



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.

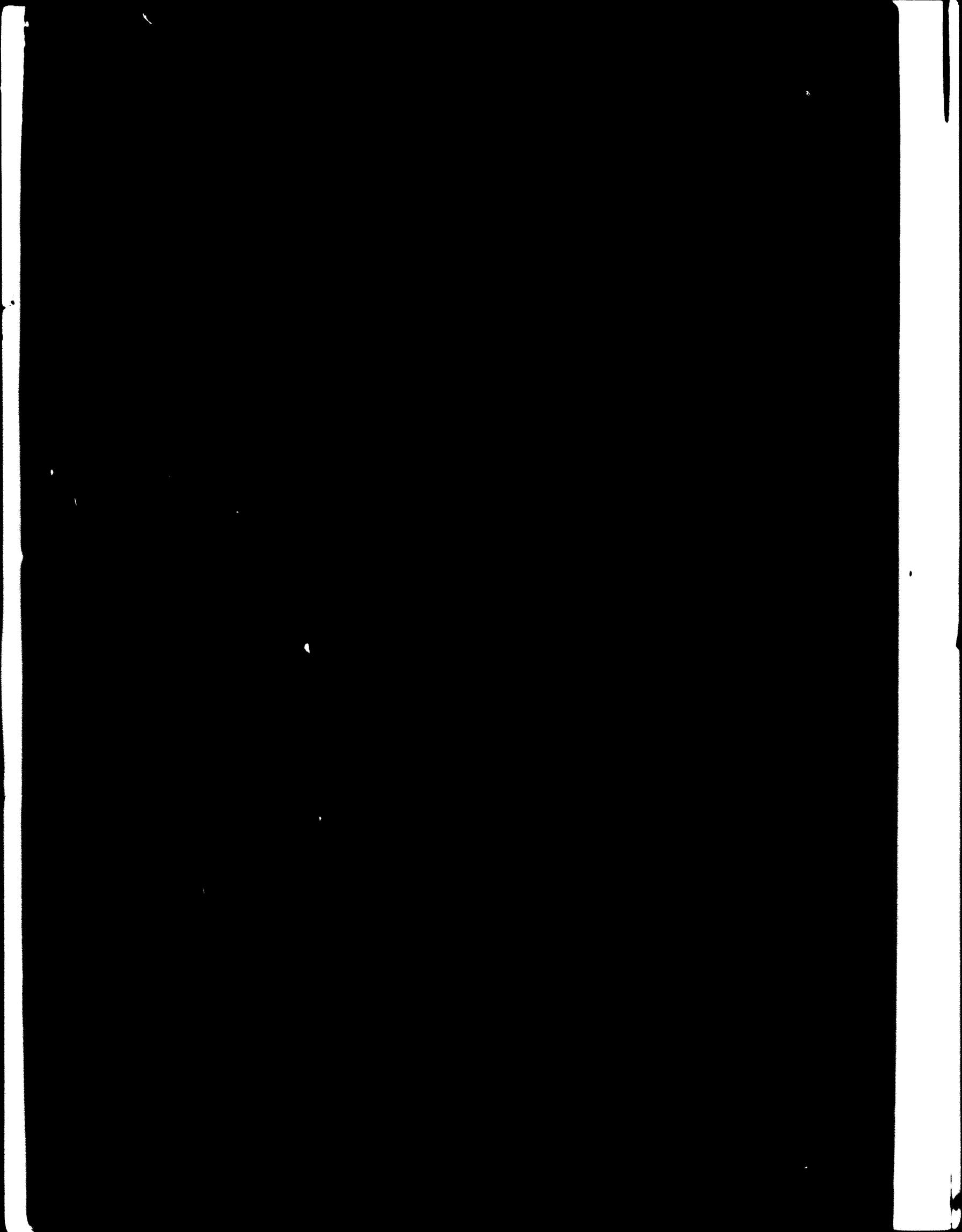
FAIR USE POLICY

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



08900-F

Distr. LIMITEE

UNIDO/IOD.242

9 mars 1979

FRANCAIS

Original : ANGLAIS

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

PROGRAMME SPECIAL D'ASSISTANCE
AUX PAYS EN DEVELOPPEMENT LES MOINS AVANCES
DANS LE SECTEUR DES INDUSTRIES DU CUIR
ET DES ARTICLES EN CUIR*

UF/CLO/78/040

PAYS LES MOINS AVANCES

Report final

révisé pour

l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

par

H. De Lunden,

Consultant pour l'industrie du cuir et les industries connexes

* Traduction d'un texte n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

RESUME

Afin d'élaborer un programme spécial d'assistance, dans le domaine de l'industrie du cuir, à l'intention des pays les moins avancés, une étude sectorielle a été entreprise dans certains de ces pays. A cette fin, la plupart des pays les moins avancés disposant d'importantes ressources en peaux et cuirs ont été visités. Sur les 31 pays qui composent ce groupe, l'expert en a visité 16, passant quelques jours dans douze d'entre eux et séjournant plus longuement dans les quatre autres.

Dans les pays qui ont un cheptel important, les industries du cuir et des articles en cuir représentent, ou pourraient représenter, une source intéressante d'emplois et de recettes en devises.

Les peaux et cuirs figurent habituellement au nombre des quelques matières premières locales qui se prêtent à une utilisation industrielle. Toutefois, dans presque tous les pays qui ont une industrie du cuir plus ou moins développée, les entreprises doivent affronter des problèmes variés et sérieux.

Certains de ces problèmes sont similaires à ceux qui se posent à toutes les industries du cuir dans le monde. Pour la plupart, cependant, ils proviennent d'omissions ou de décisions prises à la lumière de renseignements incomplets ou à partir d'idées fausses sur la qualité des cuirs et des peaux, sur les techniques, sur les machines, sur la gestion, sur la commercialisation et, surtout, sur l'expérience et la formation nécessaires au personnel des tanneries.

Les usines de chaussures, surtout si elles travaillent pour l'exportation et si elles sont associées à une tannerie qui doit les approvisionner en cuirs finis, se heurtent en général à des problèmes analogues. Les usines qui fournissent le marché local sont en général plus favorisées. Dans la plupart des cas, toutefois, les difficultés sont de même nature mais de moindre importance.

Pour remédier à cette situation, de nombreuses mesures correctives devront être prises et, à l'avenir, les décisions devront être fondées sur des faits.

Il est recommandé aux gouvernements intéressés d'adopter certaines mesures, notamment en ce qui concerne les demandes d'assistance technique, mais aussi pour l'élaboration et la mise en oeuvre des projets.

Les besoins en assistance sont énormes, mais il a paru impossible de formuler un programme commun pour l'assistance que l'ONUDI ou les autres organisations internationales pourraient apporter. Le programme d'assistance doit être élaboré spécifiquement pour chaque pays, comme c'est le cas aujourd'hui, et les programmes en voie de réalisation ou en cours d'étude, intensifiés et mieux coordonnés, devront porter sur une période assez longue pour produire les résultats attendus.

Pour que tous ces programmes portent leurs fruits, on ne saurait trop insister sur l'importance de la coopération entre les différents organismes des Nations Unies.

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
INTRODUCTION	5
1. GENERALITES	5
2. HISTORIQUE DU PROJET	5
3. OBJECTIFS	7
CONSTATATIONS	8
1. ASPECTS FONDAMENTAUX DU SECTEUR	8
a) Statistiques	8
b) Ressources en cuirs et peaux	8
c) Capacités de traitement	10
d) Articles en cuir	11
e) Problèmes rencontrés	11
2. RAISONS DE LA MEDIOCRITE DU RENDEMENT	12
a) Mauvaise qualité des peaux brutes et des peaux travaillées	12
b) Genre de production inappropriée	13
c) Manque de matières premières	14
d) Insuffisance du traitement	15
e) Entretien défectueux	16
f) Coûts élevés	17
g) Manque de fonds de roulement	17
3. CONSIDERATIONS GENERALES	18
a) Etudes de faisabilité	18
b) Un facteur décisif : l'approvisionnement en cuirs et peaux	19
c) Viabilité des usines de chaussures en cuir	19
d) Main-d'oeuvre ou mécanisation	20
e) Etude et réalisation des projets	21
4. COOPERATION REGIONALE	23
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	24
1. MESURES QUE POURRAIENT PRENDRE LES POUVOIRS PUBLICS	24
2. ACTIVITES DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES	25
ANNEXE I - DESCRIPTION DE POSES	26

INTRODUCTION

1. GENERALITES

La première Réunion de consultation sur l'industrie du cuir et des articles en cuir a eu lieu à Innsbruck (Autriche) du 7 au 11 novembre 1977. Elle rassemblait plus de 150 représentants des gouvernements, des milieux industriels et du monde du travail de 52 pays, ainsi que les représentants de 17 organisations internationales.

Parmi les principaux thèmes inscrits à l'ordre du jour de la Réunion, figurait l'examen d'un programme spécial destiné à aider les pays en développement les moins avancés et les autres pays en développement qui ont les moyens de créer une industrie du cuir. A cet égard, les représentants à la Réunion ont formulé la recommandation ci-après (rapport ID/WG.258/9, § 53) :

"L'ONUDI devrait élaborer un programme spécial d'assistance en faveur des pays les moins avancés disposant de ressources appropriées en matières premières, pour lesquels il serait nécessaire de créer des industries orientées vers l'exportation et auxquels il faudrait une assistance pour la commercialisation de leurs produits."

Depuis quelques années déjà, l'ONUDI accorde, sur la demande expresse des gouvernements, une assistance technique à plusieurs des pays les moins avancés dans le secteur des industries du cuir et des articles en cuir. Cette assistance est surtout financée grâce aux crédits du PNUD. D'importants projets sont à l'étude pour d'autres pays parmi les moins avancés : Bangladesh, Ethiopie, République arabe du Yémen, Soudan et Tansanie.

Jusqu'à présent, toutefois, il n'existe dans ce domaine aucun programme d'assistance destiné aux pays les moins avancés en tant que groupe. Or, le développement de l'industrie du cuir dans ces pays pose un certain nombre de problèmes analogues.

2. HISTORIQUE DU PROJET

Le projet (UF/DLO/78/040) a été approuvé par le Comité de la programmation de l'ONUDI le 28 février 1978 et doté d'un budget en devises convertibles de 45 000 dollars des Etats-Unis au titre du Fonds des Nations Unies pour le développement industriel (FNUDI).

A son retour du Népal via le Bangladesh, M. Bo Lundén, le consultant choisi pour exécuter ce projet, a pris ses fonctions le 6 juillet 1978. Au cours de missions effectuées pendant les deux années précédentes, il s'était rendu successivement en Guinée-Bissau, au Bangladesh et au Yémen démocratique, et connaissait donc assez bien la situation du secteur du cuir dans ces quatre pays.

Une mission à Paris a été organisée au début de septembre 1978, pour lui permettre d'étudier les produits des pays les moins avancés exposés à la semaine du cuir. Le consultant a participé, à la même époque et au même endroit, à la réunion de consultants pour la réalisation d'une étude mondiale sur les ressources en cuirs et peaux. Immédiatement après, il s'est rendu à Genève, puis à Rome, pour étudier les activités poursuivies dans le secteur du cuir avec les représentants de l'OIT, de la CRUCED/CCI et de la FAO. Partout, le consultant a été très chaleureusement accueilli, et les négociations ont été intéressantes et fructueuses. De l'avis général, un resserrement de la coopération entre les différentes organisations s'imposait pour rechercher des solutions communes et satisfaisantes aux problèmes d'assistance dans ce secteur.

Le choix des pays à visiter a été arrêté de concert avec la section des pays en développement les moins avancés et la section des agro-industries de l'ONUDI. Le calendrier original n'a pu être strictement suivi, en raison notamment de certaines restrictions de voyage. Les pays où le consultant s'est rendu sont énumérés ci-après, par ordre chronologique :

Ethiopie	2.10. - 5.10.1978
Tanzanie	7.10. - 12.10.1978
Burundi	13.10. - 18.10.1978
Ouganda	19.10. - 22.10.1978
Rwanda	23.10. - 27.10.1978
Somalie	29.10. - 1.11.1978
Soudan	2.11. - 5.11.1978
Mali	24.11. - 28.11.1978
Niger	29.11. - 6.12.1978
Haute-Volta	6.12. - 10.12.1978
Afghanistan	17. 1. - 21. 1.1979
République arabe du Yémen	23. 1. - 25. 1.1979

3. OBJECTIFS

Les objectifs immédiats du projet étaient les suivants

- a) Faire une évaluation complète des industries du cuir et des articles en cuir implantées ou prévues dans les pays en développement les moins avancés et évaluer les possibilités offertes à leur expansion et à leur renforcement;
- b) Sur la base de cette évaluation, élaborer un programme social d'assistance pour les pays les moins avancés disposant des matières premières nécessaires;
- c) Soumettre des recommandations constructives et concrètes sur la meilleure façon de mettre en oeuvre ce programme d'action.

Une description de poste est jointe en Annexe I.

CONSTATATIONS

1. ASPECTS FONDAMENTAUX DU SECTEUR

a) Statistiques

On trouvera au tableau I un résumé en chiffres ronds des **RESSOURCES EN MATIERES PREMIERES, CAPACITES DE PRODUCTION**, etc. dans le secteur de l'industrie du cuir. Le consultant s'est efforcé dans ce tableau de présenter la situation réelle d'une façon ramassée et facilement compréhensible. Dans ce contexte, seules les peaux de bovins (y compris les peaux de buffles), de carmins et d'ovins sont mentionnées. D'autres catégories de cuirs et de peaux (chameau, cheval et autres peaux d'animaux domestiques, éléphant, antilope, léopard et autres peaux de gros gibier, crocodiles, serpents et autres peaux de reptiles) peuvent avoir une importance, parfois très grande dans certains pays pour l'ensemble de l'industrie, mais elles n'en jouent pas moins un rôle mineur, comparées à celles mentionnées plus haut.

b) Ressources en cuirs et peaux

D'une manière générale, on peut diviser les pays en développement les moins avancés en trois groupes. Les pays du groupe A ont à leur disposition des ressources assez importantes ou importantes, c'est-à-dire des peaux en quantité suffisante pour assurer le fonctionnement d'au moins une tannerie mécanisée et de dimensions économiquement viables. Naturellement, ces dimensions dépendront de nombreux facteurs, mais - malgré toutes les objections qu'on peut faire à cette hypothèse - on estime que 100 000 peaux brutes par an ou le nombre équivalent de peaux travaillées, comme indiqué dans le tableau I, représentent une quantité suffisante. C'est d'ailleurs à peu près le nombre de peaux que peut traiter une unité de production mécanisée, exception faite des tonneaux et des peaux, à chaque stade des différentes opérations mécaniques.

Le groupe B comprend les pays qui ont des ressources plus limitées - moins de 100 000 peaux ou l'équivalent, mais plus de 15 à 20 000 peaux

Tableau 2. - Evolution de la culture de la pomme de terre en Algérie (en milliers de tonnes)

Pays	Cultures de pommes de terre (en milliers de tonnes)		Cultures de pommes de terre (en milliers de tonnes)		Cultures de pommes de terre (en milliers de tonnes)		Cultures de pommes de terre (en milliers de tonnes)		Cultures de pommes de terre (en milliers de tonnes)		Cultures de pommes de terre (en milliers de tonnes)	
	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961
Algérie	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Maroc	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Tunisie	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Libye	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Égypte	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Liban	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Syrie	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Israël	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Jordanie	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Yémen	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Arabie Saoudite	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Irak	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Iran	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Inde	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Chine	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Indonésie	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Malaisie	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Philippines	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Thaïlande	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Indonésie	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Malaisie	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Philippines	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Thaïlande	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Indonésie	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Malaisie	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Philippines	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Thaïlande	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000

a) Les chiffres sont exprimés en milliers de tonnes. Les chiffres en italique sont des estimations.
 b) Les chiffres sont exprimés en milliers de tonnes. Les chiffres en italique sont des estimations.
 c) Les chiffres sont exprimés en milliers de tonnes. Les chiffres en italique sont des estimations.
 d) Les chiffres sont exprimés en milliers de tonnes. Les chiffres en italique sont des estimations.

brutes par an. Une quantité inférieure ne suffirait pas à alimenter une industrie au sens propre du terme, mais seulement des opérations de tannage d'un type assez primitif. A un taux aussi faible de production, en effet, il serait difficile d'exploiter de façon rentable les machines nécessaires à une industrie mécanisée.

Enfin, le groupe C est formé des pays les moins avancés qui sont complètement ou presque dépourvus de ressources en peaux brutes ou travaillées.

c) Capacités de traitement

A cet égard, les pays en développement les moins avancés peuvent être répartis en deux groupes. Le premier est composé des pays qui ont déjà construit, ou qui ont pris la décision ferme de construire, des tanneries capables de traiter toutes les peaux recueillies. Les pays du second groupe ne sont pas encore parvenus à ce stade, même s'ils étudient les moyens d'y parvenir.

Sur le plan international, la question des peaux et du commerce du cuir et des articles en cuir donne lieu, depuis plusieurs années, à des discussions intenses. On se plaint souvent des pratiques déloyales des pays en développement (prix ou autres subventions à l'exportation, limitation des prix à l'exportation ou interdiction d'exporter certaines matières premières, subventions généreuses pour la construction d'usines, allègements fiscaux, subventions de l'Etat aux tanneries et autres usines chroniquement déficitaires) qui troublent, dit-on, le commerce mondial et suscitent des difficultés excessives aux industries correspondantes des pays avancés.

Que cela soit vrai ou faux, il n'en reste pas moins que, pour les pays en développement les moins avancés tout au moins, les cuirs et peaux font partie des quelques matières premières naturelles locales qui peuvent former la base d'une industrie nationale. Il est donc inévitable que ces pays orientent

des industries de ce type et ne reculent devant aucun sacrifice pour assurer leur prospérité. Compte tenu de ce qui précède, et aussi de l'action relativement faible de ces industries sur le commerce mondial, les pays industrialisés devraient accepter cette situation et aider, dans toute la mesure du possible, les pays les moins avancés à exploiter au maximum leurs propres ressources.

En revanche, il est raisonnable d'espérer que les usines construites de cette manière deviendront rentables à terme, une fois le stade du démarrage dépassé, et qu'elles appliqueront des techniques et des pratiques commerciales conventionnelles, conformément d'ailleurs à l'intérêt des pays les moins avancés eux-mêmes.

d) Articles en cuir

Parmi les pays les moins avancés, tous ceux qui produisent du cuir fini fabriquent également des articles en cuir. L'industrie de la chaussure en cuir occupe à cet égard une place prépondérante, et c'est la raison pour laquelle on ne s'occupera ici que de ce produit. Il faut noter toutefois que l'industrie de la chaussure n'absorbe dans aucun de ces pays un pourcentage important des cuirs et peaux disponibles.

En revanche, le cuir fini est presque totalement employé par les entreprises locales. Jusqu'à présent, ces pays n'exportent donc ce produit qu'en très petite quantité. En revanche, ils importent pour leurs usines des quantités assez importantes de cuir en provenance de pays plus avancés dans les activités de traitement.

e) Problèmes rencontrés

Le consultant a constaté que, dans tous les pays visités, les responsables se plaignaient du fonctionnement du secteur de l'industrie du cuir.

Dans les pays où l'industrie de la tannerie est inexistante, ou à l'état embryonnaire, les difficultés à surmonter pour faire démarrer les projets sont causes de déceptions et d'irritation.

Dans les pays qui disposent déjà d'une industrie de la tannerie assez importante, les quantités, et plus encore la qualité des produits, sont très décevantes et leur commercialisation apporte de sérieuses déconvenues. Souvent, ces opérations se soldent par un déficit important, au lieu du bénéfice espéré. Dans les cas où une industrie de la chaussure de cuir a été créée à la même époque, cette industrie pâtit du manque d'approvisionnement en cuir de qualité satisfaisante.

Ce sont là de pénibles expériences pour les propriétaires de tanneries ou d'usines de chaussures à qui on avait laissé espérer qu'ils seraient en mesure de produire des cuirs de qualité concurrentielle sur le marché mondial en un temps relativement court.

2. RAISONS DE LA MEDIOCRITE DU RENDEMENT

a) Mauvaise qualité des peaux brutes et des peaux travaillées

Bien que la qualité des peaux brutes et des peaux travaillées varie beaucoup, tous les tanneurs sans exception se sont inquiétés de la situation actuelle. Partout le consultant a entendu les plaintes habituelles sur les dégâts de toutes sortes causés à l'animal sur pied (insectes, objets pointus, etc.), par les coups de couteau de l'écorcheur au moment de l'abattage, par les ramasseurs (séchage défectueux, mauvaise manutention avant l'arrivée à la tannerie) et il a constaté que ces plaintes n'étaient pas exagérées. La différence de qualité entre les cuirs finis des pays les moins avancés et ceux des pays industrialisés vient d'ailleurs en grande partie - sinon en totalité - de ces dégâts. Certes, les cuirs et les peaux des autres pays ont également des défauts, mais en général bien moins graves.

Les peaux de boeufs et de buffles portent habituellement la marque de tous les défauts mentionnés. Les peaux d'ovins et de caprins sont en meilleur état, surtout celles des animaux de petite taille qui sont retirées sans entaille ou autre accident dépréciant fortement leur valeur. Cette technique, de plus en plus répandue, est à encourager dans toute la mesure du possible.

Certains des pays les moins avancés ont élaboré des programmes d'amélioration de la qualité des cuirs et peaux, parfois avec d'excellents résultats, si l'on tient compte des difficultés toujours nombreuses et des efforts à long terme qui sont nécessaires. Il est certain qu'une amélioration dans ce domaine profiterait à tous les pays intéressés. En effet, l'amélioration de la qualité aurait à elle seule, du point de vue économique, plus d'effet que toute la valeur que pourraient ajouter aux cuirs finis des traitements supplémentaires. Il ne faut pas oublier toutefois qu'un effort de longue durée est indispensable pour obtenir des résultats satisfaisants.

b) Gamme de production inappropriée

Les tanneries qui produisent des cuirs finis ou même semi-finis doivent en général adopter une gamme de production particulière, qui résulte d'un compromis entre les impératifs de la commercialisation et les possibilités de fabrication à partir des matières premières disponibles. Ce fait n'est pas toujours suffisamment pris en considération. Il s'ensuit que les installations de production ne sont pas parfaitement appropriées à la gamme de produits finalement adoptés et que la commercialisation des articles fabriqués n'est pas aussi facile que prévu.

La qualité moyenne des cuirs et peaux est assez fréquemment surestimée. On a parfois construit des tanneries importantes et perfectionnées à partir d'hypothèses fausses, ce qui a soulevé ensuite de sérieuses difficultés. Les décisions à prendre, telles que la modification de la gamme de production ou la réorientation des ventes, sont des mesures douloureuses mais indispensables et une assistance technique extérieure peut se révéler nécessaire pour les mener à bien rapidement.

En plus des dégâts causés aux cuirs et peaux, qui influent normalement sur le choix du produit à fabriquer, il faut considérer un autre aspect de la notion de qualité, qui dépend des propriétés inhérentes : dimensions, épaisseur, régularité, cuirs veinés ou non, caractère du grain, etc.

Ces propriétés dépendent à leur tour de l'espèce, du climat, de l'alimentation, etc. Dans beaucoup de pays parmi les moins avancés, les peaux de bovins sont relativement petites et minces, et dépourvues de la substance habituellement nécessaire pour obtenir le cuir de qualité nécessaire à la fabrication des chaussures. Exception faite de celles que l'on trouve habituellement dans les pays montagneux, les peaux de moutons et de chèvres sont également petites et minces. En revanche, leur grain est souvent excellent, fin et serré. En améliorant le cheptel, on parviendrait certainement à améliorer également la qualité des cuirs et des peaux. Des programmes importants existent dans la plupart des pays considérés, mais les résultats tardent à se manifester, car il s'agit d'une entreprise de très longue haleine.

c) Manque de matières premières

Il existe dans les pays les moins avancés des tanneries complètement équipées pour les opérations de traitement qui souffrent d'une grave pénurie de matières premières, ce qui les empêche d'utiliser leur capacité installée.

Cette situation est parfois la conséquence d'une surestimation des disponibilités réelles. Dans ce cas, le réajustement des objectifs de production s'impose presque toujours. L'importation ne peut constituer qu'un remède temporaire : si les peaux proviennent d'autres pays en développement, elles disparaîtront rapidement de ces marchés, puisque les pays exportateurs essaieront tôt ou tard de favoriser leurs propres tanneries; quant à l'achat sur le marché mondial de peaux en provenance des Etats-Unis ou d'autres pays, c'est une entreprise hasardeuse, étant donné que les peaux provenant de ces marchés doivent faire l'objet de traitements et d'opérations de commercialisation complexes, et que rares dans les pays les moins avancés sont les tanneries capables de mener à bien ces activités dans des conditions rentables.

Parfois aussi la pénurie est due aux exportations des peaux à l'état brut, souvent en contrebande dans des pays voisins où les prix sont plus intéressants et où les peaux sont payées en devises fortes. Pour assurer l'approvisionnement en matières premières de l'industrie locale, les pouvoirs

publics pourraient être amenés à offrir des stimulants économiques aux négociants, à appliquer ou à adopter des mesures législatives, fiscales, etc. L'expérience prouve que les mesures économiques sont en général beaucoup plus efficaces.

d) Insuffisance du traitement

Outre les dommages causés aux cuirs et peaux avant leur arrivée à la tannerie et en plus des propriétés inhérentes, le traitement en tannerie exerce évidemment une influence considérable, et parfois décisive, sur la qualité du produit. Le consultant a constaté que le travail effectué dans les tanneries des pays en développement était généralement inférieur - et souvent très inférieur - au niveau acceptable par rapport aux normes des pays industrialisés et que plus le traitement était complexe et plus cette infériorité était évidente. En fait, l'expert n'a trouvé aucune tannerie capable de produire en permanence des cuirs finis de qualité satisfaisante, même compte tenu de la qualité des matières premières utilisées.

Nombre de raisons expliquent cette insuffisance. Il y a d'abord le manque de main-d'œuvre expérimentée et bien formée, à tous les niveaux et dans tous les secteurs d'activité. Très souvent, les directeurs techniques sont formés dans des établissements étrangers renommés, mais, malheureusement, doivent dès leur retour assumer des fonctions de responsabilité dans les usines nouvelles. Cet arrangement n'est presque jamais satisfaisant. Une formation purement académique est insuffisante pour un directeur, quel qu'il soit - elle donne à l'intéressé des connaissances de base, mais une formation pratique complémentaire sous la direction d'un directeur expérimenté et compétent est indispensable pour lui apprendre à appliquer correctement ces connaissances.

L'importance de l'élément formation, et notamment la durée de cette formation, a toujours été sous-estimée, notamment dans le cas des usines clés en main. Il n'est donc pas surprenant que les résultats aient été très décevants lorsqu'au bout d'un ou deux ans la nouvelle usine est laissée à son destin.

Non seulement la main-d'oeuvre ne reçoit pas une formation suffisante, mais les cadres de gestion doivent faire face à toute une gamme de problèmes difficiles à résoudre : uniformité du produit et modifications à lui apporter, formation et organisation de la main-d'oeuvre, achats de matières premières, commercialisation, contrôle de la qualité, entretien, etc. Ces problèmes se posent avec une acuité particulière dans les tanneries nouvellement installées.

Des programmes d'assistance bilatérale ou du PNUD de différents types sont en cours d'exécution depuis plusieurs années dans de nombreux pays parmi les moins avancés. Les résultats en sont parfois encourageants, mais pas toujours. Quand ils ne le sont pas, la raison est généralement que les efforts sont trop dispersés et ne portent pas sur une période assez longue. Très souvent, l'assistance est demandée trop tard, alors que les décisions déjà prises empêchent pratiquement de trouver des solutions rationnelles aux divers problèmes. Enfin, l'assistance fournie n'est pas toujours de la qualité attendue.

b) Entretien déficient

Ce problème se pose partout avec acuité, peut-être parce que les tanneurs ne manifestent en général guère d'intérêt pour la question et ont peu de connaissances et d'expérience dans ce domaine. Nombreuses sont les machines qui, très rapidement, sont immobilisées ou cessent de fonctionner correctement, faute d'avoir été entretenues ou réparées correctement.

Il faudrait accorder une importance particulière à cet aspect dans les programmes de formation, qui devraient s'adresser non seulement aux ingénieurs et aux techniciens, mais aussi à tous les ouvriers spécialisés.

Très souvent, l'absence de pièces détachées aggrave la situation. Il est décourageant de constater la mauvaise qualité des services fournis par certains constructeurs de machines, qui parfois ne répondent même pas aux demandes d'envoi de pièces détachées essentielles pour la poursuite de la production.

f) Coûts élevés

En dépit du niveau relativement bas des traitements et des salaires, les dépenses totales de main-d'œuvre sont généralement fort élevées.

Cette situation tient en partie à la faible productivité des ouvriers, insuffisamment formés, et en partie à la mauvaise organisation du travail dans les usines, qui emploient en général plus de personnel qu'elles n'en ont réellement besoin.

Les autres dépenses -- produits chimiques, énergie, eau, transports, etc. -- sont relativement élevées elles aussi.

Il n'est pas toujours facile de trouver les raisons de cet état de choses qui, outre les taxes locales et contributions similaires, résulte souvent de l'insuffisance du contrôle exercé par les contremaîtres et les cadres, lesquels manquent d'expérience. Les mêmes problèmes se retrouvent pratiquement partout, et le remède est évident : donner une plus grande importance à la formation.

g) Manque de fonds de roulement

Il n'est pas rare qu'une mauvaise gestion au cours de la première, ou des premières années de fonctionnement épuise les fonds de roulement prévus. Les gouvernements ou les propriétaires privés hésitent alors à faire de nouveaux investissements, ou se heurtent à des difficultés d'ordre bureaucratique ou autre pour le faire : le déficit économique s'aggrave donc en raison de l'absence des crédits nécessaires pour acheter les matières premières.

Dans le cas particulier des achats de peaux brutes, il est vital de pouvoir disposer rapidement des crédits voulus. Si les achats ne sont pas faits au moment favorable, ou s'il faut demander des crédits spéciaux, l'entreprise risque de subir des pertes très importantes.

3. CONSIDERATIONS GENERALES

Aucun des pays les moins avancés ne semble avoir réussi à créer une industrie de la tannerie sans se trouver confronté à une foule de problèmes, presque tous d'ordre économique, posés par le fonctionnement défectueux des entreprises. Les problèmes croissent en fonction de l'importance et de la complexité des usines. Une question fondamentale se pose donc : comment éviter les difficultés lors de la création d'une industrie du cuir dans un pays dépourvu totalement ou partiellement d'expérience dans ce secteur ? Et, en même temps, comment définir les critères fondamentaux en fonction desquels les décisions concernant les dimensions et les techniques, le financement, etc., pourraient être prises ?

a) Etudes de faisabilité

Avant de décider de la construction d'une usine, les gouvernements ou les entrepreneurs devraient exiger une étude technique de la faisabilité du projet, afin d'en apprécier la validité. En général, ce sont les résultats économiques annoncés par l'étude qui retiennent surtout l'attention. Cependant, le bénéfice estimé (ou, rarement il est vrai, le déficit) est essentiellement fonction du coût des matières premières et du prix de vente du produit final. Malheureusement, dans le secteur du cuir, ces coûts - et notamment les prix de vente - sont très difficiles à estimer, même par les experts les plus compétents.

Dans le cas d'une tannerie, par exemple, même si les prix des matières premières sont connus à l'époque de l'étude, la création d'une usine apparaissant soudainement sur le marché des peaux entraîne généralement une augmentation brutale et inévitable des prix. Quant aux prix de vente, il est presque impossible de les estimer correctement au départ, en raison des variations extrêmement accusées dans la qualité des peaux, leur caractère, leur sélection, etc. On a vu plus haut tous les facteurs qui entrent ici en ligne de compte. Il suffit donc d'être optimiste dans l'estimation des prix de vente pour prévoir un bénéfice exceptionnellement important, et d'être pessimiste - avec tout autant de raisons - pour prévoir un déficit.

b) Un facteur décisif : l'approvisionnement en cuirs et peaux

Dans l'évaluation d'un projet déterminé, certains facteurs ont probablement plus d'importance que le calcul des résultats économiques. Si une évaluation réaliste du ramassage effectif annuel des peaux brutes dans un pays révèle un nombre supérieur à 100 000 peaux brutes, par exemple, ou l'équivalent en peaux travaillées suivant la définition donnée plus haut, une tannerie devrait a priori être viable. Les matières premières pourraient certainement être traitées de façon aussi rentable dans cette usine qu'ailleurs. Il n'y a donc pas d'obstacle insurmontable en soi à la création de valeur ajoutée dans le pays.

En supposant des paramètres extérieurs plus ou moins normaux, la condition essentielle, et sur laquelle tout repose, est une réalisation correcte du projet et une bonne exploitation de l'usine. Il faut pour cela prévoir tous les problèmes et toutes les difficultés énumérés plus haut, trouver des solutions pour les éviter ou, du moins, pour réduire leurs conséquences, et appliquer ces solutions.

A cet égard, il convient de dissiper tout malentendu concernant un certain argument, source de nombreuses idées fausses, sur les difficultés à surmonter pour créer une industrie de la tannerie. On prétend parfois que le tannage n'est pas une activité complexe. C'est possible, si l'on considère les opérations individuelles ou les machines utilisées. Mais, pris dans son ensemble, le processus qui consiste à produire des cuirs finis de qualité concurrentielle sur le marché mondial et à les vendre dans de bonnes conditions est extrêmement complexe.

c) Viabilité des usines de chaussures en cuir

Si une usine de chaussures est créée en même temps que la tannerie, elle devra faire face à de très graves problèmes. Mise à part l'efficacité de son exploitation, le succès - ou l'échec - dépendra trop souvent du caractère et de la qualité - qui sont au départ inconnus - des cuirs fournis par la tannerie. L'incertitude est particulièrement grave pour les usines qui

travaillent pour l'exportation, auquel cas la qualité du produit revêt une importance exceptionnelle. Il paraît judicieux de retarder la construction de l'usine de chaussures jusqu'au moment où la tannerie aura prouvé qu'elle est en mesure de fournir des cuirs acceptables en quantité voulue.

Une usine de chaussures libre d'acheter ses matières premières où elle veut et qui n'approvisionne que le marché intérieur se trouve dans une situation différente. Il est beaucoup plus facile dans ce cas de rassembler et d'évaluer les données pertinentes, et les résultats économiques calculés à partir de ces données sont en conséquence beaucoup plus sûrs. La bonne gestion de l'usine conserve évidemment une importance cruciale pour le succès de l'opération.

d) Main-d'œuvre ou mécanisation

Dans la plupart des pays considérés, le problème de l'emploi se pose avec acuité. Il semblerait donc raisonnable d'éviter la construction d'usines très mécanisées qui cherchent à réduire la main-d'œuvre. Il serait plus judicieux de faire appel aux machines uniquement si des impératifs techniques l'exigent ou si le produit obtenu ainsi est de meilleure qualité.

L'augmentation des coûts de main-d'œuvre serait très probablement compensée par une diminution du coût des équipements. Il y aurait d'autres avantages, outre l'augmentation du nombre des emplois, tels qu'un entretien réduit et une plus grande souplesse, puisque les contraintes propres à certaines machines seraient, du moins en partie, levées.

Il est surprenant de constater que, fréquemment, ce principe de base a été ignoré en faveur d'établissements importants, compliqués et imposants qui, par la suite, se sont révélés être des charges pesantes.

e) Etude et réalisation des projets

On passera ici en revue quelques problèmes, souvent négligés, dont l'étude approfondie présenterait un intérêt certain et pourrait être entreprise par l'ONUDI. Quelques-unes des mesures proposées sembleront peut-être coûteuses à première vue, mais, une fois appliquées, elles permettront de faire des économies très supérieures aux frais engagés. Dans certains cas, on pourra aussi chercher à obtenir une assistance technique, bilatérale ou internationale.

Avant de prendre une décision sur les techniques et les machines à adopter, il conviendra chaque fois

- d'entreprendre une étude des matières premières disponibles, de façon approfondie et réaliste, tant en ce qui concerne la quantité, que la qualité;
- de mettre au point une gamme de production rationnelle; et
- de faire une enquête de marché en utilisant, si possible, le cuir produit par une tannerie qui fonctionne déjà avec les matières premières qui seront utilisées par la suite. (Les sociétés chimiques qui approvisionnent l'industrie du cuir pourront prêter leur assistance.).

Compte tenu de l'ampleur de la tâche, notamment en ce qui concerne la commercialisation des produits et la formation du personnel, il est en général judicieux de construire la nouvelle usine et d'élaborer son organisation progressivement, au cours d'une période de cinq à dix ans (par exemple). Ainsi, une tannerie, même si sa construction est planifiée du début à la fin, pourrait être construite par étapes : atelier de picklage de cuir bleu - atelier de cuir en croûte pré-finissage - petit atelier de finissage - usine complète. L'expérience acquise serait extrêmement précieuse, et on pourrait certainement économiser beaucoup d'argent et éviter bien des déboires en procédant de la sorte.

On ne saurait trop insister sur la nécessité d'engager des cadres de gestion expérimentés et ingénieurs. Leur présence est encore plus importante que celle de techniciens expérimentés, car on peut toujours trouver des techniciens, alors qu'il n'y a rien à espérer d'une société dont les cadres supérieurs sont incompétents ou inexpérimentés.

Il serait souhaitable que l'équipe de gestion désignée pour diriger la future usine soit engagée à titre d'essai, de façon à pouvoir déjà participer à l'étude préliminaire du projet.

Compte tenu de ce qui précède, il n'est pas surprenant que les meilleurs résultats aient été obtenus jusqu'à présent par des coentreprises. Grâce à cette formule, le transfert des techniques, la formation, la commercialisation, etc., portent sur une très longue période et bénéficient de l'aide d'un partenaire compétent provenant d'un pays industrialisé. Son succès est particulièrement évident dans l'industrie de la chaussure.

La possibilité de créer une coentreprise devrait donc être toujours soigneusement examinée au stade de l'étude des projets.

Avant de prendre une décision définitive sur la réalisation d'un projet déterminé, il faudrait faire appel à un expert impartial qui serait chargé de participer à l'évaluation du projet, du point de vue technique et économique. En général, les investisseurs ne trouvent pas sur place le personnel capable de porter un jugement pertinent à ce sujet. Aussi, les sociétés qui fournissent ces apports ont-elles tendance, fût-ce inconsciemment, à protéger leurs intérêts par des surestimations techniques et économiques. Souvent aussi, leurs hypothèses sont fondées sur une connaissance insuffisante de la situation locale en ce qui concerne les matières premières, l'infrastructure, la main-d'œuvre, etc.

4. COOPERATION REGIONALE

Ce sujet a été discuté à plusieurs reprises. En raison sans doute de la diversité des pays, et en dépit de la similarité des principaux problèmes à résoudre, une coopération de ce genre dans le secteur du cuir, qui porterait sur des aspects techniques, économiques ou commerciaux, a suscité très peu d'intérêt dans les pays visités.

Cette coopération pourrait notamment s'exercer dans le domaine des centres de formation et des laboratoires de contrôle. Toutefois, tant que les problèmes locaux et urgents de production ne seront pas maîtrisés, ou que les nouvelles usines dont la réalisation est envisagée ne fonctionneront pas dans de bonnes conditions, les responsables du secteur n'auront probablement pas le loisir de se consacrer à cette tâche.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans presque tous les pays les moins avancés où elle existe, l'industrie du cuir est confrontée à toute une série de problèmes sérieux. Aussi, une assistance s'impose-t-elle. Cette situation n'est pas surprenante, compte tenu de la récente implantation de ces industries et des prémisses très optimistes à partir desquelles elles ont en général été créées. Si l'on pense au manque d'expérience et de compétences qui est évident dans de nombreux cas, à tous les niveaux et dans tous les secteurs, les besoins de formation sont particulièrement importants. Pour remédier à cette situation, des mesures de différents types s'imposent dans de nombreux domaines. Les décisions qui seront prises devront par ailleurs être fondées sur des hypothèses réalistes. On trouvera ci-dessous quelques suggestions quant à certaines mesures proposées.

1. REVENUS QUI POURRAIENT PERTINER LES POUVOIRS PUBLICS

- a) Dans les pays possédant des installations de tannage complètes, il est difficile de modifier les conditions matérielles de l'industrie de la tannerie. Il faut plus ou moins accepter les usines telles qu'elles sont, le problème principal étant de les utiliser de la façon la plus rationnelle possible.

Pour ces pays, le consultant recommande donc :

- i) De revoir les priorités quant à l'assistance technique, en accordant aux industries du cuir et des articles en cuir la place qu'elles méritent, compte tenu de leur importance et des besoins;
- ii) D'engager un consultant pour une mission de brève durée - uniquement pour définir les problèmes que doit résoudre l'industrie et suggérer des solutions pratiques;
- iii) De prendre rapidement des décisions pour mettre en œuvre les recommandations.

- b) Dans les pays qui ne disposent pas d'une capacité de production suffisante mais où existe un stock important de peaux brutes et de peaux travaillées, des problèmes identiques se posent aux tanneries existantes et aux usines de chaussures de cuir, et les recommandations formulées sont identiques au cas précédent.

Il est en outre recommandé

- iv) De remettre en état les usines existantes avant d'en construire de nouvelles;
- v) Au stade de l'étude des nouvelles usines :
- a) D'examiner de façon approfondie les matières premières disponibles;
 - b) De proposer des gammes de production réalistes;
 - c) De faire évaluer les projets par des experts impartiaux;
 - d) D'examiner soigneusement la possibilité de créer de grosses entreprises;
 - e) D'entreprendre les études de commercialisation nécessaires.
- e) Dans les pays qui ne disposent pas de certains stocks de peaux, les pouvoirs publics devraient évaluer de façon très précise les possibilités dans ce secteur.

Dans ce cas, le consultant recommande :

- vi) De faire entreprendre, avant de décider de la construction d'une tannerie ou d'une usine d'articles en cuir, une étude de faisabilité qui tiendrait compte, de façon concrète, des difficultés particulières d'approvisionnement en matières premières.

Dans les pays les moins avancés à économie planifiée, aucun problème particulier ne se pose en ce qui concerne l'application des recommandations, puisqu'il y a toujours un organisme permanent par l'intermédiaire duquel l'assistance peut être dispensée.

Dans les pays à économie mixte et où existent des entreprises privées, le consultant recommande :

vii) De créer un centre du cuir et des articles en cuir, qui serait chargé de dispenser une assistance à l'industrie.

2. ACTIVITES DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES

Le consultant a jugé impossible de formuler un programme commun d'assistance, susceptible d'être mis en oeuvre par l'ONUDI ou d'autres institutions, qui contribuerait de façon concrète à résoudre les problèmes du secteur du cuir dans les pays les moins avancés. Tous ces pays ont certainement un grand besoin d'assistance, mais il est évident que cette dernière, pour avoir un effet réel, doit être adaptée à chaque pays.

La seule solution semble être d'intensifier les activités actuelles des différentes institutions, et notamment de l'ONUDI, d'accentuer leur caractère concret, de les orienter directement vers une utilisation industrielle, de mieux les coordonner, et enfin de les échelonner sur des périodes suffisamment longues pour obtenir un effet durable.

Toutes les activités entreprises dans un pays déterminé dans le domaine de l'industrie du cuir et des articles en cuir devraient être réunies au sein d'un programme unique, de façon à obtenir l'effet maximal. A cet égard, il serait très important d'instaurer une coopération étroite avec la FAO, sur les peaux et le travail des peaux et leur ramassage, et avec le CCI de la CNUCED, en ce qui concerne la commercialisation par exemple.

Certaines mesures très utiles pourraient cependant être prises par l'ONUDI elle-même.

Les responsables nationaux de tous les pays visités se sont plaints, souvent avec amertume, de la longueur des délais nécessaires pour obtenir l'assistance d'un expert. C'est notamment le cas des missions de brève durée qui ont pour but de définir les besoins d'assistance complémentaire, d'établir des descriptifs de projets, d'évaluer de nouvelles propositions, de participer à la négociation de contrats, etc. La raison

fait souvent échec à l'objet de la mission. Les fonctionnaires des services techniques ont un volume de travail tel qu'ils ne peuvent que très rarement se charger de missions de ce type.

Le consultant recommande donc que des crédits soient dégagés pour les frais de voyage et la rémunération d'experts compétents qui, normalement affectés au Siège, pourraient, à la demande des gouvernements, se rendre très rapidement dans les pays les moins avancés pour les aider à résoudre leurs principaux problèmes.

Comme on l'a déjà indiqué, un manuel sur la création d'usines dans le secteur du cuir et des articles en cuir rendrait de grands services aux pays en question qui manquent d'expérience en la matière. Ce manuel devrait contenir un bref résumé des techniques, des machines et des spécialistes nécessaires suivant la taille des usines et les différents types de production, et peut-être aussi une courte liste des principaux fournisseurs. Un tel ouvrage aiderait les promoteurs éventuels et les fonctionnaires nationaux dans leur tâche.

Le consultant recommande que des crédits soient dégagés pour l'élaboration d'un "Guide" par l'ONUDI.

ANNEXE I

DESCRIPTION DE POSTE

- Matérialisation du poste :** Consultant en matière d'industrie du cuir et d'articles en cuir.
- Durée de la mission :** Six mois (répartis en trois périodes de deux mois environ).
- Date d'entrée en fonctions :** Dès que possible.
- Lieu d'affectation :** Vienne, avec de nombreux voyages dans certains pays du groupe des pays en développement les moins avancés, ainsi qu'à Rome (FAO) et Genève (CNUCED/CCI et CEF).
- Objet de la mission :** Elaborer un programme spécial d'assistance dans le secteur de l'industrie du cuir pour les pays les moins avancés qui disposent des matières premières nécessaires, qui souhaitent créer des industries orientées vers l'exportation et qui voudraient obtenir une assistance pour la commercialisation de ces produits.
- Attributions :** Le consultant sera affecté à la Section des agro-industries de l'ONU. Il devra en outre, selon les besoins, coopérer avec d'autres sections de l'ONU et notamment la Section des pays les moins avancés.
- Il devra notamment :
- 1) Durant la première partie de sa mission qui durera deux mois environ, étudier les rapports et autres documents disponibles à l'ONU sur l'industrie du cuir et des articles en cuir dans les pays les moins avancés, afin d'évaluer, dans la mesure du possible, la situation actuelle et les perspectives offertes à ce secteur dans

les pays considérés. Il devra également faire de courts séjours, une semaine au maximum aux sièges de la FAO (Rome), de la CNUCED/COI et de l'OIT (Genève), afin d'étudier la documentation dont disposent ces organisations sur les industries du cuir dans les pays en question.

A la lumière des résultats obtenus, on établira une liste des pays en développement dans lesquels devra se rendre le consultant.

- ii) Au cours de la deuxième partie de sa mission (qui durera également deux mois environ), le consultant devra se rendre dans les pays retenus, en vue d'étudier sur place la situation de ces industries et de réunir des renseignements à jour sur les plans et les perspectives d'expansion.
- iii) Au cours de la troisième partie de sa mission (qui durera deux mois), le consultant devra élaborer un programme d'assistance spéciale aux pays qui disposent des matières premières nécessaires, afin de les aider à améliorer leurs installations. Pour élaborer ce programme, le consultant devra coopérer avec les services compétents de l'ONUDI en vue de définir une action concertée et réaliste, en matière d'assistance à ces pays et dans ce secteur déterminé.

Note : Le cas échéant, le consultant pourra se faire aider dans cette tâche en faisant appel, pour une période supplémentaire totale de trois mois de travail, aux services d'autres consultants, recrutés pour des missions de brève durée et spécialisés dans des secteurs déterminés qui ne relèvent pas de la compétence du consultant principal.

Formation et
expérience requises :

Le candidat devra avoir une expérience approfondie et diversifiée de ce secteur, s'être familiarisé avec les conditions régnant dans les pays en développement, et notamment les moins avancés d'entre eux, à l'occasion de missions effectuées pour le compte des Nations Unies et avoir déjà participé à l'organisation d'une industrie du cuir nationale au niveau le plus élevé.

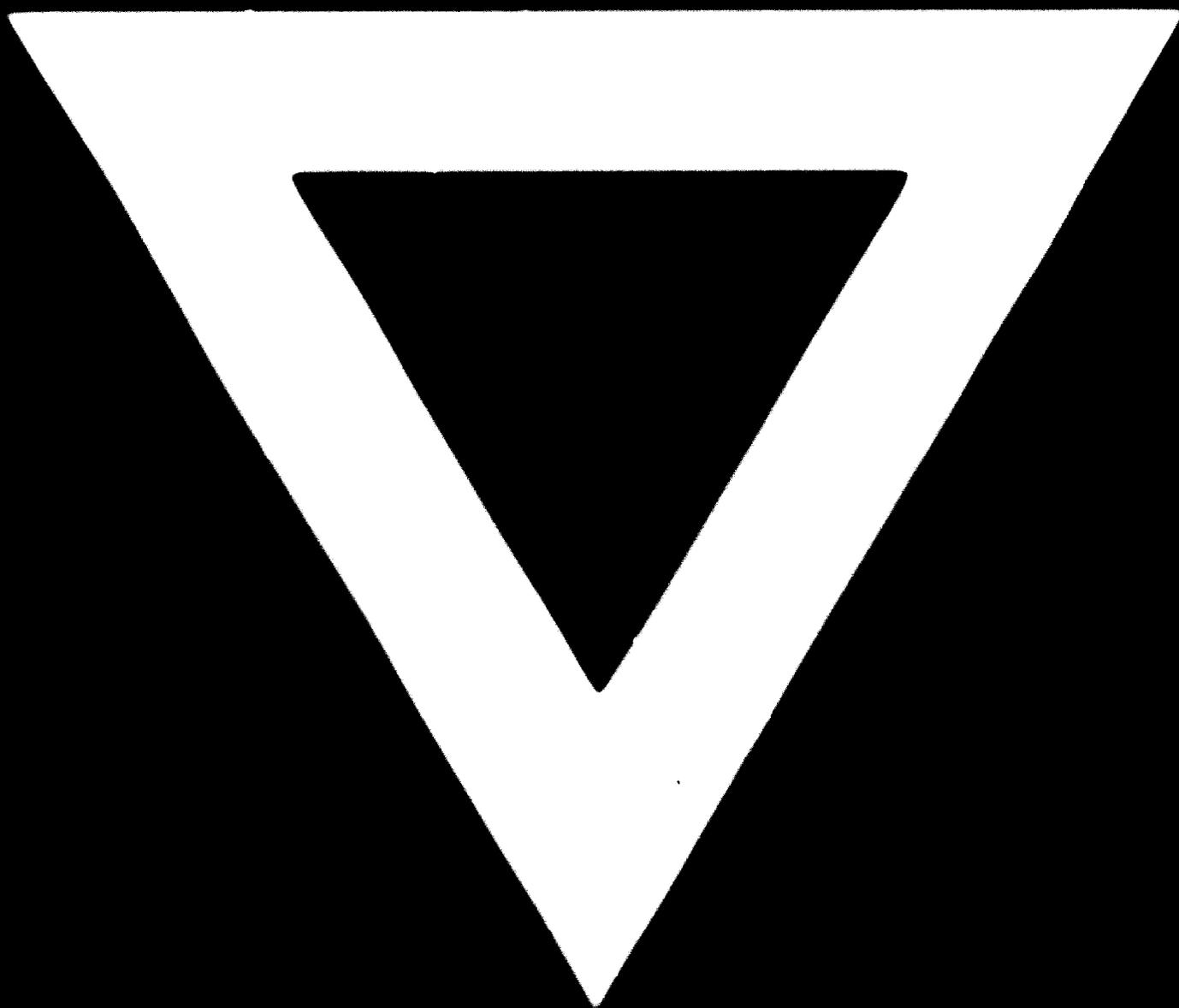
Connaissances
linguistiques :

Anglais; français souhaitable.

- - - - -



A-151



80.04.23