



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

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



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

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

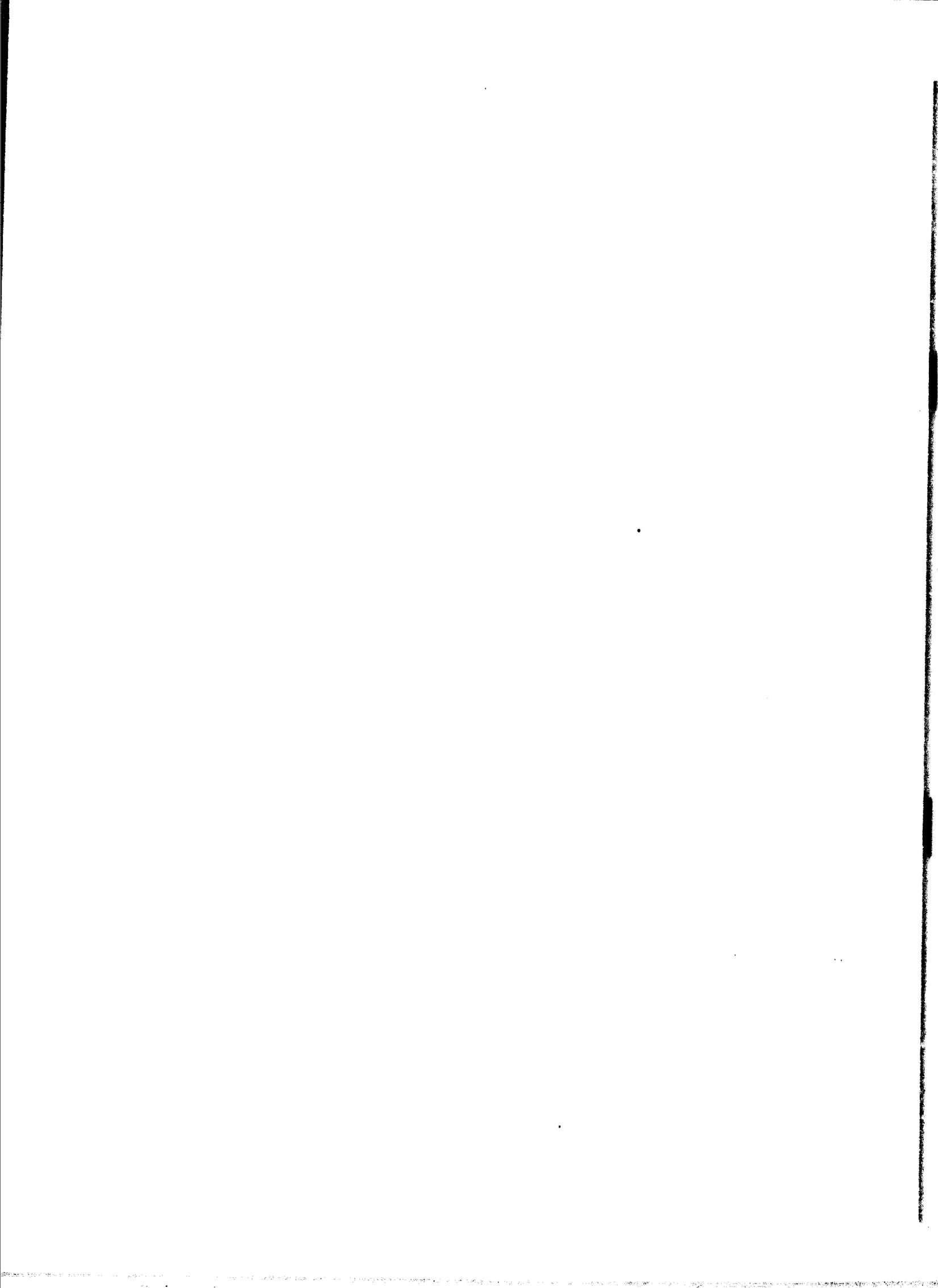
## FAIR USE POLICY

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

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

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

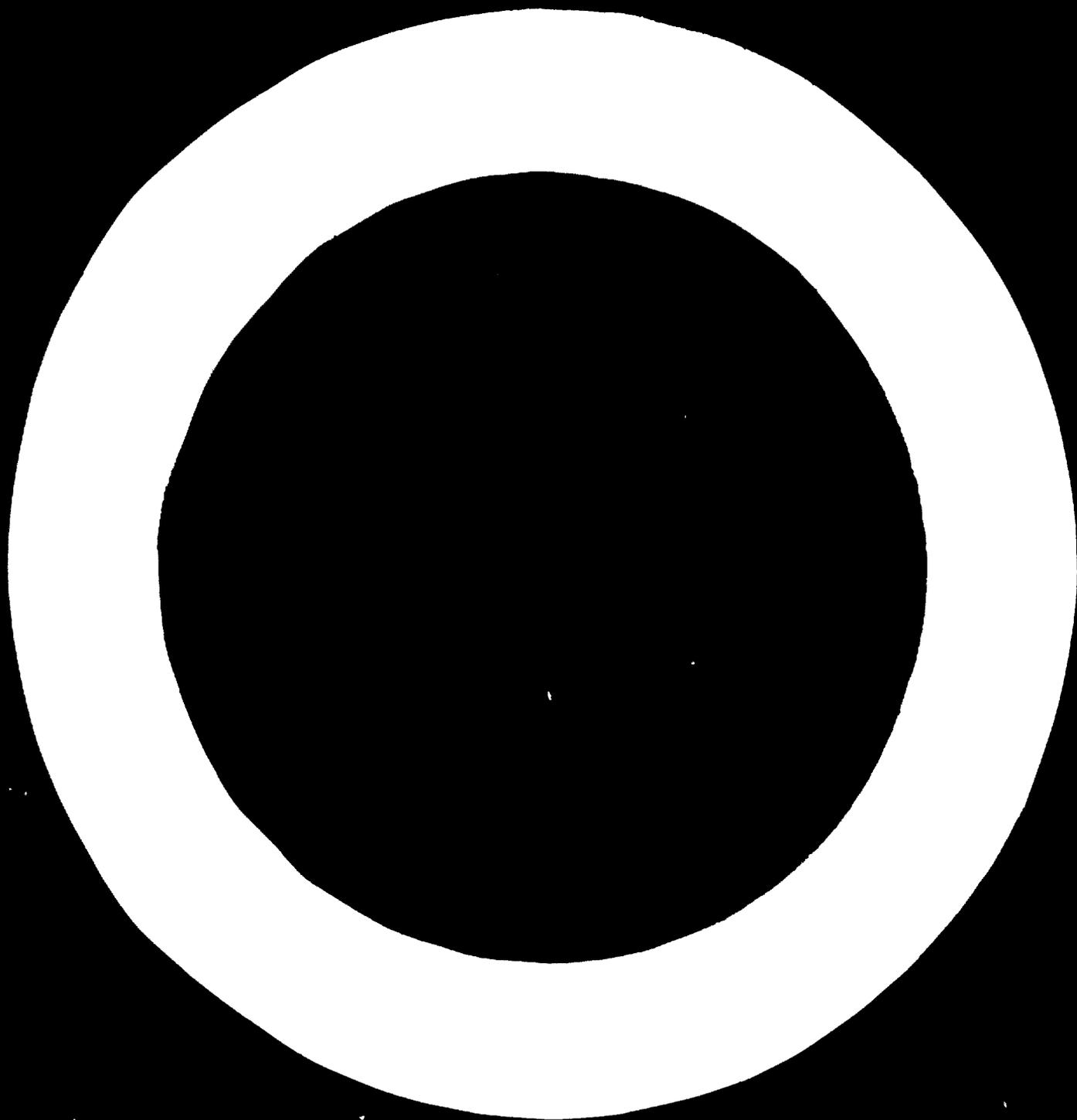


*Expansion  
de  
l'industrie du cuir  
dans les pays  
en voie  
de développement:  
problèmes  
et perspectives*

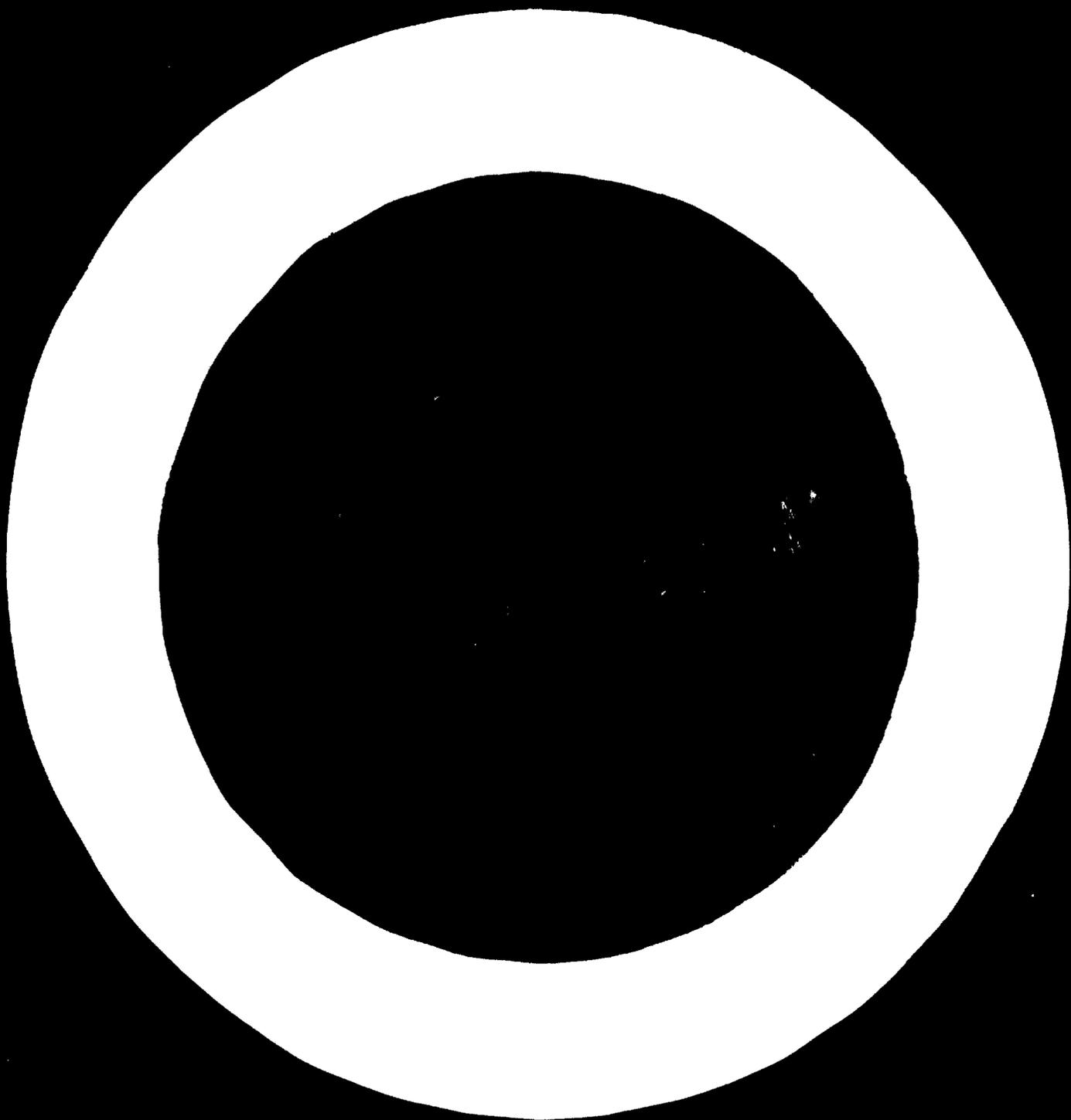


**NATIONS UNIES**

**(41 p.)**



**EXPANSION DE L'INDUSTRIE  
DU CUIR DANS LES PAYS EN VOIE  
DE DEVELOPPEMENT:  
PROBLEMES ET PERSPECTIVES**



**ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL**  
**Vienne**

**EXPANSION DE L'INDUSTRIE  
DU CUIR DANS LES PAYS EN VOIE  
DE DEVELOPPEMENT:  
PROBLEMES ET PERSPECTIVES**



**NATIONS UNIES**  
**New York, 1973**

**La reproduction, en tout ou en partie, de la teneur de la présente publication est autorisée. L'Organisation souhaiterait qu'en pareil cas il soit fait mention de la source et que lui soit communiqué un exemplaire de l'ouvrage où sera reproduit l'extrait cité.**

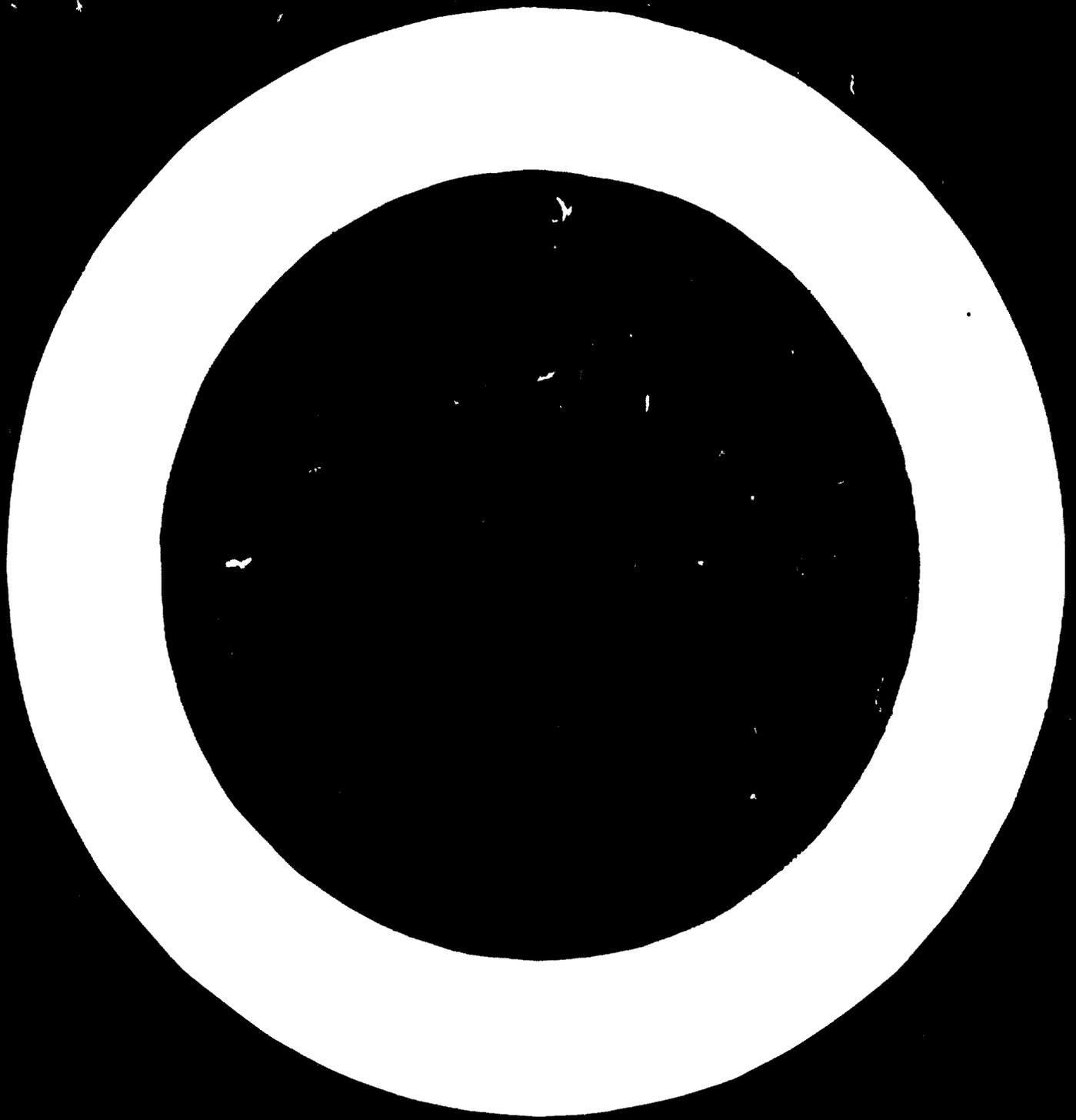
**ID/93  
(ID/WG.79/5/Rev.1)**

**PUBLICATION DES NATIONS UNIES  
Numéro de vente: F.72.II.B.29  
Prix: 1 dollar des Etats-Unis  
(ou l'équivalent en monnaie du pays)**

## **AVANT-PROPOS**

**La présente étude a été rédigée par M. Nayudamma, consultant de l'ONUDI, pour le Séminaire sur l'expansion des industries du cuir et des articles en cuir en Afrique (Projet régional pour l'Afrique), qui s'est réuni à Vienne du 22 février au 5 mars 1971. M. Nayudamma, qui a dirigé l'Institut central de recherche sur les cuirs de Madras, est maintenant Directeur général du Conseil de la recherche scientifique et industrielle (New Delhi).**

**Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues du Secrétariat de l'ONUDI.**



## TABLE DES MATIERES

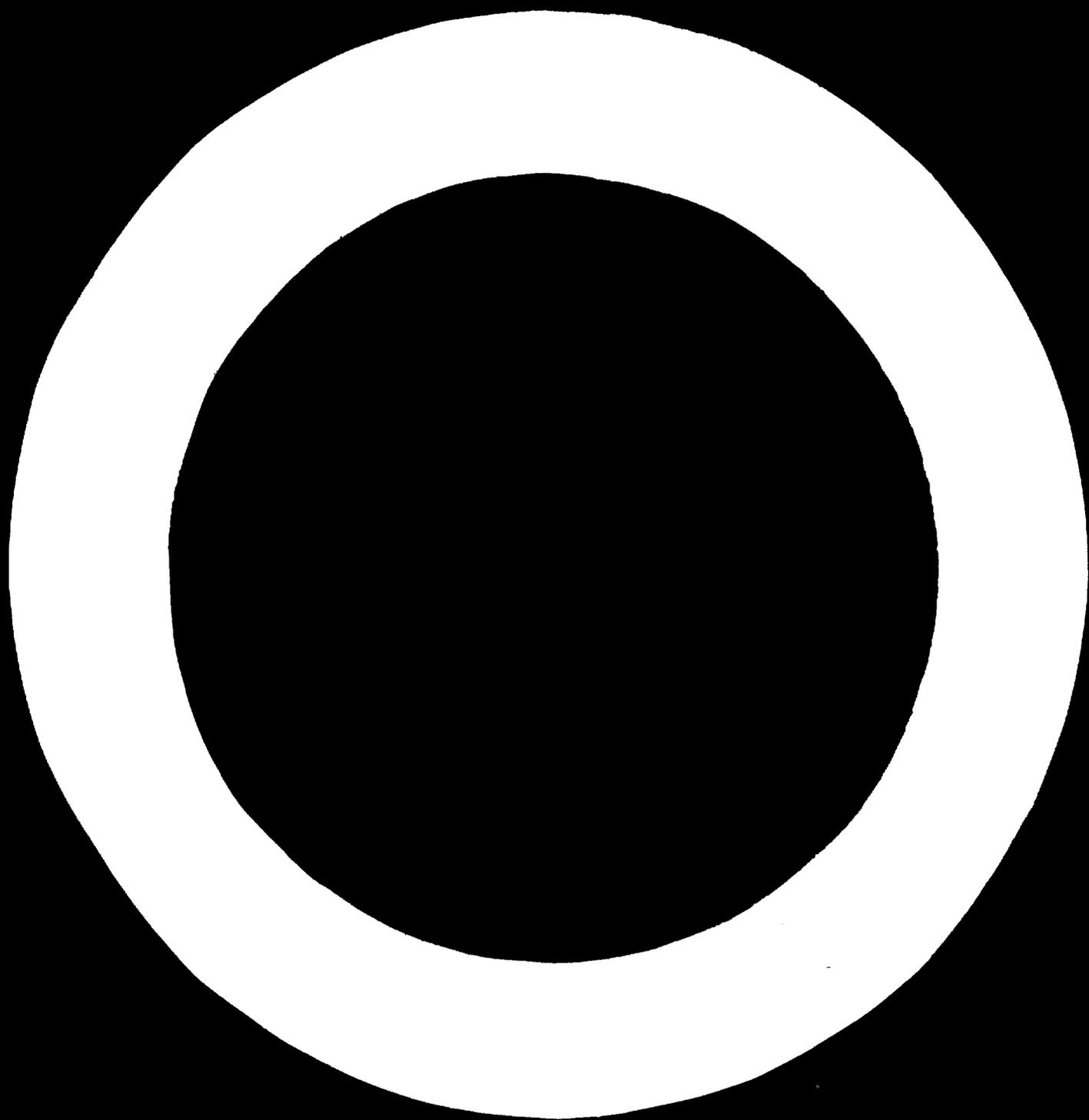
	<i>Page</i>
<i>Introduction</i> . . . . .	1
<b>PROBLEMES SOCIAUX</b> . . . . .	<b>3</b>
<b>PLANIFICATION ET POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT</b> . . . . .	<b>5</b>
Inventaire des ressources . . . . .	5
Etudes de marché . . . . .	5
Plan de développement . . . . .	5
Importations et exportations . . . . .	6
Participation du secteur public . . . . .	6
Coopération internationale . . . . .	6
<b>STRUCTURES ET ORGANISATION</b> . . . . .	<b>7</b>
Elevage . . . . .	7
Développement des produits animaux . . . . .	7
Ramassage et commercialisation des cuirs et peaux . . . . .	8
Usines de traitement des sous-produits animaux . . . . .	8
Tanneries régionales à proximité des abattoirs . . . . .	9
Petites ou grandes entreprises? . . . . .	9
Organisation globale de la production . . . . .	12
<b>PRODUCTION ET GESTION</b> . . . . .	<b>13</b>
Contrôle de la qualité . . . . .	13
Etablissement des prix . . . . .	13
Productivité . . . . .	13
Gestion . . . . .	14
<b>COMMERCIALISATION</b> . . . . .	<b>15</b>
Production, consommation et marchés . . . . .	15
Ramassage et distribution: circuits commerciaux . . . . .	15
Problèmes des petites entreprises . . . . .	16
Fluctuations du marché . . . . .	16
Ventes à l'étranger: circuits commerciaux . . . . .	17
Obstacles aux échanges . . . . .	18
Promotion des exportations . . . . .	19

	<i>Page</i>
<b>TECHNOLOGIE</b> . . . . .	22
<b>FORMATION</b> . . . . .	24
<b>PROBLEMES FINANCIERS</b> . . . . .	27
<b>COOPERATION INTERNATIONALE</b> . . . . .	28
<b>Programmes d'assistance d'organismes internationaux</b> . . . . .	28
<b>Coopération entre pays en voie de développement et pays industrialisés</b>	30
<b>CONCLUSIONS</b> . . . . .	33

## *Introduction*

La plupart des pays en voie de développement disposent de matières premières abondantes, d'une main-d'oeuvre peu coûteuse et d'artisans habiles; ils souhaitent et doivent même tirer parti de ces avantages afin de satisfaire les besoins de leur population qui augmente rapidement. Pour développer l'artisanat traditionnel de ces pays, il faut confier l'élaboration et l'exécution des programmes à des personnes compétentes et mettre en oeuvre les techniques, les découvertes et les méthodes de gestion les plus récentes. Les pays en voie de développement peuvent accélérer leur industrialisation en procédant par "bonds en avant" et en s'inspirant de l'expérience d'autres pays dans ce domaine.

Les principaux problèmes que pose le développement de l'industrie du cuir sont les suivants: problèmes sociaux; planification et politique de développement; structures et organisation; production et gestion; commercialisation; technologie; formation; problèmes financiers et programmes d'assistance. Ils seront traités dans cet ordre.



## PROBLEMES SOCIAUX

Dans de nombreux pays en voie de développement, le travail du cuir est essentiellement une activité artisanale exercée depuis des générations par les mêmes familles dans des villages très dispersés. Les ouvriers du cuir, dont le niveau d'éducation est très bas, vivent et travaillent dans des conditions misérables. De plus, beaucoup d'entre eux ne peuvent pas être employés à plein temps dans l'industrie et travaillent comme ouvriers agricoles pour augmenter leurs revenus. La plupart vivent au jour le jour et sont criblés de dettes envers des intermédiaires et des prêteurs.

Un autre aspect du problème social est le mépris attaché au travail du cuir dans certains pays. Les petites tanneries, qui sont fréquemment mal équipées, ne disposent pas de système d'évacuation des effluents et répandent dans l'atmosphère une odeur nauséabonde; c'est pourquoi les tanneurs, qui vivent souvent dans les locaux où ils travaillent, sont quelquefois tenus à l'écart du reste de la communauté.

A l'intérieur même de la caste ainsi formée par les artisans du cuir, il existe également des barrières sociales. Par exemple, le cordonnier s'estime supérieur au tanneur qui, à son tour, se considère au-dessus de l'écorcheur. Aucune législation ne pourra faire disparaître aisément ces préjugés vivaces. Il n'est pas étonnant, dans ces conditions, que des écorcheurs refusent parfois de continuer ce travail et laissent perdre des peaux de valeur qu'on leur avait confiées. Il faut donc éliminer ces préjugés traditionnels et rendre le métier plus attrayant.

Les ateliers artisanaux devront un jour céder la place à de grandes entreprises modernes. Ils ne survivront pas à la disparition de la vieille génération actuelle, car, à mesure que l'enseignement se développe, les jeunes s'orientent tout naturellement vers des métiers plus agréables et plus propres. Il faut cependant rechercher des solutions pour aider ces industries artisanales jusqu'à leur disparition, pour mieux utiliser les qualifications des tanneurs et des autres artisans du cuir et pour introduire les techniques modernes dans les ateliers afin de tirer meilleur parti des cuirs et des peaux; ces mesures auraient pour effet d'améliorer les conditions de vie du tanneur et de l'ensemble de la communauté.

La première solution qui vient à l'esprit serait de fermer purement et simplement ces ateliers; mais on se heurterait alors au problème de la reconversion de leur personnel, dont les compétences et la formation sont limitées. Ce problème serait d'autant plus difficile à résoudre que les ouvriers âgés ne pourraient même pas être employés comme manoeuvres.

La meilleure solution consisterait sans doute à introduire des techniques que les artisans pourraient assimiler rapidement et mettre en oeuvre aisément après quelques démonstrations. Les préjugés, les traditions et même les superstitions dans cette industrie séculaire font obstacle au progrès; de plus, le faible niveau d'instruction des travailleurs ne facilite pas le transfert des connaissances techniques. Cependant, aucun artisan, aussi ignorant soit-il, ne refusera d'augmenter ses revenus si on lui montre comment il doit s'y prendre.

Les tanneries artisanales pourraient être groupées en coopératives, mais ce serait une tâche difficile en raison de la dispersion des ateliers et de la main-d'oeuvre. Il serait plus simple de créer, dans chaque région de production, un centre de services communs disposant de machines modernes et de techniciens qualifiés. De tels centres contribueraient beaucoup à transformer les tanneries actuelles, dont la productivité est très faible, en entreprises rentables qui approvisionneraient la grande industrie en produits semi-finis normalisés.

La principale difficulté liée à l'utilisation du sens artistique et de l'habileté ancestrale des artisans réside dans le fait que le travail artisanal, qui convient parfaitement pour la fabrication d'articles fantaisie, répond mal aux besoins de la production en série: uniformité et qualité régulière. Cette difficulté pourrait être partiellement surmontée en sous-traitant les travaux d'assemblage à des artisans; des usines pourraient fournir aux artisans les pièces coupées, les dessins et les modèles, puis collecter les articles assemblés, cousus ou collés et leur faire subir les opérations de finissage et de contrôle de la qualité. Les ateliers artisanaux pourraient également jouer le rôle de fournisseurs des grandes entreprises.

Les pays en voie de développement possédant une industrie du cuir traditionnelle doivent tenir compte de ces facteurs humains et sociaux avant de réorganiser, de réorienter ou de moderniser cette industrie.

## PLANIFICATION ET POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT

La plupart des pays en voie de développement n'ont ni plan ni politique de développement de l'industrie du cuir. Nombre d'entre eux exportent une part importante de leurs matières premières. Les petites tanneries prédominent dans la plupart de ces pays, mais elles sont parfois associées à une industrie bien organisée et mécanisée. On ne peut guère se fier aux données statistiques disponibles et les inventaires systématiques des ressources sont rares.

Il faudrait établir sans tarder un plan d'expansion rationnel et réaliste pour l'industrie du cuir de ces pays, en tenant compte des besoins de l'ensemble de l'économie. De nombreux pays en voie de développement élaborent des programmes trop ambitieux, inspirés de ceux de pays nantis, et il n'en résulte que des déceptions. Nous indiquons ci-dessous quelques mesures pratiques qui pourraient être prises dans ce domaine.

### Inventaire des ressources

Il faudrait tout d'abord faire une étude technico-économique détaillée des ressources du pays et de la mesure dans laquelle elles sont utilisées par l'industrie locale ou exportées. La FAO et d'autres institutions spécialisées des Nations Unies ont effectué des études préliminaires sur les ressources de plusieurs pays d'Afrique. Toutefois, ces études ne sont pas assez approfondies. Il faudrait dresser, pour chaque pays, un tableau indiquant ses ressources en cuirs et peaux, ses tanneries, les ouvriers qualifiés et autre personnel disponible, la capacité de production actuelle et potentielle, l'offre et la demande sur le marché.

### Etudes de marché

De nombreux pays ignorent les possibilités qui s'offrent à leurs produits sur le marché local et à l'exportation. Ils devraient donc créer des organismes chargés d'étudier les tendances des marchés, la position du pays sur les marchés extérieurs, les points de vente et d'utilisation de ses produits et les moyens qui lui permettraient de se faire une place sur le marché mondial.

### Plan de développement

Compte tenu des résultats des études mentionnées ci-dessus, il faudrait élaborer un plan de développement indiquant les ressources disponibles, le nombre et le type de tanneries et de fabriques de chaussures et d'articles en cuir à construire, leur emplacement et leur aménagement, les investissements nécessaires et les possibilités

de financement, les besoins en personnel et les mesures que le gouvernement pourrait prendre en faveur de l'industrie du cuir. L'établissement et l'exécution de ce plan pourraient être confiés à un conseil du développement créé à cet effet.

### **Importations et exportations**

Il faudrait ensuite définir et mettre en oeuvre une politique des importations et des exportations, ainsi que des mesures d'aide au développement. Il sera peut-être nécessaire au début d'importer des machines, des produits chimiques et des procédés de fabrication, mais cela permettra d'exporter des produits semi-finis, au lieu de matières premières. Pour faire face à la concurrence sur les marchés internationaux, notamment dans le domaine des produits finis, il faudra pratiquer une politique vigoureuse de promotion des exportations et appliquer des mesures d'aide au développement.

Pour tirer parti d'une main-d'oeuvre abondante et peu coûteuse et pour créer de nouveaux emplois, on peut opter pour une politique consistant à importer des matières premières et à les transformer en vue de l'exportation.

### **Participation du secteur public**

Lorsque l'esprit d'entreprise fait défaut dans le secteur privé, le secteur public peut prendre l'initiative de créer — en collaboration ou non avec une entreprise privée — des installations modèles qu'il cédera ultérieurement au secteur privé, lorsqu'elles seront devenues rentables.

### **Coopération internationale**

Les pays en voie de développement devraient envisager la possibilité de conclure des accords de coopération avec des pays industrialisés, notamment aux fins suivantes: formation professionnelle, division du travail, études de marché et création éventuelle d'entreprises communes.

## STRUCTURES ET ORGANISATION

Lorsque le plan d'expansion est prêt, il reste à le mettre en oeuvre; mais l'absence de mécanisme approprié, la médiocrité de l'organisation et de la gestion ainsi que la dispersion des entreprises rendent cette tâche difficile. Si l'on veut disposer d'une industrie efficace, il faut organiser l'ensemble de la production, depuis les pâturages jusqu'à la fabrique de chaussures. Le présent chapitre est consacré aux problèmes qu'il faudrait s'attacher à résoudre rapidement.

### Elevage

Les vaches en Inde et les moutons dans d'autres pays sont considérés comme des animaux sacrés; dans certains pays d'Afrique, le bétail est un signe de richesse et de prestige social; dans d'autres pays, on sacrifie des animaux aux dieux. Mais en dépit de la considération dont ils jouissent, les animaux sont maltraités, sous-alimentés, négligés et exposés aux intempéries. Dans les pays industrialisés, en revanche, la croissance du bétail est plus rapide; cela se traduit par un meilleur rendement en lait et en viande, ainsi que par un taux d'abattage plus élevé, c'est-à-dire par un meilleur rapport des investissements. Dans les pays en voie de développement, il est donc nécessaire de mieux gérer le cheptel, de créer des pâturages, d'alimenter et de soigner convenablement les animaux et d'instaurer une politique de l'abattage (âge auquel les animaux doivent être abattus, taux d'abattage, etc.).

### Développement des produits animaux

Dans les pays de la CEAE<sup>1</sup>, les rendements en viande, lait et cuir sont 4, 8 et 12 fois moindres qu'au Japon, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis respectivement, tandis que le taux d'abattage n'est que de 4 à 10% contre 40 à 50% dans les pays industrialisés. L'abattage étant fréquemment artisanal, les sous-produits sont peu utilisés. On estime que l'Inde perd ainsi plus de 70 millions de dollars par an. Bien que les pays en voie de développement possèdent 60% du cheptel mondial, ils n'assurent que 40% de la production de peaux en raison de la faiblesse du taux d'abattage, de la non-récupération d'un certain nombre de peaux, etc. Il faudrait donc créer très rapidement des abattoirs industriels, dont la direction serait confiée à des cadres qualifiés, et mieux utiliser tous les sous-produits animaux, notamment les peaux. Un certain nombre de pays en voie de développement ont déjà mis en place des organismes chargés de favoriser le développement de l'élevage, la formation

<sup>1</sup> Commission économique pour l'Asie et l'Extrême-Orient (CEAE), document de travail E/CN.11/1 et NR/CWP.5/L.3 (1957), page 6.

professionnelle et la construction d'abattoirs. Les abattoirs devraient être chargés du dépouillement, de la conservation, du contrôle de la qualité et du triage des cuirs et des peaux.

Certains pays arabes importent du bétail sur pied, essentiellement pour des sacrifices. Il reste à démontrer que cette pratique se justifie du point de vue économique.

Les pays en voie de développement doivent également faire face au problème de la contrebande d'animaux vivants et de cuirs et peaux bruts. La seule façon de le résoudre consiste à rendre ce commerce infructueux.

Il faudrait procéder périodiquement à des recensements du cheptel et à des évaluations de la production de cuirs et de peaux, malgré les difficultés que cela présente. L'une des méthodes d'évaluation possibles revient à estimer que la production de cuirs est égale à 10-12% du nombre de bovins et celle de peaux à 25-30% du nombre d'ovins et de caprins.

### Ramassage et commercialisation des cuirs et peaux

En l'absence de véritables abattoirs, les bêtes sont abattues en petit nombre dans des villages éloignés les uns des autres, ce qui rend difficile le ramassage, la conservation, l'entreposage et le transport des cuirs et peaux bruts. L'insuffisance des rémunérations n'encourage pas les producteurs à écorcher les bêtes ou à traiter convenablement les peaux, qui passent ensuite par un grand nombre d'intermédiaires avant d'être livrées aux tanneurs. C'est ainsi que dans certains pays en voie de développement, 5 à 10% des cuirs et peaux bruts sont perdus. La détérioration des peaux due à un mauvais écorchage, à un traitement incorrect ou tardif, au transport dans de mauvaises conditions et à un entreposage prolongé entraîne des pertes considérables dans les pays en voie de développement. La seule façon de résoudre ces problèmes serait, d'une part, de créer des abattoirs de petite ou moyenne dimension qui se chargeraient de ramasser, traiter et trier les cuirs et les peaux et, d'autre part, de prendre des mesures pour stimuler une production de meilleure qualité.

### Usines de traitement des sous-produits animaux

Les pays industrialisés ont pris récemment deux mesures dont les pays en voie de développement devraient s'inspirer:

- a) Construction d'usines distinctes pour le traitement des sous-produits animaux (sang, os, sabots, queues, oreilles, cornes, peaux, etc.)
- b) Construction d'installations de picklage à proximité des abattoirs. Les peaux fraîches fournies par l'abattoir sont nettoyées, écharnées, pelanées, déchaulées, picklées et classées par qualités avant d'être livrées aux tanneurs, au lieu d'être traitées par salage. Cette solution présente les avantages suivants: centralisation des opérations par voie humide, du traitement et de l'évacuation des effluents; amélioration du contrôle de la qualité; réduction des frais de transport; sélection plus rigoureuse; meilleure utilisation des déchets, des poils et des autres sous-produits; livraison de peaux propres aux tanneurs. Elle permet également de supprimer les défauts dus à un retard

dans les opérations de conservation, à un entreposage prolongé et à un transport sur de longues distances, ainsi que les taches de sel et les opérations d'évacuation du sel, tout en réduisant au minimum les plis du collet, la déformation des flancs, les piqûres et les veines de la fleur, de telle sorte que 40 à 50% des peaux pleine fleur ont une résistance accrue<sup>2</sup>.

### Tanneries régionales à proximité des abattoirs

On pourrait aller plus loin et tanner aux sels de chrome les peaux picklées, de façon à livrer des cuirs humides en bleu aux grandes entreprises de tannage/finissage modernes ou aux exportateurs. Les pays qui projettent de construire des abattoirs devraient envisager la création d'installations de tannage au chrome à proximité. Les problèmes liés à la conservation, au stockage et au transport des peaux pourraient ainsi recevoir un début de solution.

En attendant que des tanneries et des abattoirs modernes soient construits, on pourrait créer des centres chargés de collecter les peaux dans les villages environnants et de les traiter par tannage végétal ou de les transformer en cuirs chromés humides ou en cuirs en croûte. De tels centres, implantés dans chaque région, pourraient approvisionner des entreprises de finissage ou d'exportation plus importantes, qui disposent du matériel et des installations nécessaires pour le triage, l'emballage et l'expédition.

### Petites ou grandes entreprises?

L'un des principaux problèmes que doivent résoudre les pays en voie de développement est celui de l'organisation des secteurs de l'artisanat, de la petite et de la grande industrie.

Un atelier artisanal est une unité où travaillent les membres d'une même famille, au sens strict du terme, en utilisant des techniques traditionnelles.

La définition de la petite industrie varie d'un pays à l'autre en fonction des critères adoptés, qui peuvent être fondés sur le nombre d'ouvriers, le montant des investissements, le degré de mécanisation ou la capacité de production. Cependant, la petite industrie se caractérise essentiellement par le fait que le chef d'entreprise est en contact direct avec ses ouvriers.

La petite industrie joue un rôle capital dans l'économie de tout pays; la plupart des gouvernements s'accordent à le reconnaître. Même dans les pays industrialisés, la grande industrie sous-traite un grand nombre de travaux à de petites entreprises. Celles-ci ne peuvent prospérer qu'à la condition de se spécialiser ou de produire des articles de qualité à bon marché. Les petites entreprises pourraient donc jouer un grand rôle dans le développement de l'industrie du cuir et des industries connexes si les conditions suivantes étaient remplies: amélioration des approvisionnements en matières premières, accès aux connaissances techniques, assistance pour la modernisation des locaux et de l'équipement, formation aux méthodes de gestion modernes, notamment au contrôle de la qualité.

<sup>2</sup> A. Fleisch, *Journal of the American Leather Chemists Association* LIX (1964), page 34.

On constate dans la plupart des pays une tendance à la concentration industrielle et une augmentation des fusions qui entraînent la disparition des petites entreprises non rentables. L'industrie du tannage exige une main-d'oeuvre nombreuse, car les peaux doivent être contrôlées une par une, ce qui ne facilite pas l'emploi de machines. L'automatisation n'est donc pas pour demain, bien que l'on considère de plus en plus le tannage comme un traitement chimique. L'automatisation réduira les besoins en main-d'oeuvre.

En élaborant un programme de développement pour l'industrie du cuir, on peut être amené à se poser les questions suivantes:

Comment réorganiser cette industrie?

Doit-on créer de petites ou de grandes entreprises?

Quelle doit être la proportion de petites et de grandes entreprises et quel rapport y a-t-il entre elles?

Faut-il protéger les petites entreprises?

Dans les grandes entreprises, qui utilisent des machines perfectionnées, des techniques de pointe, des méthodes modernes de commercialisation, de gestion et de contrôle de la qualité, la productivité est élevée. En revanche, la petite industrie exige une main-d'oeuvre abondante plutôt que des capitaux importants, ce qui représente un avantage pour les pays en voie de développement. Les petites entreprises sont en outre capables d'adapter leur production aux besoins du marché.

Un grand nombre de petites entreprises sont condamnées à disparaître, car elles sont trop petites et non rentables. C'est ainsi que dans l'est de l'Inde, les petites tanneries sont en proie à de graves difficultés. Les tanneurs de peaux d'ovins ne peuvent plus s'approvisionner en matières premières, tandis que les tanneurs de peaux de caprins et de bovins doivent s'unir pour lutter contre la concurrence des grands exportateurs de cuirs chromés humides. Sur les 16 ou 20 millions de pièces de cuir exportées en Union soviétique, près de la moitié proviennent d'une seule tannerie. Les petites entreprises sont donc appelées à disparaître, à moins de travailler à la commande ou de fabriquer des articles spécialisés en petites quantités. Il faut cependant qu'elles aient une taille minimum qui, dans l'industrie du cuir et les industries connexes, est assez modeste. Il est intéressant de noter à cet égard que, d'après une étude faite en 1963 sur l'industrie du cuir au Royaume-Uni, les économies d'échelle sont davantage fonction de l'importance des séries que de la taille des entreprises<sup>3</sup>. S'il est donc vrai que les entreprises artisanales non rentables doivent disparaître ou fusionner, les petites entreprises modernes peuvent être prospères dans ce secteur. On a même constaté une augmentation du nombre des petites tanneries en Italie et au Japon, où la petite industrie joue un rôle important, alors que dans la majorité des pays industrialisés leur nombre a considérablement diminué. Ces faits revêtent une grande importance pour les pays, comme l'Inde, où les ateliers artisanaux et les petites entreprises fournissent plus de 80% de la production de cuirs et de chaussures.

Dans l'industrie du cuir, un grand nombre de tâches pourraient être confiées à des sous-traitants. Par exemple, les petites tanneries pourraient traiter et tanner les cuirs et les peaux appartenant à des tiers, tandis que les opérations de finissage seraient effectuées par d'autres spécialistes. Les fabricants de chaussures et d'articles

<sup>3</sup>Pratten *et al.* "The economies of large-scale production in British industry", *Footwear Journal*, mai 1966, page 12.

en cuir pourraient confier à de petites entreprises ou à des artisans le soin d'assembler leurs produits et se charger ensuite du ramassage et des opérations de finissage, de contrôle, de triage, d'étiquetage et d'emballage. Il se créerait ainsi une "industrie de l'assemblage" dans ce secteur.

Dans de nombreux pays industrialisés, les fabricants ont constaté qu'il était plus avantageux de faire exécuter certaines tâches à l'étranger. L'exécution de tels travaux pour le compte de pays étrangers est à la base de la prospérité de l'industrie du cuir en Espagne, en Italie et en Yougoslavie.

Certains articles pourraient être fabriqués exclusivement dans de petites entreprises. On ne dispose toutefois d'aucun critère sûr pour le classement des tanneries en petites ou en grandes entreprises.

Dans le secteur de la tannerie, les petits industriels et les artisans se plaignent de la concurrence des grandes entreprises qui, à leur tour, les accusent de vendre à des prix dérisoires et de mal utiliser des peaux de première qualité. On pourrait mettre fin à cet antagonisme en incitant les petites et les grandes entreprises à collaborer. Les petites entreprises pourraient devenir les fournisseurs de la grande industrie à condition que des équipes itinérantes de spécialistes du tannage les aident à améliorer la qualité de leurs produits, que des normes soient définies et que les tanneries soient classées suivant la qualité de leur production. Dans la région de la CEAE0, par exemple, on pourrait "regrouper des milliers de petites tanneries peu rentables pour former la plus grande tannerie du monde, qui fournirait la matière première nécessaire aux fabriques d'articles en cuir ou de chaussures travaillant pour les marchés intérieurs et extérieurs"<sup>4</sup>.

La création de plusieurs entreprises de petite taille, au lieu d'une seule grande usine, présente les avantages suivants: souplesse et efficacité accrues, plus grande spécialisation, simplification des problèmes de main-d'oeuvre. Cette solution permet également de répondre aux besoins de chaque région, tribu ou groupe et de créer un plus grand nombre d'emplois avec des capitaux peu importants.

L'artisanat et la petite industrie se caractérisent par la médiocrité de la gestion, le manque de capitaux et l'utilisation de machines et de techniques périmées. Les gouvernements pourraient aider les petites entreprises à surmonter leurs difficultés en créant les organismes indiqués ci-dessous.

*Centres de services communs.* Il faudrait que ces centres soient équipés de machines modernes et qu'ils disposent de techniciens et d'administrateurs qualifiés. Ils devraient comporter des installations de tannage que les tanneurs de la région pourraient utiliser contre paiement d'une redevance; ils pourraient exécuter des travaux pour le compte d'entrepreneurs.

*Instituts au service de la petite industrie.* Les experts de ces instituts seraient chargés de conseiller les dirigeants de petites entreprises et de les former aux méthodes modernes d'organisation, de gestion, de production et de contrôle de la qualité.

*Domaines industriels.* Des domaines industriels devraient être créés, avec ou sans l'aide du secteur public. Il faudrait définir les dimensions optimales des petites et des moyennes entreprises, dresser les plans et arrêter l'aménagement de chaque usine, puis construire les bâtiments en conséquence, créer des systèmes de distribution

<sup>4</sup> Document de travail de la CEAE0 (1957), voir note<sup>1</sup>.

d'électricité, d'adduction d'eau et d'égouts, enfin fournir des experts pour aider à choisir et à installer les machines nécessaires. Un domaine intégré devrait comporter une tannerie et des fabriques de chaussures et d'articles en cuir, les secondes transformant les produits fournis par la première. Les gouvernements et les organismes des Nations Unies accordent généralement une aide pour la création de tels domaines. C'est ainsi que le Gouvernement indien a créé à Madras un domaine réservé au travail du cuir, qui constitue une réussite. On envisage également d'implanter un domaine de ce genre à Istanbul (Turquie).

*Organisme central.* Les petites entreprises pourraient s'associer et se doter d'un organisme dont la compétence s'étendrait aux domaines suivants: approvisionnement en matières premières, constitution de stocks, marchés, exportations, spécifications, modèles, contrôle de la qualité, etc. Cet organisme pourrait également centraliser les commandes et répartir les tâches entre les entreprises, les opérations d'assemblage et de contrôle de la qualité étant effectuées au centre. Il pourrait également jouer un rôle dans deux domaines importants, ceux du crédit et de la commercialisation.

### Organisation globale de la production

On a dit que la production du cuir et d'articles en cuir commençait dans les pâturages et s'achevait par la vente au client. Il est donc nécessaire de développer l'ensemble des activités intéressant l'industrie du cuir. L'inventaire des ressources et les études de marchés devraient permettre de définir comment l'industrie du cuir pourra satisfaire aux exigences des marchés intérieur et extérieur. Les pays en voie de développement doivent exporter s'ils veulent se procurer les devises dont ils ont besoin, mais les clients n'achètent que des cuirs et peaux bruts de bonne qualité. Ces pays doivent également tenir compte de l'augmentation de la demande intérieure. On estime qu'un tel programme d'ensemble présenterait les avantages suivants:

- a) Concordance parfaite entre les besoins des fabriques de chaussures et la production de cuir, tant pour la quantité que pour la qualité et la variété;
- b) Souplesse de l'approvisionnement en matières premières permettant aux fabricants de chaussures de suivre les caprices de la mode;
- c) Meilleure utilisation des cuirs et peaux bruts de fabrication locale;
- d) Meilleure utilisation des déchets provenant des tanneries et des fabriques d'articles en cuir;
- e) Diminution des immobilisations et augmentation du chiffre d'affaires.

## PRODUCTION ET GESTION

L'utilisation de techniques, de machines et de méthodes de gestion modernes ainsi que la création de services de contrôle de la qualité, de conditionnement et de calcul des prix de revient permettraient d'améliorer la production. Dans les pays en voie de développement, la connaissance et l'expérience des affaires et des problèmes de production sont très restreintes, notamment dans l'industrie du cuir et les industries connexes où les traditions font obstacle au progrès.

### Contrôle de la qualité

Pour satisfaire aux exigences des marchés extérieur et intérieur, les produits des pays en voie de développement doivent être de bonne qualité. Il faut se préoccuper de ce problème à chaque étape de la fabrication, et le contrôle de la qualité doit commencer avec les matières premières. Il faudrait définir des spécifications pour chaque produit et rendre obligatoires le contrôle de la qualité et l'estampillage des produits.

### Etablissement des prix

Certaines méthodes comptables devraient céder la place à des techniques modernes de calcul des coûts et les prix de vente devraient être déterminés en tenant compte des coûts de production réels.

### Productivité

Les pays en voie de développement devraient tirer parti des méthodes modernes de gestion qui ont pour but d'assurer une meilleure utilisation de la main-d'oeuvre, des matières premières, des machines et des capitaux en vue d'accroître la productivité. Ces méthodes se résument à une lutte contre le gaspillage et sont donc particulièrement nécessaires dans les pays en voie de développement où la productivité est généralement très faible.

Pour accroître la productivité, il faudrait:

- a) Disposer les machines de façon à éviter les temps morts;
- b) Utiliser pleinement la capacité des machines et la main-d'oeuvre;
- c) Entretien convenablement les machines et constituer des stocks de pièces de rechange;
- d) Programmer convenablement les opérations de fabrication;
- e) Instituer une surveillance et un contrôle adéquats;
- f) Traiter des lots de dimensions optimales;

- g) Réduire les gammes de production<sup>5</sup>;
- h) Accepter des travaux à forfait de façon à utiliser pleinement la capacité des machines;
- i) Réformer les machines vétustes de façon à éviter les pannes trop fréquentes;
- j) Choisir convenablement le nombre et le type des machines;
- k) Définir clairement les fonctions et les responsabilités des ouvriers et des cadres;
- l) Contrôler convenablement et réduire les stocks;
- m) Effectuer des études des tâches, des temps et des mouvements;
- n) Instaurer de bonnes relations entre les travailleurs et les cadres.

On croit généralement à tort que les méthodes permettant d'accroître la productivité ne peuvent être appliquées que dans les grandes entreprises, alors qu'elles conviennent tout aussi bien aux petites.

Actuellement, l'industrie du cuir est le fait de la grande comme de la petite industrie; mais celle-ci est handicapée par le manque de moyens et de machines, qui nuit à la productivité, à la qualité des produits et à la rentabilité, tandis que les grandes entreprises se caractérisent par une sous-utilisation des capacités.

### Gestion

La tannerie est dans une large mesure une industrie artisanale. On prend de plus en plus conscience du fait que la gestion des ateliers devrait être confiée à des spécialistes de façon à améliorer la production.

Certains pays en voie de développement mettent en place des conseils nationaux de la productivité, créent des écoles de gestion scientifique, des instituts de normalisation, des conseils pour le contrôle des exportations et des instituts d'études techniques et de conditionnement. Ils organisent également des stages de formation dans les domaines suivants: calcul des coûts de production, organisation industrielle, relations dans l'entreprise, productivité et gestion des petites et grandes entreprises. Ces efforts devraient contribuer dans une large mesure à résoudre les problèmes concernant la production dans ces pays.

---

<sup>5</sup> S. P. Singaram (1966), *Leather Science*, vol. 13, page 163.

## COMMERCIALISATION

### Production, consommation et marchés

Les peaux et les cuirs, bruts ou traités, sont des produits de base qui jouent un rôle important dans le commerce intérieur de certains pays et dans le commerce international. Les modifications qui se sont produites dans la structure du commerce mondial au cours des 10 dernières années ont ouvert au commerce des cuirs traités de plus grandes possibilités qu'à celui des cuirs bruts. On constate l'existence d'une tendance analogue dans le commerce intérieur des pays en voie de développement.

Il est très vraisemblable que l'on verra un accroissement de la demande de cuirs et de produits en cuir, notamment dans les pays en voie de développement, étant donné que, selon des estimations récentes, la demande mondiale de chaussures aura doublé en 1980-1985<sup>6</sup> et celle de vêtements en cuir et d'articles fantaisie en cuir augmente également, en dépit de la concurrence de plus en plus forte que leur font les produits de substitution<sup>7</sup>.

### Ramassage et distribution: circuits commerciaux

#### *Cuirs et peaux bruts*

Dans certains pays en voie de développement, il n'existe pas de circuits commerciaux; dans d'autres, la commercialisation est aux mains de quelques entreprises étrangères qui, par l'intermédiaire de leurs agents ou de leurs filiales répartis dans l'ensemble du pays, ramassent et salent les cuirs bruts, puis les transportent jusqu'à l'un des principaux ports du pays ou d'un pays voisin. Il arrive parfois que l'exportateur étranger possède lui-même des tanneries dans le pays ou dans un pays voisin. Dans d'autres pays, le commerce des cuirs et peaux bruts est soumis à une réglementation légale et nécessite l'octroi de permis et de licences.

L'Argentine, l'Inde et le Pakistan ont établi des circuits commerciaux pour les ventes à l'intérieur et à l'étranger. Le ramassage et la distribution y sont bien organisés: le producteur de cuirs et peaux bruts vend à un marchand de village qui, à son tour, vend à un négociant de la ville qui remet la marchandise à un commissionnaire.

**Classement.** Les cuirs bruts sont classés par région, état de conservation, qualité, dimension et poids; les prix sont fixés en conséquence.

<sup>6</sup> Leder und Austauschstoffe in der Schuhindustrie - Colloque international de Gottwaldov, Tchécoslovaquie, Schuhtechnik (1968), n° 10, page 1337.

<sup>7</sup> Centre du commerce international CNUCED/GATT (1968), *Les grands marchés des cuirs et peaux en Europe occidentale*, Genève, page 6, et *Rapport de la FAO sur les produits* (1968).

**Transport.** Le transport joue un rôle important dans la commercialisation. Dans de nombreux pays en voie de développement, des moyens de transport insuffisants (chameaux, mules, chars à boeufs et moyens locaux de navigation) provoquent d'importants dommages, notamment aux cuirs et peaux bruts.

**Prix.** Les facteurs qui agissent sur les prix des cuirs bruts sont les caractéristiques, le rendement et la qualité qu'on peut attendre de la transformation des peaux vertes en cuir, l'offre et la demande. Etant donné, comme nous l'avons précédemment indiqué, qu'il n'existe dans la plupart des pays en voie de développement aucun service d'information sur les débouchés, le producteur ne touche pas un prix suffisant et il n'est donc pas incité à préparer des cuirs ou des peaux soigneusement dépouillés et préparés.

Il faut donc fournir au producteur des informations sur les normes et les prix en vigueur sur le marché mondial. A l'heure actuelle, il est mal informé, mal équipé et mal payé. Il faut lui apprendre à apprécier la valeur intrinsèque du cuir brut. On utilisera des films, la radio et d'autres auxiliaires audio-visuels pour l'instruire, l'éclairer et l'amener à s'intéresser à produire des cuirs de bonne qualité.

#### *Cuir*

Certains pays en voie de développement disposent de circuits bien organisés pour la commercialisation intérieure et pour l'exportation du cuir. Dans les villages, le tanneur peut être en même temps un fabricant de cuir ou le fournisseur du fabricant de chaussures local. Les intermédiaires de la ville avancent de l'argent au tanneur pour lui permettre d'acheter ses cuirs et peaux bruts, et ils se font remettre le cuir en paiement — le tanneur recevant ainsi pratiquement une indemnité de subsistance pour son travail. Les fabricants de chaussures et d'articles de cuir achètent à ces intermédiaires ou à des commissionnaires, mais certaines fabriques s'approvisionnent directement dans de véritables tanneries. Au niveau du village, on ne procède à aucune sorte de classement par qualité ou par nature; le commissionnaire ramasse, classe et vend.

#### **Problèmes des petites entreprises**

Les petites entreprises manquent de fonds et de réserves. Elles n'ont pas assez de capitaux pour acheter quand les matières premières sont bon marché, et elles ne sont pas en mesure de les conserver jusqu'au moment où les prix de vente sont favorables. Elles sont souvent endettées à l'égard des intermédiaires et des prêteurs. C'est seulement en prenant des mesures d'ordre administratif et sur le plan de l'organisation qu'on parviendra à éliminer ces risques financiers et à améliorer la situation dans ce secteur.

#### **Fluctuations du marché**

Le marché des cuirs et des peaux connaît des fluctuations importantes en fonction de la demande, de la saison et de la mode. Cela est particulièrement vrai pour les cuirs et peaux bruts. Comment lutter contre ces fluctuations pose un problème international majeur, auquel aucune solution n'a encore été trouvée<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Centre CNUCED/GATT du commerce international, *op. cit.*, page 26.

Les pays en voie de développement doivent importer la plus grande partie de leur matériel et de leurs machines. Comme il est souvent difficile de se procurer des pièces détachées, on a tendance à accumuler ces articles indispensables. Cette accumulation agit sur la structure des prix et sur le marché. Une bonne gestion des stocks serait donc très utile.

### Ventes à l'étranger: circuits commerciaux

La commercialisation devra s'appuyer sur des études de marché et sur de la publicité. Les équipes chargées de la production, des études de marché, de la publicité et des ventes devront travailler en collaboration et se communiquer régulièrement les résultats de leur activité.

Un certain nombre de pays – notamment l'Argentine, le Brésil, l'Inde, le Kenya, le Nigéria, le Pakistan, la République-Unie de Tanzanie et l'Uruguay – ont créé des circuits commerciaux pour l'exportation des cuirs tannés au végétal et au chrome. Pour le cuir en bleu, les principaux marchés se trouvent en Europe de l'Est: Bulgarie, Tchécoslovaquie, République démocratique allemande, Hongrie, Pologne, Roumanie et URSS. En Europe occidentale, l'Italie offre un marché pour les cuirs de vache et de buffle tannés au chrome, la France pour les peaux de chèvre et de mouton. La République fédérale d'Allemagne, la France, l'Italie, le Royaume-Uni et les Etats-Unis importent des cuirs tannés au végétal et des cuirs en bleu.

Le commerce entre les pays en voie de développement et ceux de l'Europe de l'Est se fait d'Etat à Etat. Le ministère de l'industrie et du commerce, le ministère du commerce ou un organisme qui leur est subordonné, comme par exemple une société commerciale d'Etat, proposera des accords commerciaux annuels ou à plus long terme portant sur la fourniture d'une certaine quantité de cuirs traités. Le prix, le type de traitement et les spécifications du produit sont définis de façon précise et les minutes du contrat sont établies. Une première inspection du matériel est effectuée sur les lieux de production par un représentant désigné pour cette tâche par le pays importateur, et l'on procède à une autre inspection au port d'arrivée. Si le matériel est accepté au premier contrôle, à la source, il serait déraisonnable de le refuser à l'arrivée. Un certain nombre de pays d'Europe de l'Est choisissent la matière première eux-mêmes; de cette manière, le tanneur effectue le plus souvent un travail rétribué forfaitairement à la pièce.

On trouve une bonne description des exportations en direction de l'Europe occidentale dans *Les grands marchés des cuirs et peaux en Europe occidentale*<sup>9</sup>. On recommande l'établissement de relations directes entre le producteur, le tanneur et l'exportateur dans le pays en voie de développement et le tanneur, l'importateur et le finisseur dans le pays avancé.

Des contacts personnels, des visites périodiques aux pays importateurs pour se tenir au courant des tendances récentes, la participation aux foires internationales du cuir, etc., sont également nécessaires. Dans les pays en voie de développement, les chambres de commerce, les organisations commerciales et les ambassades peuvent fournir des renseignements sur les correspondants auxquels on peut faire confiance: commissionnaires, transporteurs, importateurs et tanneurs-finisseurs. Il s'agit ensuite de déterminer quels sont les tanneurs qui pourraient être intéressés et de leur envoyer des échantillons, directement ou à leurs agents, accompagnés de renseignements clairs

<sup>9</sup> *Ibid.*, page 58.

et concis sur la qualité, la quantité, les périodes de livraison, les prix, les références bancaires, etc. Ou bien le lot d'échantillons est accepté et un ordre est immédiatement donné, ou bien le finisseur suggère des modifications et le produit modifié dans ce sens peut de nouveau être envoyé à titre d'échantillon. Une fois établies des relations confiantes, le volume des affaires ne fera que croître. Toutefois, ces accords portent toujours au début sur de petites quantités et il faut généralement de six mois à un an pour que les transactions prennent leur rythme normal.

Les expéditions à la commission comportent des risques et ne sont certainement pas conformes aux intérêts des exportateurs d'un pays en voie de développement. Aux termes d'un accord de cet ordre, l'expéditeur envoie un colis de cuir à un agent du pays importateur; l'agent entre en contact avec divers acheteurs; l'un de ceux-ci ouvrira le colis pour l'inspecter et discutera le prix. L'agent négocie le prix et retient sa commission, en même temps que les frais administratifs et les frais d'entrepôt. La différence est versée à l'exportateur.

Toutefois, les agents contribuent à la promotion des exportations. Un tanneur-exportateur peut vendre son cuir à un agent agréé, qui, de son côté, peut vendre directement à l'utilisateur, en prenant sa commission. L'agent, qui représente l'expéditeur en cas de litige, connaît les acheteurs et vend lorsque les prix sont favorables.

### Obstacles aux échanges

Afin de protéger leurs industries du cuir, de nombreux pays avancés imposent des restrictions aux importations de cuir ou les taxent de droits d'entrée. Le plus souvent, les cuirs bruts échappent à ces taxes, mais les droits pour les cuirs traités peuvent aller de 7 à 20% *ad valorem* et ils peuvent même être plus élevés pour les cuirs finis et les articles en cuir. Cependant, les négociations du "Kennedy Round", en 1967, ont abouti à des accords qui ont entraîné une réduction importante de ces taxes à l'importation. Lorsque ces accords seront pleinement entrés en vigueur, c'est-à-dire en 1972, les taux des droits de douane seront les suivants (pourcentage *ad valorem*):

<i>Produits</i>	<i>Communauté économique européenne</i>	<i>Royaume-Uni</i>
Cuirs et peaux bruts	exempts	exempts
Cuirs et peaux tannés, non apprêtés, de bovins et d'équidés	0-8	—
Peaux d'ovins non apprêtées		
Peaux des Indes, tannées au végétal	exempts	exempts
Autres	3	

<i>Produits</i>	<i>Communauté économique européenne</i>	<i>Royaume-Uni</i>
<b>Peaux de caprins tannées, non apprêtées</b>		
Peaux des Indes tannées au végétal	néant	néant
Autres	3,5	néant
<b>Peaux tannées, non apprêtées, d'autres animaux</b>		
De reptiles	néant	8
Autres	4	8

Le tarif le plus élevé pour les cuirs non apprêtés sera de 8% *ad valorem*, ce qui donnera aux cuirs non apprêtés — comme les cuirs tannés au végétal ou les cuirs en croûte tannés au chrome — un avantage évident sur les cuirs finis. Dans l'avenir, ces taxes seront même réduites ou supprimées: de nombreux pays préfèrent importer des cuirs tannés plutôt que bruts.

### Promotion des exportations

Les pays en voie de développement, comme les pays avancés, sont tous désireux d'exporter. Afin de faire face efficacement à la concurrence, chaque pays en voie de développement doit établir un plan et un programme vigoureux de promotion des exportations, sur la base d'une bonne connaissance du commerce international. Le plan d'exportation devra définir de façon précise les produits destinés à l'exportation, fixer des objectifs, indiquer les écarts technologiques et préciser les décisions du gouvernement en matière de politiques, de mesures de soutien et de stimulants.

Les études de marché sont d'une importance primordiale. Il faudra tenir à jour en permanence une documentation claire sur la situation du pays dans le secteur du cuir; devront y figurer également les besoins du marché et les spécifications du produit, ainsi que la situation concurrentielle du pays en ce qui concerne les prix, la qualité et les possibilités d'assurer une production régulière.

Un pays ne peut pas simplement vendre ce qu'il produit: il doit s'efforcer de produire ce qu'on demande. Les conceptions de la mode et les goûts en matière de couleurs et de dessins varient, et les exportations doivent être adaptées aux produits particuliers qui sont demandés — produits qui peuvent varier selon les pays.

Le choix des produits à exporter dépend de bien des facteurs, sans parler des possibilités offertes par le marché. En premier lieu, il dépend de l'aptitude du pays à mettre au point, produire et expédier le produit dans un temps relativement court. Dans les pays en voie de développement, parmi les critères sur lesquels repose le choix des produits appropriés, entrent également en ligne de compte l'importance de

la main-d'oeuvre employée, la possibilité de former rapidement de la main-d'oeuvre, la pleine utilisation de la capacité de production, l'importance des investissements nécessaires et l'utilisation de matières premières locales<sup>10</sup>.

Dans un pays où la main-d'oeuvre est abondante et bon marché et où un projet donné permettrait d'employer une main-d'oeuvre importante, il faudra envisager la possibilité d'importer des matières premières et d'exporter des produits finis. La théorie selon laquelle ce sont les articles bon marché et de qualité inférieure qui offrent aux pays en voie de développement les meilleures possibilités d'exportation a été presque totalement abandonnée<sup>11</sup>. Les articles bon marché sont souvent fabriqués à la machine dans les pays avancés afin de diminuer l'apport de main-d'oeuvre qu'ils exigent. C'est le cas des articles artisanaux destinés aux touristes, qui ont été remplacés par des bibelots fabriqués à la machine.

#### *Mesures gouvernementales*

Un gouvernement stable, menant une politique cohérente, suscite des conditions favorables à la promotion des exportations.

Les mesures destinées à promouvoir les exportations sont notamment les suivantes:

- a) Création d'un conseil de promotion des exportations du cuir;
- b) Création d'un organisme chargé d'assurer les études de marché;
- c) Aide à l'organisation d'un système de contrôle de la qualité et d'inspection des exportations;
- d) Fourniture de services d'experts et de connaissances techniques;
- e) Mesures destinées à faciliter les importations de machines et de matériel;
- f) Conseils relatifs au conditionnement et à la conception des modèles;
- g) Instauration de procédures d'arbitrage;
- h) Assurances à l'exportation;
- i) Organisation de programmes de formation en matière de productivité, de gestion et de technologie;
- j) Mesures pour faciliter la participation aux foires internationales;
- k) Envoi à l'étranger d'équipes de promotion des ventes;
- l) Accélération des procédures officielles;
- m) Constitution d'une société commerciale d'Etat;
- n) Création de banques de matériaux;
- o) Conclusion d'accords commerciaux bilatéraux;
- p) Promotion d'entreprises communes;
- q) Ouverture à l'étranger de centres de promotion des ventes et du commerce;
- r) Création d'entreprises de finissage dans les pays importateurs;
- s) Mesures pour s'assurer la coopération d'autres pays;

<sup>10</sup> A. Most (1969) *Expanding Exports*, United States Agency for International Development, Washington (D.C.), page 50.

<sup>11</sup> *Ibid.*

- t) Recherches sur la promotion des ventes;
- u) Création de zones franches;
- v) Promotion de la qualité des produits;
- w) Aide à l'exportation grâce à des accords sur les transports et le fret aérien;
- x) Création de sociétés d'exportation;
- y) Participation gouvernementale aux entreprises, en cas de nécessité;
- z) Invitation d'acheteurs importants dans le pays;
- zz) Création d'un institut de recherche.

### *Stimulants*

Les stimulants sont, en substance, une forme de subvention et l'exportateur devrait en bénéficier en raison des risques qu'il prend en lançant un nouveau produit ou en s'introduisant sur un nouveau marché. Les stimulants doivent prendre des formes souples et variées:

- a) Stimulants financiers, tels que prêts à long terme et à faible intérêt et location de machines à bas prix;
- b) Stimulants fiscaux, tels qu'abattements sur l'impôt sur le revenu, dégrèvements fiscaux pour voyages, représentation, recherches, promotion des ventes et publicité, réductions des impôts sur le chiffre d'affaires et subventions pour l'amortissement rapide du matériel;
- c) Autres stimulants tels que ristournes sur les droits de douane à l'importation et réduction des taxes à l'exportation;
- d) Subventions directes, accordées pour un certain temps, en cas de nécessité<sup>12</sup>.

Telles sont les mesures qu'un pays peut envisager de prendre pour augmenter rapidement ses exportations. Mais le plus important est d'avoir un plan à long terme, ainsi que les ressources, la politique et l'organisation nécessaires pour l'appuyer, et d'être décidé à le mettre en oeuvre.

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, page 23.

## TECHNOLOGIE

Les pays en voie de développement commencent à se rendre compte que le catalyseur d'une croissance économique plus rapide est l'utilisation de la science et de la technologie modernes.

On a prétendu que les pays en voie de développement devaient avancer lentement, pas à pas, et qu'ils ne devaient pas espérer des miracles du jour au lendemain, étant donné qu'il a fallu des siècles aux pays avancés pour atteindre l'état d'industrialisation où ils se trouvent aujourd'hui. Tout cela donnerait à croire que les pays en voie de développement devraient se contenter d'un niveau technologique inférieur. Selon un point de vue opposé, les moyens techniques les plus perfectionnés et les plus raffinés dont on dispose aujourd'hui ne seront même pas suffisants pour permettre aux pays en voie de développement de rattraper leur retard sur les pays avancés.

Toutefois, il n'est pas nécessaire que les pays en voie de développement connaissent les mêmes expériences, commettent les mêmes erreurs et prennent autant de temps pour atteindre un niveau d'industrialisation élevé. Ils peuvent accélérer leur développement en adoptant l'évolution "par bonds" – en tirant profit de l'expérience des autres – et en utilisant les techniques appropriées. Les pays développés eux-mêmes ne sont pas statiques. Ils évoluent encore et l'écart qui les sépare des pays en voie de développement ne cesse de grandir. Pour les pays en voie de développement, la seule façon de les rattraper consiste à tirer parti de leur expérience et à adopter les meilleures techniques actuelles, en les adaptant à leur situation et en s'efforçant de les améliorer. Comme tout autre produit sur le marché international, la technologie est un bien qui s'emprunte ou qui s'achète.

Il ne suffit pas, cependant, d'acquérir des connaissances techniques; il faut aussi en faire la démonstration dans les conditions qui prévalent aux divers niveaux d'un secteur industriel, de façon qu'elles puissent être facilement assimilées, puis appliquées.

Mais un pays ne peut vivre perpétuellement sur une technologie et des compétences empruntées. Il doit créer sa propre technologie, mener pour son propre compte des recherches fondamentales et appliquées, concevoir et mettre au point des techniques et diffuser les connaissances. Même s'il ne s'agit que d'acheter ou d'emprunter des techniques, un pays doit disposer d'un personnel capable de définir et de choisir celles dont il a besoin et de les obtenir au meilleur prix. On a souvent vendu à des pays en voie de développement du matériel et des techniques démodés, ce qui a eu pour résultat de maintenir leur retard.

Il arrive aussi que des pays en voie de développement n'ayant que récemment accédé à l'indépendance déploient un zèle excessif et s'efforcent de tout construire par eux-mêmes. Certes, ils apprennent mieux en procédant ainsi, mais il leur faut beaucoup de temps pour progresser. Aucun pays, si avancé soit-il, ne peut espérer se suffire à lui-même dans tous les domaines. Etant donné qu'on peut se rendre

acquéreur des techniques les plus récentes, la sagesse consiste à les prendre pour point de départ et, éventuellement, à les améliorer. A cet égard, le Japon offre un excellent exemple: il a acheté les techniques les plus récentes, les a améliorées, puis les a revendues à d'autres pays, y compris parfois à celui dont elles provenaient. Mais cela n'est possible qu'à un pays disposant d'une main-d'oeuvre qualifiée et d'équipes de techniciens et de savants possédant des instruments et des installations suffisants pour la recherche, le développement et la conception, toutes choses encore difficiles à trouver dans de nombreux pays en voie de développement.

## FORMATION

Le meilleur placement que puisse faire un pays – et cela est particulièrement vrai pour les pays en voie de développement – est dans les ressources humaines. De nombreux pays avancés offrent leur assistance sous la forme de capitaux, de technologie, d'experts et de moyens de formation. Cette assistance est bienvenue quand elle a pour effet de mobiliser les ressources humaines et les talents et de les inciter à rechercher des possibilités de croissance. Elle ne l'est pas lorsqu'elle freine les talents, l'ambition et l'énergie.

Ce dont les pays en voie de développement ont le plus grand besoin aujourd'hui c'est d'attirer, de former et de mobiliser toutes les énergies humaines et de les faire produire<sup>13</sup>. A tous les niveaux, il faut donner une formation aux travailleurs: travailleurs qualifiés, conducteurs de machines, personnel des services d'entretien, contremaîtres, surveillants, chimistes en tannerie, techniciens et personnel de direction. Dans certains pays, il n'existe pas un seul technicien qualifié dans l'industrie du cuir.

L'industrie de la tannerie doit attirer un personnel intelligent, bien formé à tous les niveaux, et on doit fournir aux travailleurs et au personnel de direction employé dans ce secteur une formation complémentaire adaptée à leurs besoins. La formation dans l'entreprise et l'expérience pratique sont d'une particulière importance. Bien que chaque pays doive élaborer son propre programme de formation, la création d'un institut officiel du cuir n'est pas toujours justifiée. De nombreux instituts de création ancienne, dans des pays avancés, offrent des possibilités de formation, et les gouvernements de ces pays octroient des bourses d'études par l'intermédiaire de leur programme d'assistance technique. Mais il ne rimerait évidemment à rien d'apprendre au personnel à se servir d'appareils compliqués qui ne sont pas à leur place dans un pays en voie de développement.

L'une des difficultés auxquelles se heurtent les individus formés dans des pays avancés est l'impossibilité d'utiliser chez eux les connaissances qu'ils viennent d'acquérir. Ils ne peuvent faire usage des techniques "presse-bouton" qu'ils ont apprises à l'étranger, d'où les déceptions et le découragement de ces individus jeunes et qualifiés, dont beaucoup finissent par émigrer. Cet exode des compétences représente une perte considérable pour les pays en voie de développement.

Un autre problème important est la nécessité de disposer de cadres compétents, en plus des techniciens et des hommes de science.

On peut formuler un certain nombre de suggestions pour l'organisation de programmes de formation dans les pays en voie de développement:

- a) Ils doivent comporter des travaux pratiques, l'expérience concrète étant nécessaire lorsqu'il s'agit de faire fonctionner une tannerie;

---

<sup>13</sup> P.F. Drucker (1970) *The American Review*, vol. 14, page 26.

- b) Il convient d'enseigner aux ouvriers à se servir aussi bien d'outils à main que de machines modernes, pour qu'ils soient capables de travailler pour l'artisanat, la petite ou la grande industrie;
- c) Le personnel formé doit être en mesure de s'adapter à de nouvelles méthodes et il doit acquérir les connaissances techniques appropriées à son niveau d'activité;
- d) Il faut démontrer clairement que l'application des méthodes modernes de la science et de la technologie entraîne une augmentation de la rémunération;
- e) Il convient d'insister particulièrement sur les méthodes d'organisation, de gestion et de productivité.

L'important est que la formation de l'ouvrier lui permette de s'adapter à ses conditions de travail et d'agir comme une sorte de catalyseur du progrès et d'une meilleure productivité grâce à l'application de la science et de la technologie. Dans un pays en voie de développement, un homme instruit a de plus grandes responsabilités à l'égard de la société que son homologue dans un pays avancé.

Quand un pays adopte un plan de développement, il doit définir ses besoins en main-d'oeuvre, à tous les niveaux, pour une période de 5 à 10 ans; c'est en fonction de ces besoins que sont établis les programmes de formation. Dans leur désir de développer rapidement leur industrie du cuir, certains pays ont importé des machines, fait appel à des experts étrangers et créé de grandes tanneries. Les résultats ont été très inégaux: quand le pays disposait d'une main-d'oeuvre instruite et intelligente, l'entreprise a été couronnée de succès; en l'absence d'une telle main-d'oeuvre et de cadres compétents, l'entreprise a périclité dès le départ des experts étrangers.

Des nombreux pays qui ont reçu une aide étrangère au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, seuls la République fédérale d'Allemagne et le Japon ont fait des progrès notables. Ces progrès étaient dus, en particulier, à la discipline et au dévouement de la main-d'oeuvre nombreuse et qualifiée, de ces deux pays. La leçon que les pays en voie de développement doivent en tirer, notamment pour leurs programmes de formation, c'est que l'aptitude à absorber et à utiliser l'assistance étrangère dépend de la volonté, des qualifications, du dévouement, de la détermination et des efforts d'un groupe d'hommes qualifiés, capables de prendre des initiatives et de penser par eux-mêmes. C'est ce qui explique pourquoi les programmes de formation aux méthodes de gestion sont tellement nécessaires. Lorsqu'il s'agit d'acquérir les qualifications requises pour un poste de direction, on peut poursuivre des études théoriques jusqu'à un certificat, un diplôme ou un grade universitaire, puis les faire suivre de quelques années d'expérience pratique dans une tannerie; une autre possibilité est d'apprendre tout en travaillant: suivre un enseignement alterné ou des cours du soir en vue d'obtenir un certificat ou un diplôme.

Les pays en voie de développement qui manquent de moyens de formation peuvent envoyer des stagiaires à l'étranger; mais s'il est facile de recevoir une formation universitaire, il est plus difficile de trouver des possibilités de formation pratique. Un moyen de résoudre ce problème serait d'organiser des "usines écoles" bien équipées, où on pourrait enseigner les processus de fabrication et les diverses opérations, et où travailleurs et techniciens seraient formés dans les conditions du travail industriel. On aurait ainsi une source permanente de personnel technique, de

travailleurs et de gestionnaires qualifiés, et la production de ces usines leur permettrait de subsister par elles-mêmes.

On a affirmé que "dans la plupart des pays en voie de développement, si les conditions sont favorables, un expert en tannerie hautement qualifié et expérimenté peut créer une tannerie de taille moyenne et former son personnel en deux ans. Le personnel de gestion et le personnel technique posent des problèmes plus difficiles"<sup>14</sup>.

L'installation, l'entretien et la réparation des machines sont des éléments importants de cette formation pour l'industrie. La plupart des machines sont importées à grand prix et aucun pays ne peut se permettre de les laisser inutilisées faute de personnel qualifié pour les entretenir et les réparer. Dans de nombreux pays en voie de développement, on trouve des mécaniciens qualifiés ou non qualifiés qui, après un cours d'orientation de trois à six mois, pourraient constituer la main-d'oeuvre chargée de l'entretien dans cette industrie.

On ne saurait trop insister sur l'importance de la formation: elle est nécessaire à tous les niveaux et doit avoir pour objet d'utiliser au mieux toutes les ressources humaines dont on dispose. Les programmes de formation dans les pays en voie de développement doivent se donner pour but de susciter des vocations industrielles.

A l'époque coloniale, l'enseignement avait pour but de former des assistants administratifs loyaux auxquels on demandait d'être des exécutants fidèles, sans chercher à penser par eux-mêmes. Il en est résulté un manque d'esprit d'entreprise et de goût de l'aventure. C'est cet esprit que les programmes de formation doivent tendre à faire naître chez les étudiants.

---

<sup>14</sup> Organisation internationale du Travail (1969) "Conséquences de l'évolution technique sur la structure professionnelle et le niveau de l'emploi dans l'industrie du cuir et de la chaussure".

## PROBLEMES FINANCIERS

Le plan de développement d'un pays doit indiquer le nombre et le type des unités de production qu'il convient de créer, la mesure dans laquelle celles qui existent déjà doivent être agrandies, les investissements qui sont nécessaires à la réalisation d'un tel programme et les dépenses en devises qui en découleront. De plus, il doit également contenir des dispositions concernant les subventions directes et indirectes, les remises d'impôts, les prêts à faible intérêt et autres stimulants visant à augmenter rapidement les exportations. Il donnera ainsi une idée précise du montant des investissements et de l'apport en devises nécessaires au développement de l'industrie du cuir pour une période de 5 à 10 ans.

C'est une industrie qui a un grand besoin de capitaux et de crédit. En effet, les capitaux sont souvent immobilisés pendant de longues périodes, du fait que le tannage est un processus lent. Les capitaux nécessaires peuvent provenir de sources diverses: budget national, épargne privée, formation de capital et aide étrangère. L'assistance étrangère et les accords de troc avec d'autres pays permettent de résoudre le problème de l'obtention des devises nécessaires à l'importation de machines et de matériel.

Une fois les fonds disponibles, l'assistance financière à l'industrie doit être soigneusement administrée. Des investissements importants permettent évidemment l'achat des machines et de la technologie les plus modernes; néanmoins, il convient de se pencher longuement sur la question de savoir si l'industrie du cuir doit être à base de capitaux ou de main-d'oeuvre. Ce serait une erreur de prétendre que le progrès a toujours exigé des investissements importants en capitaux. Il est parfaitement possible d'organiser l'industrie du cuir sur la base de l'emploi d'une main-d'oeuvre importante. Modernisation ne signifie pas nécessairement automatisation. Dans l'industrie du cuir, les investissements en capitaux doivent avoir pour objet d'améliorer la qualité des articles produits par la petite industrie existante. Au Japon et en Inde, les banques consentent des prêts à faible intérêt aux petites entreprises; au Japon, des banques ont été créées à seule fin d'aider les petites industries.

## COOPERATION INTERNATIONALE

Par l'intermédiaire de programmes d'assistance, d'autres pays ou des organisations régionales ou internationales peuvent fournir des capitaux ou une assistance technique. Dans le monde actuel, où l'interdépendance est de plus en plus poussée, aucun pays ne peut se permettre de compter sur ses seules ressources. Rien ne peut se substituer à la coopération internationale lorsqu'il s'agit de combler l'écart entre les ressources d'un pays et ses aspirations.

Si les pays en voie de développement veulent accélérer la fabrication des cuirs en bleu, des cuirs en croûte et des cuirs finis, ils devront nécessairement faire appel à la collaboration de l'étranger. Même là où existe déjà une industrie bien organisée, cette collaboration facilitera l'importation des machines et des matières premières les plus modernes, en même temps qu'elle aidera à trouver des débouchés.

Certains pays ont déjà profité d'une assistance de cet ordre, mais d'autres ne sont même pas au courant de l'existence d'organisations en mesure de les aider. Les plus importantes de ces organisations sont décrites ci-après.

### Programmes d'assistance d'organismes internationaux

#### *Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)*

Au terme de son Acte constitutif, la FAO est chargée d'élever le niveau de nutrition et les conditions de vie, de la production et de la distribution de tous les produits alimentaires et agricoles. A cette fin, elle s'efforce d'encourager toute action de caractère national et international visant à améliorer les techniques de transformation, de mise en vente et de distribution des produits agricoles.

Les cuirs et peaux font partie des produits agricoles; grâce à la compétence et à l'expérience acquises au cours des années, la FAO est bien armée pour aider dans ce domaine les pays en voie de développement.

La qualité des cuirs et peaux bruts dépend de l'âge, du sexe et de la race de l'animal, de son alimentation, des soins qu'il a reçus et des conditions climatiques dans lesquelles il a vécu. Elle dépend également de l'écorchage, de la préparation, du stockage et du transport jusqu'à la tannerie. L'économie de la plupart des pays en voie de développement est essentiellement agricole. La FAO, dont les activités touchent l'élevage, la gestion du cheptel, l'amélioration des viandes et des produits dérivés de la viande, ainsi que l'utilisation des sous-produits tels que les cuirs et peaux bruts, joue un rôle efficace dans les pays en voie de développement, notamment:

- a) En faisant des enquêtes sur les ressources et des études de marché;
- b) En installant des usines pour l'utilisation des sous-produits des abattoirs;
- c) En créant des centres de formation qui assurent en même temps la production de cuirs tannés, de chaussures et d'articles en cuir;
- d) En fournissant des services d'experts en matière de gestion du cheptel, de classement et de commercialisation des cuirs et peaux.

Avec les années, la FAO a acquis une expérience et une compétence considérables et elle a constitué une documentation de grande valeur sur l'industrie du cuir dans un certain nombre de pays, notamment en Afrique et au Moyen-Orient. A l'heure actuelle, elle crée des centres de formation-production en Iran, au Rwanda, en Somalie, au Soudan et en Turquie. De plus, elle a fait des enquêtes pour le compte des pays suivants: Aden, Botswana, Egypte, Ethiopie, Inde, Koweït, Libye, Malawi, Népal, Philippines, Tchad, Yémen et Zambie.

#### *Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)*

L'ONUDI a été créée en 1967 pour promouvoir et accélérer l'industrialisation des pays en voie de développement, notamment dans le secteur des industries manufacturières, en entreprenant des activités telles que la planification, la programmation et la recherche industrielles, l'application et l'adaptation de la technologie, la formation, la gestion, les études de faisabilité technique et économique et l'aide pour l'obtention de capitaux pour le financement de projets industriels.

Certains domaines de l'assistance technique sont de la compétence commune de l'ONUDI et de la FAO. Dans d'autres, leur compétence est complémentaire. En 1969, un accord a défini les responsabilités respectives de la FAO et de l'ONUDI. Aux termes de cet accord, la FAO est chargée -- en ce qui concerne les cuirs et peaux -- des aspects suivants: écorchage, nettoyage, classement, salage, séchage, picklage, tannage, stockage, conditionnement et traitement des sous-produits. Les activités de la FAO peuvent comporter la création de projets pilotes destinés à la formation professionnelle et à la démonstration de procédés modernes dans les techniques de traitement, la technologie, la manipulation des cuirs bruts, la commercialisation et la distribution des produits traités.

L'ONUDI est chargée des études de viabilité de grandes entreprises pour la production de cuir, de colle, de gélatine, d'articles en cuir et de chaussures. Les activités de l'ONUDI vont de la recherche à la gestion de l'entreprise; elles couvrent donc toute la gamme des opérations de production, depuis la matière première jusqu'au produit fini. Ces activités comportent la création et la gestion d'instituts de recherche, l'organisation, la réorganisation et la gestion d'entreprises industrielles produisant du cuir, des chaussures et des articles en cuir, ainsi que l'établissement de normes, de lois et de règlements administratifs. Des études de viabilité peuvent être entreprises en commun par la FAO et l'ONUDI.

L'exécution de cet accord en est encore au stade expérimental, et toutes les modifications nécessaires lui seront apportées en tenant compte de l'intérêt des pays en voie de développement.

#### *Organisation internationale du Travail (OIT)*

Le programme de l'OIT couvre un vaste domaine et comporte les activités suivantes: évaluation et prévision des besoins en main-d'oeuvre et des ressources; planification des ressources humaines; accroissement de l'emploi; organisation de la main-d'oeuvre, y compris l'orientation professionnelle et les services de placement; formation professionnelle; développement de la petite industrie et amélioration des techniques de gestion.

En ce qui concerne le cuir, l'OIT a créé une entreprise de tannage en Afghanistan et elle a procédé à des enquêtes sur les problèmes du développement des petites industries du cuir (artisanat, fabrication de chaussures, articles en cuir, etc.) dans les pays suivants: Algérie, Botswana, Cameroun, Haïti, Lesotho, Libye, Maroc, Nigéria, Ouganda, Panama, Togo et Yémen. Ces activités ont trait notamment à l'assistance technique et aux moyens de formation dans les industries artisanales du cuir et les industries connexes.

#### *Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)*

Des projets recommandés par la FAO, l'ONUDI et l'OIT sont financés par le PNUD, après une évaluation approfondie.

#### *Organisation asiatique de productivité (OAP)*

La principale tâche de l'OAP est d'augmenter la productivité et, par conséquent, d'accélérer le développement économique en Asie. Elle organise des stages de formation, des colloques, des missions d'étude, procède à des enquêtes et fournit des services techniques d'experts, des bourses d'études, etc. En 1970, l'Année de la productivité en Asie avait pour devise "La prospérité par la productivité" et pour thème "Qualité, fiabilité".

#### *Commission économique pour l'Asie et l'Extrême-Orient (CEAEO)*

Comme l'OAP, la CEAEO s'occupe du développement économique de l'Asie; à cet effet, elle fournit des moyens de formation, organise des colloques, mène des enquêtes, etc.; en outre, elle rassemble et analyse des données statistiques.

### **Coopération entre pays en voie de développement et pays industrialisés**

Quelques-unes des possibilités offertes aux pays en voie de développement qui veulent créer une industrie du cuir avec une collaboration étrangère sont examinées ci-après.

#### *Programmes d'aide bilatéraux*

Un pays industrialisé peut créer une tannerie dans un pays en voie de développement à des conditions favorables ou en lui fournissant une usine "clefs en main". Aux termes d'un accord de cet ordre, la formation du personnel et la fourniture des services d'experts sont assurées pour une période donnée. D'autres pays industrialisés proposent des machines et du matériel moyennant des paiements différés s'étalant sur une longue période et, en contrepartie, achètent les cuirs fabriqués.

*Entreprises communes*

Des tanneurs étrangers ayant besoin de matières premières créent des usines dans des pays en voie de développement et utilisent les cuirs qui y sont produits comme matières premières pour la fabrication d'articles finis ou semi-finis. Ces opérations, menées en association avec des entreprises locales privées ou publiques, entraînent des investissements étrangers, des importations de machines, de matériel et de techniques, des versements de redevances et de commissions, etc. Dans certains pays, ces entreprises communes ne sont autorisées que si l'associé local possède la majorité des actions.

Il arrive que des entreprises étrangères installées dans des pays en voie de développement qui n'exportent que des cuirs bruts y créent leurs propres tanneries, en ne faisant appel qu'à des capitaux étrangers, afin de traiter le cuir et l'expédier à la société mère, à l'étranger. Dans ce cas, les bénéfices sont constamment exportés hors des pays en voie de développement.

*Entreprises de construction de machines*

Un certain nombre de fabricants de machines sont disposés à étudier la création de tanneries dans les pays en voie de développement, à en établir les plans et à les réaliser. Cependant, des accords de cet ordre doivent être généralement conclus avec la garantie du gouvernement du pays où le fabricant est installé ou avec celle des Nations Unies.

Un fabricant de machines et une entreprise spécialisée dans l'industrie du cuir pourront s'associer pour proposer une usine "clefs en main", sous la condition qu'une partie ou la totalité des cuirs produits sera exportée jusqu'à ce que l'investissement soit remboursé - c'est-à-dire généralement pendant une période de 5 à 10 ans. D'autres entreprises de construction mécanique se chargent d'établir les plans des tanneries et vendent les machines en consentant un crédit s'étalant sur une période de deux à cinq ans. Elle fournissent également, moyennant rétribution, une aide à la mise en route de la tannerie et à la commercialisation des cuirs produits. C'est ainsi que des entreprises britanniques, bulgares, françaises, allemandes (République fédérale) et yougoslaves proposent aux pays en voie de développement une aide partielle ou complète.

La plupart du temps, un pays en voie de développement a tout à gagner à une opération de cet ordre: il se procure les capitaux dont il a grand besoin, des devises, des connaissances techniques, une formation pour son personnel et il assure des débouchés à ses exportations. Il faut tout de même qu'il sache éviter un certain nombre de pièges. Il vaut mieux se rendre compte qu'on fait des affaires pour le profit et non par philanthropie. Le profit est un indice d'efficacité, et une association efficace ne peut s'établir qu'entre partenaires égaux. Dans la plupart des cas, les pays en voie de développement ne sont pas armés pour traiter d'égal à égal. Il leur faut donc être très attentifs à un certain nombre de problèmes: ventes dépassant la capacité de production, honoraires de consultants, redevances, nombre d'experts et de machines nécessaires, rémunération des experts, fixation des prix, commissions sur les ventes, transferts de fonds, etc.

*Création d'entreprises dans d'autres pays*

Les pays possédant de bonnes tanneries devraient envisager la possibilité de créer des entreprises de finissage dans des pays avancés. La fourniture de cuir en croûte, tel que les cuirs en bleu, à son entreprise de finissage dans le pays industrialisé aide l'entreprise mère à vaincre les difficultés provoquées par les barrières commerciales, les droits d'importation élevés, etc. L'entreprise de finissage emploie un outillage et des techniques modernes pour transformer le cuir en croûte en un produit fini conforme à des besoins et à une mode qui varient sans cesse.

Il va sans dire que de telles opérations exigent une grande habileté dans les affaires et des capitaux importants.

## CONCLUSIONS

Dans la plupart des pays en voie de développement, l'industrie du cuir est artisanale, dispersée, traditionnelle, entourée de préjugés et mal considérée. Les niveaux de production sont peu élevés et elle est constamment menacée de disparaître. Pour améliorer les conditions défectueuses dans lesquelles vivent et travaillent les ouvriers, il faut les instruire et mettre la science et la technologie à leur portée. Pour ce faire, le meilleur moyen serait de créer des centres de services communs, utilisant des machines et des techniques modernes et dotés de cadres compétents. Les petites entreprises peuvent améliorer leur situation économique en travaillant sous contrat et en se chargeant d'approvisionner les entreprises de la grande industrie.

Chaque pays devrait établir un projet ou un plan de développement de cette industrie et être prêt à le réaliser grâce à des mesures et à un programme bien définis.

L'organisation de cette industrie commence au stade de l'élevage. Une bonne gestion du cheptel et une meilleure utilisation des produits animaux sont des conditions liminaires essentielles.

Rien ne justifie un antagonisme entre l'artisanat, les petites entreprises et les grandes entreprises; au contraire, coopération et échanges mutuels ne peuvent être que fructueux pour tous.

L'industrie doit prendre conscience de la nécessité d'une formation dans tous les domaines: science et technologie, productivité, contrôle de la qualité, conditionnement, modèles, fixation des coûts et des prix; des instituts et des centres de formation devront être créés à cet effet.

Les méthodes de ramassage, de distribution et de commercialisation, tant sur le marché intérieur qu'à l'exportation, laissent actuellement à désirer. Il faut créer des circuits commerciaux et des organismes de commercialisation efficaces. Chaque pays devrait avoir un programme d'exportation vigoureux, s'appuyant sur un système de financement, une politique stable, des mesures de soutien, des stimulants et un milieu favorable.

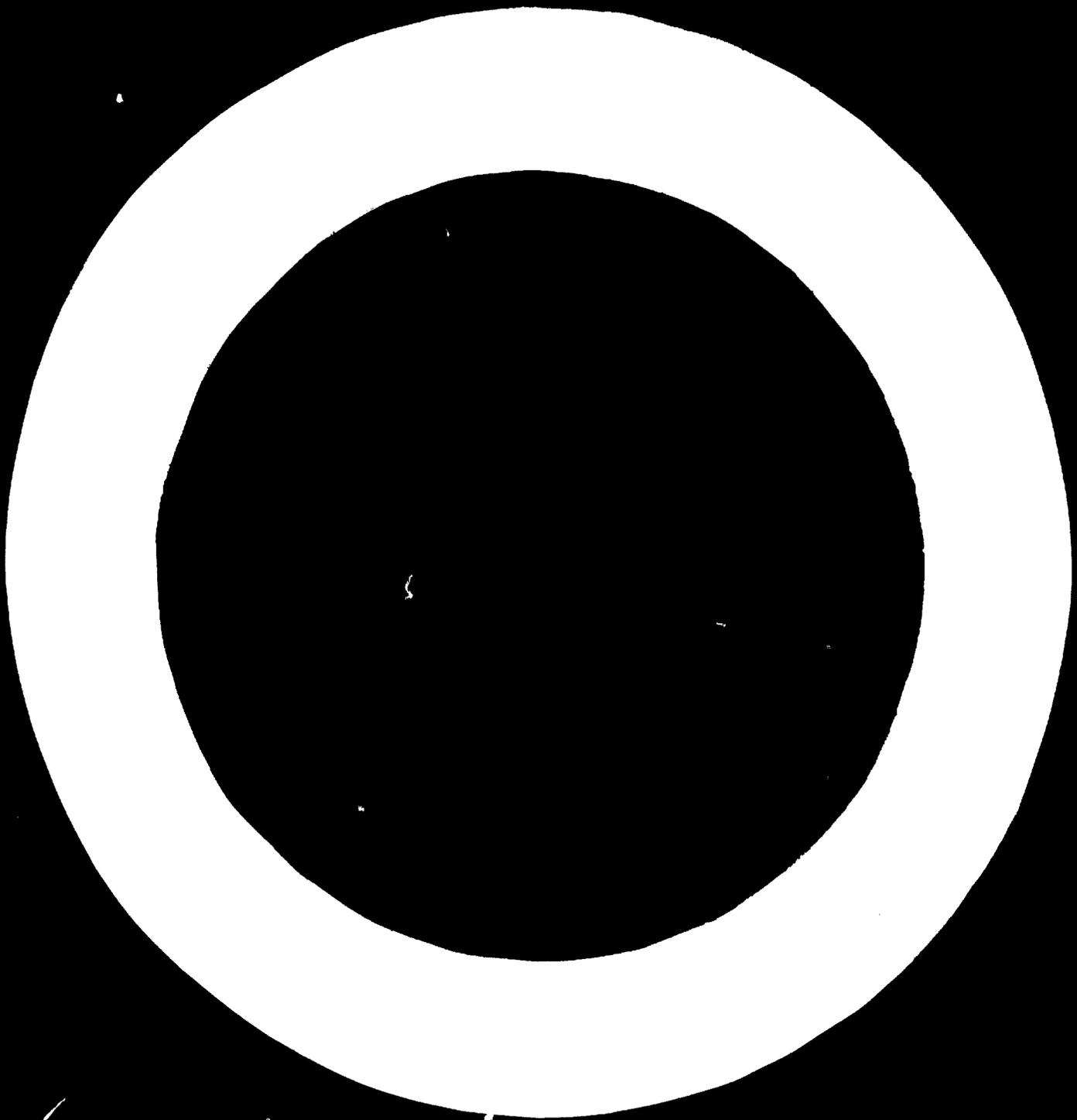
Chaque pays doit aussi choisir une technologie qui corresponde à son niveau de développement, et cette technologie devra être traitée comme n'importe quel produit mis en vente sur le marché international: il faut se procurer la meilleure, où qu'elle se trouve, l'adapter et l'améliorer.

L'investissement en ressources humaines est le meilleur placement qui soit. Il faut que chacun, à quelque niveau qu'il se trouve, puisse avoir accès à la formation, et cela en vue d'augmenter à la fois le rendement industriel et la satisfaction personnelle

des travailleurs. Les centres de formation doivent être organisés en fonction des estimations des besoins en main-d'oeuvre à tous les niveaux.

Les capitaux peuvent provenir de sources diverses, mais il convient de répartir judicieusement l'assistance financière apportée à l'industrie. Toutefois, ce serait une erreur de croire qu'aucun progrès n'est possible sans de forts investissements en capitaux.

L'assistance étrangère, sous forme de capitaux ou d'assistance technique, est octroyée par de nombreux organismes nationaux, régionaux et internationaux. Les pays en voie de développement doivent tirer le meilleur parti de cette assistance, mais ils doivent en connaître les limites.



#### HOW TO OBTAIN UNITED NATIONS PUBLICATIONS

United Nations publications may be obtained from bookstores and distributors throughout the world. Consult your bookstore or write to: United Nations, Sales Section, New York or Geneva.

#### COMMENT SE PROCURER LES PUBLICATIONS DES NATIONS UNIES

Les publications des Nations Unies sont en vente dans les librairies et les agences dépositaires du monde entier. Informez-vous auprès de votre librairie ou adressez-vous à: Nations Unies, Section des ventes, New York ou Genève.

#### КАК ПОЛУЧИТЬ ИЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

Издания Организации Объединенных Наций можно купить в книжных магазинах и агентствах во всех районах мира. Наводите справки об изданиях в вашем книжном магазине или пишите по адресу: Организация Объединенных Наций, Секция по продаже изданий, Нью-Йорк или Женева.

#### COMO CONSEGUIR PUBLICACIONES DE LAS NACIONES UNIDAS

Las publicaciones de las Naciones Unidas están en venta en librerías y casas distribuidoras en todas partes del mundo. Consulte a su librero o diríjase a: Naciones Unidas, Sección de Ventas, Nueva York o Ginebra.

Printed in Austria

Price: \$U.S. 1.00  
(or equivalent in other currencies)

United Nations publication

72-4293—March 1973—1,100

Sales No.: F.72.II.B.29

ID/93



**2-12-74**