%

La stratégie de Carena est axée sur le développement des moyens permettant de répondre aux critères de choix des clients, à savoir : la rapidité d'exécution et une gamme étendue de services permettant de diminuer le temps d'indisponibilité des bateaux.

La proximité d'un chantier naval est un atout indéniable; elle permet au bateau de diminuer son temps de déplacement ainsi que son coût en carburant.

3.3. La construction navale

Le marché de la construction navale est très faible dans la Sous-Région et il n'y a pratiquement pas d'exportation puisque la plupart des matières et composants sont importés et rendent, de ce fait, les entreprises très peu compétitives.

Les acquisitions de bateaux de pêche proviennent en majorité d'achats d'unités d'occasion (coques acier).

En ce qui concerne la construction de bateaux en bois, il se pose, du moins dans l'ouest de la région, le problème du déficit en bois, notamment en Côte d'Ivoire où on ne trouve plus de bois de qualité en quantité suffisante.

Les seules activités de production de bateaux en bois concernent la production de pirogues fabriquées artisanalement et destinées à la pêche côtière.

L'industrie camerounaise de la pêche utilise une quarantaine de chalutiers pour la plupart importés car la construction navale d'embarcations en acier, comme dit ci-avant, est quasi-inexistante.

Cette industrie est en forte diminution; par contre, pour compenser la demande en poissons, on observe une augmentation des importations de poissons congelés, ce qui nécessite un développement de l'industrie du froid.

3.4. La demande en entretiens et réparations navales

Plus de 360 bateaux ravitailleurs travaillent dans le Golfe de Guinée dont 7 sont utilisés par des sociétés camerounaises. Leur entretien exige en moyenne un arrêt tous les 18 mois.

La Camship (CSL) possède 2 navires et affrète plus de 6 autres.

L'ONPC possède une dizaine d'unités de servitude ce qui nécessite en moyenne 2 carénages par an.

La Marine Nationale camerounaise possède 3 unités.

Environ 1 000 navires de commerce font chacun une escale de 3 jours en moyenne à Douala et sont donc des utilisateurs potentiels du CNIC pour des réparations à flot ou à sec.

Le secteur de la pêche, comme dit plus haut, comprend une quarantaine de chalutiers qui utilisent les docks de 500 et 1 000 t.

La demande est donc fort élevée et il existe un marché potentiel très attractif pour un chantier naval compétitif.

4. MATERIAUX ET FACTEURS DE PRODUCTION

Les matières premières du CNIC sont les tôles d'acier, les coudes, les cornières, les tubes et tuyaux, le bois et les produits semi-ouvrés.

Les consommables (de production) sont constitués surtout par des peintures et diluants, des baguettes et matières de soudure, des carburants et lubrifiants, gaz et butane, et de l'électricité.

Pratiquement toutes les matières sont importées, le marché local étant devenu trop cher.

L'approvisionnement se fait généralement par appel d'offres via une centrale d'achat située aux Pays-Bas (ESMA); cette centrale est spécialisée dans l'approvisionnement de chantiers navals.

L'approvisionnement en peinture et solvants se fait de deux façons :

- soit, via les armateurs qui fournissent leur propre peinture,
- soit, par appel d'offres auprès d'un fournisseur "international" de peinture; les produits restent en consignation et sont payés au fournisseur au fur et à mesure des consommations.

5. LOCALISATION ET ENVIRONNEMENT

Rapellons que le problème majeur du CNIC est la localisation actuelle provisoire du dock flottant de 10 000 t. accosté à un des quais du Port de Douala.

Cette situation comporte les inconvénients majeurs de l'éloignement du dock (3 km) des ateliers du CNIC, (ce qui handicape sa productivité) et de l'indisponibilité d'un poste à quai au port de Douala.

L'emplacement projeté actuel présente les avantages suivants :

- rapprochement des ateliers existants (mécanique et chaudronnerie),
- facilité d'accès par la route et à proximité de la ville,
- raccordement ferroviaire utile en cas de travaux industriels divers en chaudronnerie (wagons, conteneurs, etc).

Le transfert du dock flottant de 10 000 t à cet emplacement ainsi que l'aménagement de la zone où se situeront donc côte à côte les 3 docks (les 2 docks de 500 et 1 000 t. déjà situés à cet endroit) nécessiteront divers travaux d'aménagement; ces travaux ont été programmés et inscrits au 5^{ème} Plan du secteur transport pour un montant de 4 milliards.

De ce montant, la part affectée uniquement à l'installation des docks s'élève à 1,7 milliard.

Ces travaux comprennent :

- un lot de travaux maritimes et d'infrastructures (installations de chantier, ducs d'Albe, quais, pontons d'accès aux docks),
- un lot de dragages (dragages et protection des berges),
- un lot VRD.

Ces travaux ont fait l'objet d'un marché (n° 2389/AO/85-86 du 26 mai 1986); ils ont été démarrés par un financement sur ressources propres de l'Etat et ont été arrêtés en mai 1987 après une réalisation de 30%).

Après 6 ans, il y aurait lieu de réaliser une réévaluation du projet ainsi qu'une étude technique permettant de chiffrer à nouveau les coûts d'investissement de cet aménagement.

Etant en zone portuaire, le dragage (à 5 m au 0 hydrographique) est assuré par les services portuaires, ce qui permet avec les 2,5 m d'amplitude de disposer de 7 m, soit une profondeur nécessaire pour des unités de 10 000 tonnes.

Il est nécessaire de vérifier la faisabilité de cet aménagement, de son accès et de l'ensablement éventuel et de réaliser ensuite des études d'avant-projet.

6. ASPECTS TECHNIQUES

6.1. Situation actuelle du CNIC

Comme déjà indiqué précédemment, le CNIC dispose d'équipements de levage, appartenant à l'ONPC et mis à sa disposition par une convention de concession.

Ces équipements sont :

- 1 dock flottant de 500 tonnes de capacité de levage (42 m de long et 13,5 m de largeur utile), datant de 1982 (propriétaire : l'ONPC),
- 1 dock flottant de 1 000 tonnes (60 m de long et 13,5 m de largeur utile), datant de 1903 (propriétaire : l'ONPC),
- 1 dock flottant de 10 000 tonnes (180 m de long et 33 m de largeur utile), datant de 1987 (propriétaire : l'Etat),
- une grue flottante de 120 t. de capacité de levage (très ancienne mais opérationnelle) (propriétaire : l'ONPC),
- 4 000 m² d'ateliers couverts (propriétaire du bâtiment : l'ONPC), incluant :
 - . un atelier de mécanique générale,
 - . un atelier de chaudronnerie,
 - . un atelier de menuiserie,
 - . un magasin pour le stockage de pièces et matières.

Les outillages sont en général en bon état et ont entre 15 et 5 ans d'âge.

6.2. Projet de développement

On estime que le plan de développement du CNIC devrait être réalisé en 2 phases :

- une 1^{ère} phase qui consiste à optimiser l'utilisation des équipements existants et à augmenter la productivité,
- une 2^{ème} phase consistant à augmenter la capacité de production et permettre aussi de démarrer la construction navale (construction d'un slipway).

Cette 2^{ème} phase n'a pas été prise en compte dans ce projet; on estime en effet qu'étant donné la faiblesse du marché de la construction navale, il n'est pas raisonnable de prendre en compte la réalisation d'un programme de fabrication. Ce sous-projet devrait être étudié après 5 à 6 ans de réalisation de la 1^{ère} phase concernant l'optimisation de la capacité existante en réparation navale.

Le projet consiste donc à :

- installer le dock de 10 000 t. sur son site définitif, ce qui devrait permettre d'améliorer la productivité de 20 à 30%,
- acquérir des machines et outillages complémentaires afin de pouvoir répondre à toutes les demandes d'intervention en réparation et entretien.

Ces investissements complémentaires en machines sont estimés à plus de 700 millions (hors imprévus) et doivent aussi faire l'objet d'études APS et APD.

Le plan d'investissement total projeté (1^{ère} phase) est résumé au chapitre 9 (tableau 15).

Le coût total des investissements nouveaux projetés est estimé à 2,8 milliards de F CFA.

7. RESSOURCES HUMAINES ET ORGANISATION

Les effectifs permanents du CNIC sont au nombre de 93 (avril 1993) dont :

- 31 pour la Direction Générale et la Direction Administrative et Financière,
- 62 pour la Direction Production

La société emploie également 1 expatrié (asiatique) en contrat direct.

La Direction Production, outre le Bureau Technique, comprend 5 sections (électricité, mécanique-moteurs, fabrication montage, chaudronnerie, carénage & docks)

8. CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE DU PROJET

Le projet retenu et analysé en détail sur le plan financier au chapitre 9 du corps du rapport consiste à réaliser des investissements permettant d'augmenter la productivité de l'entreprise.

Les investissements pris en compte sont donc :

- l'installation du dock flottant dans la petite baie située à côté des ateliers du CNIC; ce projet nécessitera donc :
 - . des études et supervision de travaux,
 - . des travaux maritimes et d'infrastructures,
 - . des dragages et des travaux de protection des berges,
 - . l'agrandissement des bâtiments administratifs,
 - . la construction de voiries et réseaux divers,
- l'acquisition d'équipements et machines-outils complémentaires en vue d'améliorer la productivité et de mieux répondre aux besoins du marché.

Ne sont donc pas pris en compte les investissements projetés par le CNIC relatifs à la construction navale, à savoir :

- un slipway pour la construction navale,
- un atelier de chaudronnerie pour la fabrication,
- et, également, un centre de formation (on estime en effet que, quoique la formation est primordiale, celle-ci doit être faite sur le terrain avec un encadrement approprié et ne nécessite pas de ce fait de bâtiment affecté à la formation).

Il est prévu aussi d'agrandir et moderniser le bâtiment administratif.

Ce plan de développement peut être réalisé sur une période de 2,5 ans dont :

- 6 mois pour les études détaillées d'exécution,
- 1 an pour les travaux maritimes, dragages et déménagement du dock,
- 1 an pour les travaux VRD et la modernisation du bâtiment.

9. EVALUATION FINANCIERE DU PROJET

L'évaluation financière concerne l'ensemble du projet, à savoir l'activité de réparations navales exercée par le CNIC.

On considère donc que font partie du projet, la totalité des actifs utilisés pour exercer cette activité et donc, surtout, les docks flottants et le bâtiment de l'atelier de chaudronnerie et de mécanique générale qui sont actuellement la propriété de l'ONPC.

L'évaluation financière est donc globale et porte sur le plan d'affaires (ou business plan) d'une entité qui supporte l'ensemble des coûts réels de son activité.

Actuellement, le CNIC loue les docks flottants pour un prix qui n'est pas en rapport avec leurs valeurs (25 millions de FCFA par an); le CNIC est donc indirectement subventionné et il est fort possible que l'Etat devra modifier le niveau de ce loyer surtout s'il finance la suite du projet.

Plutôt que de faire des hypothèses quant au niveau de ce loyer, il a paru plus réaliste de consolider tous les coûts et d'évaluer le projet sur une base de "vérité des prix".

9.1. Synthèse des investissements

Les investissements **nouveaux** du projet sont estimés à 2,8 milliards, dont :

- 50% en travaux maritimes et dragages,
- 30% en équipements et machines outils,
- 20% en VRD, bâtiments et études.

Les investissements **globaux** pris en compte dans l'évaluation financière s'élèvent à 9800 millions (arrondis et imprévus inclus); ils concernent la totalité des actifs et investissements de l'activité de réparation navale à savoir :

- 2,8 milliards d'investissements nouveaux,
- 6,7 milliards d'actifs de l'ONPC (docks et ateliers),
- 0,3 milliards d'actifs du CNIC.

9.2. Estimation du chiffre d'affaires prévisionnel

La réalisation du plan d'investissement projeté (aménagement rationnels et équipements complémentaires) ainsi que le bénéfice d'un transfert de technologie d'une assistance technique expérimentée, doivent permettre au CNIC de mieux répondre à la demande et d'offrir des services plus compétitifs.

On estime que dans ces conditions la productivité devrait augmenter dès l'an 2, de 10% par an et dès l'an 6, de 15% par an pour ainsi atteindre un doublement de sa productivité en 10 ans.

De même, une meilleure utilisation de la capacité existante des docks flottants sera possible; celle-ci devrait pouvoir atteindre 60% à 80% (au lieu de 20% à 40% actuellement).

Dans ces conditions, le CNIC devrait être capable de réaliser des interventions types sur quelques 115 unités, soit 4 fois la production actuelle (ce qui correspond environ au niveau d'activité de CARENA Abidjan sur leurs docks flottants).

Le chiffre d'affaires pourrait ainsi atteindre 6 milliards en l'an 10 du projet, soit 5 fois le chiffre d'affaires actuel.

9.3. Estimation des charges prévisionnelles.

Les charges d'exploitation, réparties en charges variables et fixes, ont été extrapolées pour la période considérée, en fonction du plan d'investissement et des changements organisationnels projetés.

Ainsi, on a tenu compte entre autres des augmentations de coût de personnel en provenance d'un partenaire technique (à rechercher) expérimenté dans le secteur de l'entretien et de la réparation navale.

Les bénéfices de l'intégration d'une telle équipe au sein du CNIC seront les suivants :

- assistance à la mise en oeuvre du projet d'investissement (déménagement du dock, aménagement du chantier naval et des ateliers),
- formation aux techniques d'amélioration de la productivité,
- assistance à la commercialisation et à la gestion.

Le personnel de conseil et d'assistance prévu est le suivant :

- 1 adjoint au Directeur Général actuel,
- 1 cadre administratif et financier,
- 1 cadre prospection et ventes,
- 1 ingénieur expérimenté en réparations navales (production)
- 1 ingénieur pour le Bureau d'Etudes,
- 5 cadres techniciens (électricité, mécanique-moteurs, chaudronnerie, montage, dock/carénage)

soit au total 10 personnes.

Dans ces conditions, le CNIC peut dégager une marge brute élevée; la rentabilité globale (en termes de taux interne de rentabilité) n'est cependant que moyenne (TRI de 12,8%) vu l'importance des investissements considérés, en l'occurrence le dock flottant de 10 000 tonnes que l'on a supposé appartenir à l'entreprise; le financement de tels investissements coûte cher mais cependant cette marge brute doit permettre de couvrir tant les amortissements que les frais financiers.

9.4. Structure financière

Etant donné l'hypothèse dans cette analyse d'un scénario par lequel le CNIC devient propriétaire de l'ensemble des actifs nécessaires à son activité, l'entreprise est donc amenée tant à financer qu' à amortir l'ensemble des actifs mis à sa disposition.

On a supposé que le CNIC autofinancerait 50% de la valeur des investissements nouveaux à réaliser et du rachat des actifs de l'Etat Camerounais (qui totalisent 9,6 milliards), le solde étant emprunté aux conditions suivantes :

- durée du prêt : 20 ans
- période de grâce : 5 ans
- taux d'intérêt : 8%
- taux d'engagement : 0,75%

10. CONCLUSIONS

Le CNIC, qui est dans sa phase de démarrage, dispose d'outils performants de production, particulièrement le dock flottant de 10 000 tonnes actuellement localisé provisoirement à 3 km des ateliers du CNIC, accosté à un quai du port de Douala.

Les investissements projetés en équipements complémentaires et surtout en aménagement rationnel des docks (ce qui implique le déménagement du dock de 10 000 t.), ainsi qu'une assistance technique expérimentée doivent lui permettre d'offrir aux clients potentiels, nombreux dans cette Sous-Région, des services plus compétitifs (délais courts de réalisation, qualité des travaux, et gamme plus complète de services).

Ces moyens techniques et humains doivent permettre d'augmenter le taux de productivité du CNIC ainsi que le taux d'utilisation de sa capacité de production.

Dans ces conditions, on peut prévoir un doublement du chiffre d'affaires de l'entreprise en 5 ans pour atteindre 6 milliards en l'an 10 (soit un même niveau d'activité que celui de Carena à Abidjan) avec une marge brute permettant de couvrir largement les frais financiers et les amortissements.

Calculé sur 15 ans, le Taux de Rentabilité Interne atteint 12,8%, ce qui est satisfaisant eu égard à l'importance des investissements considérés, soit la totalité des actifs à la disposition du CNIC.

Le tableau ci-après résume les composantes du projet et le plan d'action recommandé.

<i>composantes du projet</i>	<i>plan d'action</i>
1. programme de formation (gestion, planification, formation technique)	recherche de financement
2. installation et aménagement des docks flottants	recherche de financement pour la faisabilité technique et les études de financement
3. acquisition d'équipements complémentaires	recherche de financement pour la faisabilité technique et les études de financement
4. recherche d'un partenaire	- cession des actifs de l'Etat au CNIC à un prix attractif pour attirer un partenaire à participer au capital - recherche d'un partenaire expérimenté

TABLEAU 1. BILAN CNIC - SITUATION AU 30 JUIN 1992

en 1000 FCFA

ACTIF		PASSIF	
Immobilisations corporelles	196,709	Fonds propres	
Autres valeurs immobilisées		Capital social libéré	708,590
Prêts et créances à moyen terme	23,941	Pertes reportées	(347,907)
Valeurs d'exploitation (mat., fournitures, stocks)		Résultat h'énéf. période 91/92	61,595
Matières et fournitures	74,206	Provision pour charges et pertes	181,983
Stock en circulation	27,699	Total Fonds propres	604,261
Total valeurs d'exploitation	101,905	Dettes à court terme	
Réalisable à c.t. et disponible		Fournisseurs	330,378
Fournisseurs	8,893	Clients, avances et comptes reçus, personnel	8,058
Clients	566,886	Etat	46,268
Personnel	3,421	Associés (A & P Appledore)	15,000
Associés	pm	Sociétés apparentées (ONPC)	31,755
Débiteurs divers	2,818	Créditeurs divers	36,089
Titres à court terme	300,000	Compte de régularisation de passif(charges à payer)	127,677
Banque et caisse	14,925	Banques	19,912
Total réalisable à c.t. et disponible	896,843	Total dettes à court terme	615,137
ACTIF TOTAL	1,219,398	TOTAL PASSIF	1,219,398

Source : Etats financiers du CNIC (1992/1993)

TABLEAU 2. BILAN CNIC - SITUATION AU 30 JUIN 1992

en 1000 FCFA

ACTIF	en 1000 FCFA	en %	PASSIF	en 1000 FCF	en %
Immobilisations corporelles	220,650	18%	Fonds propres	604,261	50%
Valeurs d'expl. (mat., fournitures, stocks)	101,905	8%	Dettes à court terme	615,137	50%
Réalisable à c.t. et disponible	896,843	74%	TOTAL PASSIF	1,219,398	100%
ACTIF TOTAL	1,219,398	100%			

TABLEAU 3. SITUATION DU COMPTE ACTIONNAIRES (CAPITAL APPELE/LIBERE)

en 1000 FCFA

PARTIE ETRANGERE				PARTIE CAMEROUNAISE			
	Part	Appelé	Libéré		Part	Appelé	Libéré
Naval invest	5%	40,000	30,000	ONPC	20%	160,000	160,000
Dapico	15%	120,000	90,000	SNI	15%	120,000	90,000
Appledore	10%	80,000	60,000	SNH	15%	120,000	120,000
				CSL	10%	80,000	78,590
				CNCC	10%	80,000	80,000
Total	30%	240,000	180,000	Total		560,000	528,590
Non libéré		60,000					31,410

TABEAU 4. SITUATION DES IMMOBILISATIONS DE CNIC (1)

1000 FCFA

Désignation	Val. acquisit.	Taux d'am. moyen	Amort./an	Valeur nette juin 1992
Installations de bureau	4,375	10%	506	3,211
Inst. imm. industriels (barrière atelier etc)	5,573	10%	557	3,901
Agenc. imm. d'habit.	2,807	10%	281	1,774
Aménag & install. des équip. (docks)	55,100	10%	5,478	42,808
Matériel de bureau	26,729	10% à 25%	6,282	17,718
Mobilier de bureau (tables, clim, chaises)	10,142	15% à 33%	1,696	7,324
Matériel de logement (domiciles)	4,897	25%	1,155	1,113
Mobilier de logement	15,287	25%	3,228	711
Véhicules de tourisme et semi lourd	34,250	25%	11,010	3,869
Conteneurs et citernes	22,660	25%	5,665	16,917
Matériel et machines d'exploitation	175,451	10% à 20%	30,181	91,676
Total	357,271		66,039	191,022

(1) Le CNIC a une concession d'exploitation et de gestion d'équipements (3 docks, une grue et un ponton atelier) et est autotisée à occuper une parcelle de domaine portuaire comprenant : ateliers, magasins, terre-pleins, bureaux, darse, quais, bureaux, plan d'eau, VRD.

Ces immobilisations n'apparaissent donc pas dans le bilan du CNIC, mais dans celui de l'ONPC.

Ces actifs sont actuellement loués à l'ONPC pour un montant annuel de 25 millions.

Source : états financiers au 30 juin 1992

**TABLEAU 5. VALEURS 1993 ESTIMEES DES ACTIFS NETS ACTUELS
DU CNIC**

(en 1000 F CFA)

LIBELLE	<i>Val. nette Juin 1992 (1)</i>	<i>Taux d' amort.</i>	<i>dotation aux am.</i>	<i>Acquisitions 92/93</i>	<i>Val. estimée Juin 1993 (1)</i>
Immeubles	pm				
Materiel de bureau et de log., agencements	31,851	20%	12,847		19,004
Installations industr. et d'équip. (docks..)	63,626	10%	8,333		55,293
Véhicules	3,869	25%	3,869	35,000	35,000
Matériel et machines d'exploitation	91,676	10%	17,545	90,000	164,131
TOTAL ACTIFS NETS	191,022		42,595	125,000	273,427

(1) source : Bilan du CNIC (juin 1992)

**TABLEAU 6. ACTIFS EXISTANTS COMPLEMENTAIRES DE L'ACTIVITE
CHANTIER NAVAL DE REPARATION (ONPC)**

1000 FCFA

LIBELLE	DEVISES	MONNAIE LOCALE	TOTAL (Valeurs 1993)
IMMOBILISES (existants)			
Ateliers couverts (4000 m2)	450,000	50,000	500,000
EQUIPEMENTS DE PRODUCTION (exist.)			
Dock Flottant de 10000t (1987)	5,146,875	571,875	5,718,750
Docks flottants 500 & 1000t (1982 & 1903)	405,000	45,000	450,000
Grue flottante de 120t (1930)	9,000	1,000	10,000
Ponton atelier (1986)	2,250	250	2,500
TOTAL	6,013,125	668,125	6,681,250

TABLEAU 7 . EVOLUTION DU COMPTE D'EXPLOITATION DE CNIC

en 1000 F CFA

Année	88/89		89/90		90/91		91/92	
	Juin 89	en %	Juin 90	en %	Juin 91	en %	Juin 92	en %
PRODUITS								
Prestations vendues	335,363	77%	686,850	111%	1,076,799	92%	1,515,638	94%
Production stockée	65,091	15%	(65,091)	-11%		0%		0%
Travaux internes	23,955	6%		0%	21,810	2%	20,017	1%
Produits hors exploitation		0%	(18,508)	-3%	43,981	4%		0%
Divers et int.	10,835	2%	13,904	2%	24,849	2%	68,369	4%
Total des produits	435,244	100%	617,155	100%	1,167,439	100%	1,604,024	100%
CHARGES		0%		0%		0%		0%
Matières et fournitures	76,372	18%	186,264	30%	302,521	26%	526,140	33%
Transport consommés	35,461	8%	21,431	3%	17,369	1%	21,197	1%
Autres services consommés	282,394	65%	200,454	32%	341,378	29%	331,712	21%
Charges et pertes diverses	25,450	6%	18,840	3%	30,324	3%	44,447	3%
Frais de personnel	230,590	53%	272,639	44%	328,997	28%	295,741	18%
Impôts et taxes	8,060	2%	9,109	1%	7,200	1%	17,462	1%
Charges hors exploitation		0%	43,629	7%	(42,888)	-4%	45,464	3%
Total des charges	658,327	151%	752,366	122%	984,901	84%	1,282,163	80%
MARGE BRUTE	(223,083)	-51%	(135,211)	-22%	182,538	16%	321,861	20%
Amortissements	26,125	6%	66,479	11%	79,025	7%	260,142	16%
provisions		0%		0%		0%		0%
Charges financières	170	0%	356	0%		0%	124	0%
RESULTATS (PERTES)	(249,378)	-57%	(202,046)	-33%	103,513	9%	61,595	4%

**TABLEAU 8. INVESTISSEMENTS NOUVEAUX PROJETS POUR L'ACTIVITE CHANTIER NAVAL (REPARATION
(en 1000 F CFA)**

LIBELLE	DEVISES	MONNAIE LOCALE	TOTAL	Echéancier		
				an 1	an 2	an 3
ETUDES ET SUPERVISION DE TRAVAUX TRAVAUX MARITIMES ET D'INFRASTR.	173,280	18,000	191,280	180,000	11,280	
Installation de chantier	6,500	58,500	65,000	65,000		
Ducs d'Albe	129,000	129,000	258,000	258,000		
Pontons d'accès aux docks	11,300	101,700	113,000	113,000		
DRAGAGES ET PROTECTION BERGES	598,400	149,600	748,000	748,000		
BATIMENT ADMINISTRATIF	18,800	169,200	188,000		188,000	
VOIRIES ET RESEAUX DIVERS	25,800	103,200	129,000	129,000		
MACHINES ET OUTILLAGES	505,602	216,686	722,288	722,288		
TOTAL	1,468,682	945,886	2,414,568	2,215,288	199,280	0
Imprévus physiques 10%	146,868	94,589	241,457	221,529	19,928	0
Révisions de prix 5%	87,778	56,532	144,310	121,841	22,469	0
TOTAL INVEST. PROJ. (IMPR. INCLUS)	1,703,327	1,097,007	2,800,334	2,558,658	241,677	0

TABLEAU 10. COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL SYNTHETIQUE

ANNEE	en 1000 F CFA					
	AN 1		AN 5		AN 10	
	en 1000 FCFA	en %	en 1000 FCFA	en %	en 1000 FCF	en %
RECETTES						
Carénages et réparations	1,254,237	91%	3,118,453	91%	5,539,721	91%
Constructions	0	0%	0	0%	0	0%
Services divers	125,424	9%	311,845	9%	553,972	9%
Subsides	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL DES RESSOURCES	1,379,661	100%	3,430,298	100%	6,093,693	100%
CHARGES D'EXPLOITATION						
Frais variables						
Matièresières et semi-ouvrées	171,494	12%	426,390	12%	757,454	12%
Consommables directs	62,731	5%	155,971	5%	277,071	5%
Personnel direct	71,398	5%	121,145	4%	164,421	3%
Eau et Electricité	36,367	3%	90,421	3%	160,626	3%
Carburants, lubrifiants, gaz & butane	69,187	5%	172,022	5%	305,585	5%
Sous-traitance, intermédiaires	136,515	10%	339,421	10%	602,959	10%
Total frais variables	547,692	40%	1,305,370	38%	2,268,115	37%
Frais fixes						
Locations, rémun. de tiers, PTT	120,000	9%	155,953	5%	155,953	3%
Frais div. de gestion, assurances et taxes	62,000	4%	62,000	2%	62,000	1%
Entr. mat., véh., machines (y.c. pces dét.)	258,945	19%	267,345	8%	267,345	4%
Frais de bureau et divers	49,288	4%	93,589	3%	93,589	2%
Frais de représentation	35,150	3%	65,244	2%	69,739	1%
Personnel cadre, de maîtr. & empl. qual.	267,018	19%	507,018	15%	507,018	3%
Transports et déplacements	25,000	2%	25,000	1%	25,000	0%
Total frais fixes	817,401	59%	1,176,150	34%	1,180,644	19%
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	1,365,093	99%	2,481,519	72%	3,448,760	57%
MARGE BRUTE	14,568	1%	948,779	28%	2,644,934	43%
PROVISION	0	0%	0		0	
AMORTISSEMENTS	28,596	2%	385,180	11%	340,864	6%
FRAIS FINANCIERS	379,263	27%	379,263	11%	252,842	4%
FRAIS FINANCIERS/DECOUVERTS	0	0%	0	0%	0	0%
RESULTATS AVANT IMPOTS	(393,291)	-29%	184,336	5%	2,051,227	34%
IMPOTS	0	0%	0	0%	0	0%
RESULTATS NETS	(393,291)	-29%	184,336	5%	2,051,227	34%

ANNEXES AU RAPPORT DE PROJET D'INVESTISSEMENT

ANNEXE 1

BROCHURE DES ACTIVITÉS DU CNIC

CHANTIER NAVAL ET INDUSTRIEL DU CAMEROUN S A

REPARATION CONSTRUCTION NAVALE TRAVAUX INDUSTRIELS



NOTRE FORCE : LA PERFORMANCE

SIEGE SOCIAL

ZONE AMONT - PORT DE DOUALA - B.P 2389 DOUALA - CAMEROUN - AFRIQUE CENTRALE
TEL : (237) 40 15 60 - 40 34 88 - FAX : (237) 40 73 26 - TLX : 5479 KN

CORRESPONDANTS

A & P APPLIEDORE 6th FLOOR QUEEN HOUSE, 2 HOLLY ROAD
TWICKENHAM MIDDLESEX - TWL - HEG - ENGLAND
TEL : 081 891 1422 - FAX : 081 892 4484 - TLX : 21275 APAFUNG

GEORGE MOUNDREAS & COMPANY S A SHIPBROKERS - 167, AIKIVIADOU STR.
TEL : 301 428 4200 - FAX : 301 428 4242 - TLX : 213 481 / 213 482

ESMA-EURO SHIPBUILDERS AND MARINE AGENCIES B V
P.O.BOX 752, 1180 AT AMSTEL VEEN - HOLLAND
TEL : 31 20 64 37 737 - FAX : 31 20 64 77 521 - TLX : 13321

PRESENTATION GENERALE

DATE DE CREATION : 5 FEVRIER 1988 - FORME JURIDIQUE : SOCIETE ANONYME - CAPITAL SOCIAL : 800 000 000 FCFA - SIEGE SOCIAL : DOUALA- CAMEROUN

OBJETS PRINCIPAUX :

- REPARATION ET CONSTRUCTION NAVALES - TRAVAUX INDUSTRIELS ON ET OFFSHORE - REPARATION ET FABRICATION DE CONTENEURS

ACTIONNAIRES :

- CAMEROUN : CNPC, SNH, SNI, CNCC, CAMSHIP - EUROPE : DAPICO (DANEMARK)
- A & P APPLIEDORE (ANGLETERRE). - NAVAL INVEST (SUISSE)

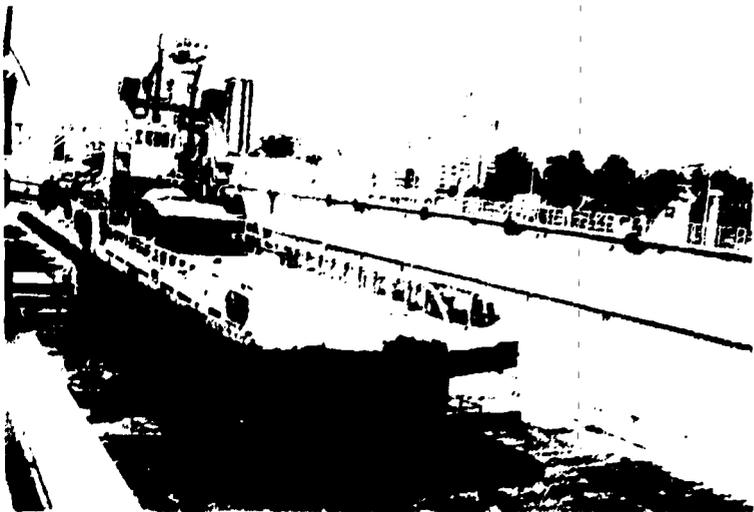
LES EQUIPEMENTS

*3 DOCKS FLOTTANTS
- 500 T (42M LONG X 13,5M
LARGEUR UTILE)
- 1 000 T (60M LONG X 13,5M
LARGEUR UTILE)
- 10 000 T (180M LONG X 33 M
LARGEUR UTILE)
*UNE GRUE FLOTTANTE DE 120
TONNES DE CAPACITE DE LEVAGE.
*4 000M2 D'ATELIERS COUVERTS,
EQUIPES DE MACHINES OUTILS
MODERNES.



LES OBJECTIFS

OFFRIR A NOTRE CLIENTELE DANS LES DELAIS:
UN MEILLEUR RAPPORT QUALITE/PRIX, UNE TECHNOLOGIE DE POINTE DANS LES DOMAINES :
DE NOUVELLES CONSTRUCTIONS ET REPARATIONS NAVALES, DES INDUSTRIES ON ET OFFSHORE.



LE PERSONNEL

INTERNATIONAL, DIVERSIFIE ET
COMPETENT DANS LES DOMAINES :
- DES REPARATIONS ET CONSTRUCTIONS NAVALES,
- DES TRAVAUX INDUSTRIELS ON ET OFFSHORE,
POUR LA CLIENTELE SUIVANTE :
OPERATEURS INTERNATIONAUX
DES BARGES OFFSHORE, DES PLATES-FORMES,
NAVIRES, SUPPLY, CHANTIERS,
REMORQUEURS, CHALOUPES.

GENERAL PRESENTATION

DATE OF CREATION : FEBRUARY 5th, 1988 - FORME OF COMPANY : P.L.C. - CAPITAL : 800 000 000 FCFA - HEAD OFFICE : DOUALA- CAMEROON

MAIN OBJECT :

- SHIP REPAIRS AND SHIPBUILDING - ONSHORE AND OFFSHORE INDUSTRIAL ENGINEERING ACTIVITIES - MAINTENANCE AND MANUFACTURE OF CONTAINER - GENERAL ENGINEERING

SHAREHOLDERS :

- CAMEROON : ONPC, SNH, SNI, CNCC, CAMSHIP - EUROPE : DAPICO (DENMARK)
- A & P APPLIEDORE (U.K). - NAVAL INVEST (SWITZERLAND)

OUR FACILITIES

- 3 FLOATING DRY DOCKS OF FOLLOWING LIFTINGS CAPACITIES :

- 500 T (42M LONG X 13,5M CLEAR WIDTH)
- 1 000 T (60M LONG X 13,5M CLEAR WIDTH)
- 10 000 T (180M LONG X 33M CLEAR WIDTH)

- * A FLOATING CRANE OF LIFTING CAPACITY 120 T,
- * AN AREA OF 4 000M² OF COVERED WORKSHOPS, EQUIPED WITH MODERN MACHINERY.

OUR PURPOSE

TO OFFER OUR CUSTOMERS AT AGREED TIME :

- THE HIGHEST COST EFFECTIVE AND QUALITY WORK,
- LATEST TECHNOLOGY IN THE FOLLOWING FIELDS :
- * NEW BUILDINGS AND SHIP REPAIRS (CIVIL AND NAVY),
- * INDUSTRIAL WORKS ONSHORE AND OFFSHORE.

OUR STAFF

INTERNATIONAL, DIVERSIFIED AND COMPETENT IN :

- (1) SHIPBUILDING AND NAVAL REPAIRS,
- (2) INDUSTRIAL WORKS ON AND OFFSHORE

FOR THE FOLLOWING CUSTOMERS :
INTERNATIONAL OPERATORS OF OFFSHORE BARGES, MODU'S, PLATFORMS AND SUPPLY BOATS, FISHING CRAFTS, TUG BOATS, WORK/ CREW BOATS, DREDGERS, CARGO BOATS, TANKERS, ETC...





OUR STRENGTH IS PERFORMANCE

HEAD OFFICE

**ZONE AMONT - PORT DE DOUALA - CAMEROON - AFRICA - P.O.BOX : 2389 DOUALA
CAMEROON - AFRICA**

TEL : (237) 40 15 60 - 40 34 88 - FAX : (237) 40 73 26 - TLX : 5479 KN

CORRESPONDENTS

**A & P APPLEDORÉ 6th FLOOR QUEEN HOUSE, 2 HOLLY ROAD
TWICKENHAM MIDDLESEX - TWL - HEG - ENGLAND**

TEL : 081 891 1422 - FAX : 081 892 4484 - TLX : 21275 APAFUNG

GEORGE MOUNDREAS & COMPANY S A SHIPBROKERS - 167, AIKIVIADOU STR.

TEL : 301 428 4200 - FAX : 301 428 4242 - TLX : 213 481 / 213 482

**ESMA-EURO SHIPBUILDERS AND MARINE AGENCIES B V
P.O.BOX 752, 1180 AT AMSTEL VEEN - HOLLAND**

TEL : 31 20 64 37 737 - FAX : 31 20 64 77 521 - TLX : 13321

BAMUSSG 10.000 TLC FLOATING DOCK

CAMEROON SHIPYARD AND INDUSTRIAL ENGINEERING LTD.

Principal Particulars

Length over all	180.000 m
Length over pontoon	172.000 m
Overall breadth of steel structure	40.800 m
Breadth between side walls	34.000 m
Clear width between side platforms	33.000 m
Breadth of side walls	3.400 m
Slope of pontoon decks	0.200 m
Depth of keel blocks	1.500 m
Freebord of dock in lowered condition	1.500 m
Water depth over keel blocks	7.800 m
Pontoon freeboard (dock centreline)	0.450 m
Normal lifting capacity	10.000 T
Max lifting capacity	12.140 T

The dock is equipped with six pumps needing approx 60 minutes to lift a ship with a weight of 10 000 tons out of the water until emerging the pontoon deck.

HULL STRUCTURAL AND DOCK OPERATIONAL EQUIPMENT

FLOODING & EMPTYING SYSTEM

3 adjacent ballast via pipelines compartments out of a total of 18 are connected through remote controlled gate valves to one collector. One doublesuction centrifugal pump with a capacity of 3 200 m³/h is associated to each of the collectors.

Central Control

Command of the entire ballast system is effected from the control cabin by means of indicators showing the pressure level in the individual tank systems, the draught, the dock's deflection as well as the heel and trim positions.

Talk-back System

Reciprocal intercommunication between all vital stations on the dock, such as switchgear, capstans etc. Radio telephony connection to the ship.

Warping outfit

4 warping capstans having a pull of 8 tons each controlled locally or from the control cabin with a combined traction and countering of always two capstans situated opposite to each other.

Tanks

For accepting bunkers from drydocked ships four oil tanks holding a total of 680 m³ and one pump room.

Sanitary Systems

Integrated systems in the dock with sewage tanks and discharge line to the shore.

Energy Supply

Electric energy is supplied to through a movable connecting cable in the form of 15 kv/50 Hz stepped down by dock own transformers to the operating voltage needed.

For the power supply to ships in drydock, there are available :

AC : 380/220 V - 50 Hz
440 V - 60 Hz

Keel & Bilge Blocks

109 keel blocks equispaced 1.25 m.
24 beam style bilge blocks equispaced 7.5 m

Facilities for Repair and New Consturction Operations Dock Crane

Two dock cranes of 12.5 tons at 19 m radius and 6.3 tons at 22 m radius traversable over the full length of the dock.

Pipe Lines

Dock-based pipe lines to be feed from ashore for

- Compressed air
- Steam
- Fresh water
- Fire fighting water

Fire Fighting Equipment

Two fire pumps operating independrntly from each other capacity
120 m3/h WG.

Construction Power Supply

380 V - 50 Hz three-phase AC

Welding Power Supply

Welding rectifiers having a total capacity of 3 x 2500 A
for 65 V welding current.

ANNEXE 2

LISTE INDICATIVE D'ENTREPRISES BELGES DU SECTEUR

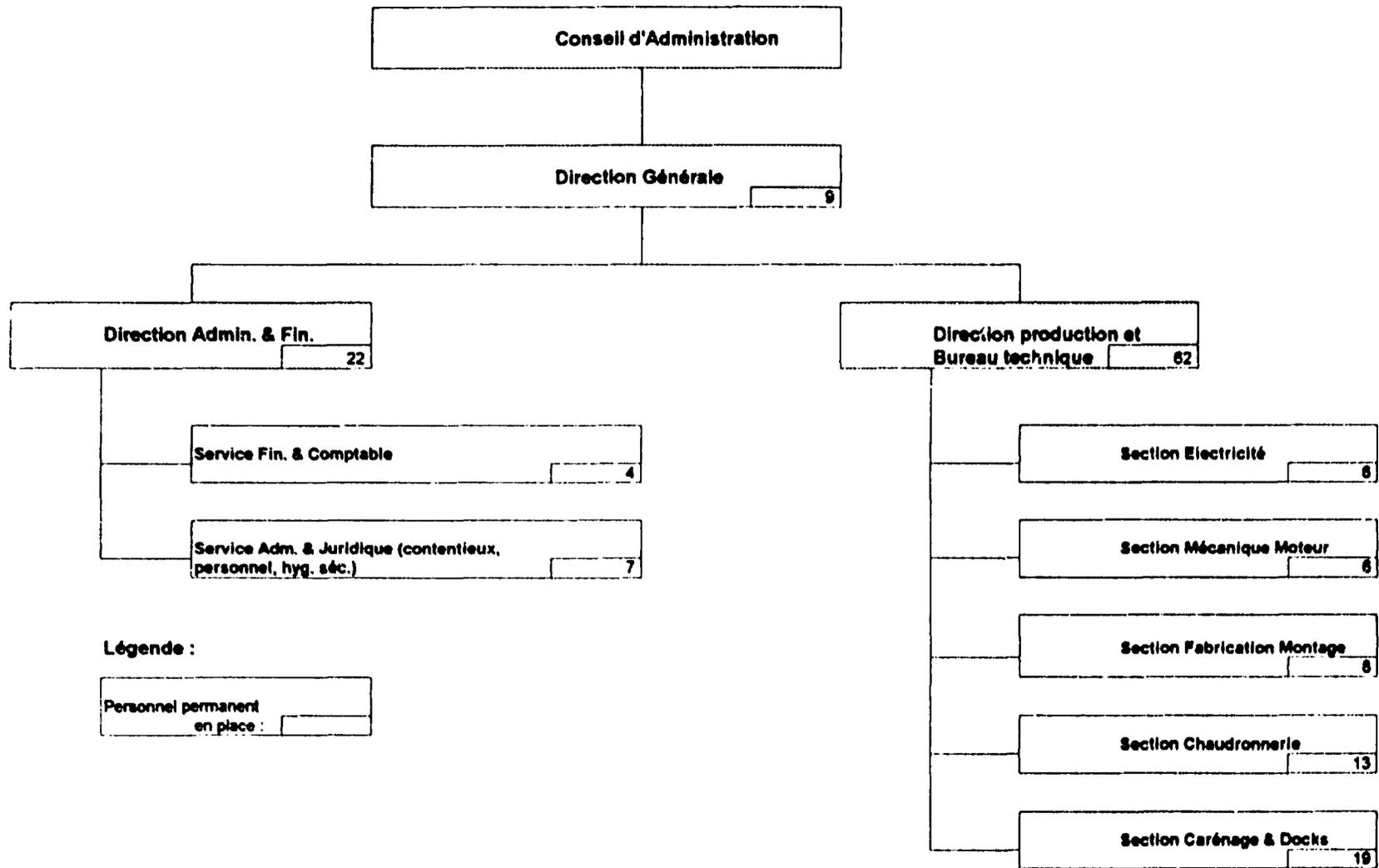
Liste des entreprises belges de réparation et construction navale

<i>Belgian Shipbuilders Corporation N.V.</i>	Nijverheidsstraat n°2 B - 2870 Puurs	fax : (32.3) 888.45.77
<i>Fulton Marine N.V.</i> (M. Van Volsem)	Nijverheidsstraat n° 2 B - 2870 Puurs	fax : (32.3) 888.45.77
<i>Meuse et Sambre S.A.</i> (M. Van Frachen)	rue de Namur n° 16 B - 5128 Beez/Meuse	fax : (32.81) 22.59.20
<i>Nieuwe Scheepwerken Sint Barbara</i> (M. Porreye)	Sint Barbara straat B - 3640 Maasmechelen	fax : (32.79) 76.74.52
<i>Chantier Naval de Rupelmonde S.A.</i> (M. Swolf)	Dijkstraat n° 7 B - 2928 Rupelmonde	fax : (32.3) 774.20.55
<i>Chantiers Navals Namèche/Seilles</i> (M. De Gentille)	rue de Reppe B - 5210 Seilles	fax : (32.85) 82.73.60
<i>S.K.B. N.V.</i> (M. Longueville)	Royerssluis Kaai n° 48 B - 2030 Antwerpen	fax : (32.3) 231.57.65

ANNEXE 3

ORGANIGRAMME DU CNIC (AVRIL 1993)

ORGANIGRAMME FONCTIONNEL ACTUEL DE CNIC DU PERSONNEL PERMANENT (avril 1993)



Total personnel des services :

11

Total personnel des sections :

52

ANNEXE 4

SITUATION DU PERSONNEL PERMANENT DU CNIC

SITUATION DU PERSONNEL DU CNIC (AVRIL 1993)

en FCFA

FONCTIONS DES DIRECTIONS ET SERVICES (1)	PERSONNEL PERMANENT					SALAIRES ANNUELS TOTAUX (2)
	Nombre	Salaires mensuels unitaires (approx.) (3)	Indemnités diverses unitaires	TOTAL SALAIRES MENSUEL UNITAIRES	SALAIRES ANNUELS TOTAUX UNITAIRES	
Direction Générale						
Directeur général Adjoint	1	410,000	430,000	840,000	10,080,000	10,080,000
Chef de section	1	210,000	110,000	320,000	3,840,000	3,840,000
Agent de maîtr.	1	180,500	50,000	230,500	2,766,000	2,766,000
Employés adm.	6	180,500	50,000	230,500	2,766,000	16,596,000
<i>Total Direction générale</i>	9				19,452,000	33,282,000
Direction Adm. & Fin.						
Manager adm. & fin.	1	321,200	359,000	680,200	8,162,400	8,162,400
Cadre adm. et fin.	1	180,500	50,000	230,500	2,766,000	2,766,000
Employés adm.	2	180,500	50,000	230,500	2,766,000	5,532,000
Cadres et agents fin. & comptables	4	180,500	50,000	230,500	2,766,000	11,064,000
Cadres, agents, empl. adm. et jur.	7	180,500	50,000	230,500	2,766,000	19,362,000
Agebts de sécurité, standardiste ..	7	61,700	20,000	81,700	980,400	6,862,800
<i>Total Dir. adm. et fin.</i>	22				20,206,800	53,749,200
Direction production						
Manager (Bureau Technique)	1	400,000	359,000	759,000	9,108,000	9,108,000
Chef de service adj. (Bur. Techn.)	2	250,000	250,000	500,000	6,000,000	12,000,000
Agents de Maîtrise	4	180,500	50,000	230,500	2,766,000	11,064,000
Employés	3	180,500	50,000	230,500	2,766,000	8,298,000
<i>Total Direction Production</i>	10				20,640,000	40,470,000
Section Electricité						
Chef de section	1	210,000	110,000	320,000	3,840,000	3,840,000
Chef de service/section	3	75,000	110,000	185,000	2,220,000	6,660,000
Agents de maîtrise	2	180,500	50,000	230,500	2,766,000	5,532,000
<i>Total section Electricité</i>	6				8,826,000	16,032,000
Section Mécanique Moteur						
Chef de section	1	210,000	110,000	320,000	3,840,000	3,840,000
Chef d'équipe	1	75,000	110,000	185,000	2,220,000	2,220,000
Ouvriers	4	75,000	20,000	95,000	1,140,000	4,560,000
<i>Total section méc. moteur</i>	6				7,200,000	10,620,000
Section Fabrication Montage						
Chef de section	1	210,000	110,000	320,000	3,840,000	3,840,000
Chef d'équipe	2	75,000	110,000	185,000	2,220,000	4,440,000
Ouvriers	5	75,000	20,000	95,000	1,140,000	5,700,000
<i>Total section Fabr. Montage</i>	8				7,200,000	13,980,000
Section Chaudronnerie						
Chef de section	2	210,000	110,000	320,000	3,840,000	7,680,000
Chef d'équipe	4	75,000	110,000	185,000	2,220,000	8,880,000
Ouvriers	7	75,000	20,000	95,000	1,140,000	7,980,000
<i>Total section chaudronnerie</i>	13				7,200,000	24,540,000
Section Carénage & Docks						
Chef de Service	1	210,000	110,000	320,000	3,840,000	3,840,000
Chef d'équipe	4	75,000	110,000	185,000	2,220,000	8,880,000
Ouvriers	14	75,000	20,000	95,000	1,140,000	15,960,000
<i>Total carénage et docks</i>	19				7,200,000	28,680,000
<i>Total Direction Production</i>	62				58,266,000	134,322,000
TOTAL GENERAL	93				97,924,800	221,353,200

(1) les fonctions décrites ne correspondent pas systématiquement aux grades

(2) hors cotisations sociales, pension, primes et divers, et hors personnel temporaire

(3) salaires bruts, les charges sociales représentant environ 18%