



**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)

16072-F

Distr.  
LIMITEE

IPCT.6  
22 octobre 1986

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

ORIGINAL: FRANCAIS

Réunion régionale sur l'industrie  
du cuir et des articles en cuir en Afrique  
Alexandrie, Egypte, 12-15 janvier 1987

QUELQUES ASPECTS FINANCIERS DU DEVELOPPEMENT  
DE L'INDUSTRIE DU CUIR ET DES ARTICLES EN CUIR  
EN AFRIQUE \*

Document établi par le Secrétariat de l'ONUDI

103

---

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

V.86-61298

## TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
I. CARACTERISTIQUES DE LA SITUATION ACTUELLE	1
A. Les principaux problèmes	1
(i) Insuffisante qualité des peaux au niveau de la collecte	1
(ii) Inefficacité des systèmes de collecte	1
(iii) Déficience de gestion	1
(iv) Les difficultés des établissements de finition	2
(v) Problèmes de fonds de roulement	2
(vi) Problèmes de personnel qualifié	2
(vii) Non-intégration de l'industrie du cuir dans la politique de l'élevage	2
(viii) Déficience du cadre institutionnel chargé de la stratégie et des politiques	2
(ix) Un encadrement financier méfiant	3
B. La traduction financière de cette situation	3
(i) Pertes théoriques	3
(ii) Valeur ajoutée et coûts des investissements aux diverses étapes du processus de traitement du cuir	4
II. TROIS SERIES DE RECOMMANDATIONS A IMPLICATIONS FINANCIERES	6
1. Réhabilitation plutôt que nouvelles créations	6
2. Grosses unités ou PMEI	9
3. Des modes de financement adaptés	10
(a) La fabrication d'articles de cuir	10
(b) Les problèmes de financement des tanneries	11
4. Les contraintes d'environnement imposées par l'industrie du cuir et leur implication financière	15
(a) Collecte	15
(b) Entreposage	15
(c) Besoins en eau	15
(d) Contrainte "produits chimiques"	16
(e) Contrainte énergétique	16
(f) Pièces détachées	16
(g) Contrainte transport	16
(h) Contrainte humaine	16
CONCLUSION	18

## I. CARACTERISTIQUES DE LA SITUATION ACTUELLE

Il convient, en préliminaire, d'insister sur le fait que l'on ne parlera ici que du "secteur moderne de l'industrie du cuir" étant entendu cependant que dans tous les pays existe un secteur informel d'artisanat traditionnel du cuir (tanneurs, cordonneries, bourrelliers) principalement rural qui est loin d'être négligeable du point de vue production, mais qui, ainsi que le suggère la dénomination désormais classique de "secteur informel", est mal connu du point de vue statistique et a peu de contacts directs avec le reste de l'économie monétaire. Il est donc difficile de l'analyser, mais il faudra bien un jour considérer dans quelles mesures les compétences technologiques de ce secteur informel peuvent être mieux appréciées et utilisées pour le développement industriel du secteur. Déjà quelques pays en développement (tel l'Inde) ont mis en place des systèmes de recensements et d'orientation du secteur informel. Dans les pays africains on doit aussi remarquer que le secteur informel est un vivier de petits entrepreneurs potentiels, et que dans nombre de cas, la frontière entre secteur informel et petite entreprise industrielle peut paraître bien floue.

### A. Les principaux problèmes

Les principaux problèmes rencontrés par l'industrie du cuir en Afrique (du moins dans les pays ne possédant pas une longue tradition en la matière) sont bien connus et ne seraient que brièvement rappelés ici:

(i) Une insuffisante attention apportée par les éleveurs à la qualité (ante mortem) des peaux et cuirs, conduisant à un pourcentage relativement élevé de peaux en mauvais état. Le nombre de peaux dégradées est encore accru par des opérations post mortem de depouillage et de salage qui ne sont pas toujours bien réalisées.

(ii) Une relative inefficience des systèmes de collecte de peaux et cuirs, conduisant à laisser en dehors du circuit de transformation un pourcentage pouvant atteindre de 60 à 90% des peaux issues d'abattage. L'insuffisante rémunération des éleveurs (n'atteignant parfois que 10% du prix mondial), au moment de la collecte des peaux brutes, est en grande partie responsable de cette fuite de la matière première voire de sa disparition pure et simple. Mais l'inefficacité peut s'expliquer aussi par le fait que les institutions de collecte sont soit de statut privé et incitées à une spéculation immédiate les conduisant à préférer l'exportation en brut au traitement national ajoutant de la plus-value, soit de statut public ou parapublic, avec des responsables souvent incités à négliger les implications du fonctionnement et de l'organisation de l'institution commerciale sur la rentabilité, le coût et les performances caractéristiques.

(iii) Des difficultés de gestion dans les entreprises manufacturières venant en aval de la collecte, et en charge d'apporter le maximum de valeur ajoutée au cours du processus d'élaboration du produit fini:

- Les tanneries sont souvent surdimensionnées, ou plus généralement présentent une sous-utilisation de leur capacité productive qui évidemment grève considérablement leurs coûts de production, en faisant apparaître comme demesurés les coûts fixes, sans permettre une réduction des coûts variables. De façon générale, la gestion laisse à désirer, le souci de rentabilité apparaissant fréquemment et paradoxalement comme secondaire dans l'esprit des dirigeants, surtout dans les cas où l'entreprise fait partie du secteur public ou parapublic.

(iv) Les établissements de finition (en aval des tanneries) fabriquant des articles de cuir (chaussures, vêtements ou autres articles) connaissent aussi des sous-utilisations de capacités faute de trouver des débouchés, internes (marché local dont les disponibilités ne correspondent pas aux coûts des produits) ou externes (design ou qualité non adaptés aux marchés extérieurs).

(v) Une autre déficience de gestion généralisée réside dans les insuffisances de financement des fonds de roulement, et les difficultés d'assurer un fonctionnement régulier de l'entreprise, soit par insuffisance des quantités de peaux collectées du fait de l'indisponibilité des fonds nécessaires à leur acquisition, soit par insuffisance de pièces détachées ou de produits chimiques de traitement pour les mêmes raisons, aggravées par l'existence de contrôles pesants des changes et des importations.

(vi) Il faut noter aussi l'insuffisance de personnel qualifié tant au niveau technique qu'au niveau gestion ou organisation. En ce domaine aussi, les financements et le souci de programmer une formation ad hoc de base ou complémentaire sont souvent absents, ce qui réduit le niveau de performance des entreprises.

(vii) Une non-intégration du secteur cuir dans la politique générale de l'élevage. Il est souvent proclamé qu'en matière d'élevage, c'est le "cinquième quart" qui rapporte et fait la différence. Mais il convient d'abord d'exploiter les premiers quarts. Une exploitation rationnelle du troupeau (fixation des taux de "off-take"), l'installation des usines de tannage ou des industries du cuir auprès des abattoirs centraux, ou des usines de conservation de viande sont des éléments d'une intégration des politiques d'utilisation du potentiel d'élevage.

(viii) Un autre aspect doit être mentionné qui a des implications en matière d'efficience économique et de gestion financière. Il s'agit du problème posé par le choix du cadre institutionnel chargé de la définition des stratégies et politiques, ainsi que de la responsabilité de la gestion des établissements. L'intervention de l'Etat est impérative dans la définition des stratégies et le choix des politiques. Elle ne l'est pas toujours, et peut même se révéler négative dans l'intervention active, le contrôle draconien des prix et des marges et la prise en charge complète de la gestion des entreprises, ou même son intervention régulière dans cette gestion. L'étatisation ou la nationalisation des entreprises, tant au niveau de la collecte que de la production du cuir ou des articles de cuir, ont conduit à des gestions parfois inefficaces, peu dynamiques et plus soucieuses d'une vision sociale et économique à court terme, que d'une prospective à moyen terme et d'un marketing audacieux. Sans aller jusqu'à affirmer que toutes les entreprises du secteur devraient être laissées à l'initiative d'entreprises privées, ayant le souci unique de rentabiliser les capitaux engagés, il convient de remarquer que la participation d'entrepreneurs privés, motivés par la mise en jeu de leur capital ou de leur réputation, peut donner de meilleurs résultats de gestion que des entreprises nationales gérées par des fonctionnaires. Les constatations actuelles conduisent à montrer l'intérêt des "joint ventures" ou des contrats de gestion passés avec des entreprises privées même étrangères, en particulier pour les opérations de réhabilitation d'unités de production déjà existantes.

(ix) Enfin l'encadrement financier du pays conditionne aussi l'expansion des industries liées au cuir qu'il s'agisse de nouvelles créations d'unités ou de la réhabilitation d'unités techniques moribondes, stagnantes ou peu dynamiques. Les banques nationales de développement n'ont pas toujours prouvé leur sens du raisonnement économique, ou leur capacité d'analyser les perspectives des projets d'investissement qui leur sont soumis. Elles se desintéressent aussi bien souvent du financement du fonds de roulement. Les banques commerciales quant à elles n'ont pas toujours l'audace ou les capacités financières et psychologiques pour déterminer les conditions de leur appui au fonctionnement de leurs clients entrepreneurs. La méfiance initiale à l'égard des petites et moyennes entreprises est très répandue dans les milieux bancaires. Or les entreprises industrielles du cuir sont souvent des PMEI dont la petite taille, la modestie de la surface financière et la multitude inquiètent les banquiers soucieux de ne pas multiplier leurs risques et de les garantir par le maximum de sûretés réelles. Les stricts contrôles des importations ou des changes peuvent aussi mettre trop d'entraves au fonctionnement sans heurt des entreprises industrielles. Les implications financières de ces constatations et contraintes sont - on le voit - très nombreuses. Il reste à imaginer comment la réflexion financière, et la mise au point de nouvelles méthodes d'approche, de nouveaux moyens de contrôle de gestion, et de nouvelles méthodes d'intervention et d'appui financier peuvent aider à résoudre ces problèmes et contraintes.

B. La traduction financière de cette situation: Une récente étude critique exhaustive et fortement documentée a été menée par une équipe de consultants internationaux pour le compte de l'ONUDI <sup>1/</sup>

(i) Les pages 110 à 114 du rapport précité s'efforcent pour la première fois de dresser un diagnostic des pertes économiques et financières (théoriques) que le continent africain connaîtrait du fait de l'écart entre son potentiel en matière de traitement industriel du cuir, et la réalité constatée sur le terrain. Les résultats, avancés avec les réserves d'usage lors de tels calculs globaux et systématiques, font apparaître les manques à gagner suivants:

- La médiocre qualité des peaux collectées coûte actuellement environ 400 Mns US\$ à l'Afrique (diminution de 30 à 40 US cents/pied carré x 1,1 Mds pieds carrés constituant le potentiel de peaux exploitables).
- Le faible niveau de collecte des peaux collectées par rapport au potentiel représente pour l'Afrique une perte de 425 Mns US\$ (385 Mns pieds carrés x 1,10 US\$/pied carré).
- Le traitement des peaux jusqu'à un niveau insuffisant d'adjonction de valeur ajoutée fait perdre à l'Afrique en moyenne 2,9 Mds US\$ par an, par rapport à ce qui serait possible si toutes les peaux pouvaient être traitées jusqu'au niveau de finition complète.

1/ Programme intégré de développement de l'Industrie du cuir et des articles en cuir en Afrique. X/RAF/85/610 (mars 1986).

(ii) Comparaison entre valeur ajoutée et coûts des investissements aux diverses étapes du processus de traitement du cuir.

Dans la même étude précitée ("Programme intégré ...") les auteurs présentent un essai d'analyse de la valeur ajoutée au prix de base de la matière première (peaux et cuirs) par les diverses étapes du processus de transformation. On rappelle qu'habituellement il est d'usage de considérer la séquence de production suivante:

peaux brutes - "wet blue" - croûte - cuir fini - articles de cuir.

A l'analyse effectuée dans les pages 115 à 119 de l'étude précitée on a ajouté une comparaison avec les coûts d'investissements moyens nécessités par le passage d'un stade industriel à l'autre afin de tirer des éléments d'appréciation sur l'intérêt, purement économique et financier de passer d'un stade à l'autre.

Naturellement, les valeurs indiquées sont des moyennes et ne doivent pas être considérées comme des éléments d'information sur les coûts réels de fabrication ou les prix de revient des diverses activités du secteur de l'industrie du cuir. D'ailleurs les auteurs de l'étude se réfèrent à une étude de l'ONUDI faite en 1973 "dans une tannerie africaine opérant à 100% de sa capacité, et utilisant des peaux brutes locales" <sup>1/</sup>. Malgré ces réserves, les pourcentages calculés restent significatifs.

\*Théoriquement, les gains bruts de valeur ajoutée aux divers niveaux du processus de traitement du cuir sont les suivants:

	<u>% accroissement de la valeur d'un stade à l'autre</u>	<u>Valeur du ft<sup>2</sup> (en US\$) en 1973</u>
Prix d'achat de la peau brute		0,187
1 <sup>er</sup> niveau: de la matière première au "wet blue"	+ 66%	0,310
2 <sup>e</sup> niveau: du "wet blue" au niveau "croûte"	+ 32%	0,410
3 <sup>e</sup> niveau: du niveau "croûte" au niveau "cuir fini"	+ 12%	0,460

Pour avoir une idée plus réelle de l'intérêt pour l'économie nationale de ces activités industrielles, il faut retirer de ces résultats les compléments de charges récurrentes en devises que chaque nouvelle étape dans le processus de traitement entraîne, et dans ce cas les nouveaux gains nets deviennent:

-----  
<sup>1/</sup> Some economic aspects concerning the establishment of tanneries in developing countries. ID/WG.157/11, 1973.

Valeur du pied carré en US\$  
(à l'exclusion des dépenses en devises)

Taux d'achat de la peau brute		0,187
1 <sup>er</sup> niveau:	+ 40%	0,262
2 <sup>e</sup> niveau:	+ 23%	0,322
3 <sup>e</sup> niveau:	+ 2%	0,329

Ces gains nets de valeur ajoutée sont à comparer aux accroissements nécessaires en matière d'investissements.

A cet égard, on a utilisé des normes d'investissement pour les diverses étapes de l'industrie du cuir tirées du recueil de profils d'industries que l'ONUDI (Service du programme de coopération en matière d'investissements) actualise régulièrement 1/.

Pour une usine moyenne ayant à traiter 110.000 peaux de bovins/an dont 60.000 "dried cattle hides" (surface 190.000 m<sup>2</sup>) et 50.000 "wet salted cattle hides" (surface 200.000 m<sup>2</sup>) et 400.000 peaux de caprins (état "dried goat skin", avec surface de 220.000 m<sup>2</sup>), les données relatives à l'investissement sont les suivantes:

	en \$ coût d'in- vestissement total	en \$ coût d'in- vestissement en m <sup>2</sup> traité	en \$ coût d'in- vestissement par emploi
Niveau de traitement: peaux à wet blue	345.600	0,576	12.000
wet blue à croûte	519.300	0,866	27.333
croûte à cuir fini	<u>492.700</u>	<u>0,821</u>	<u>27.372</u>
Total	1.357.100	2,263	moyenne 20.562

La comparaison entre les pourcentages en gains nets de valeur ajoutée (une fois exclues les dépenses récurrentes supplémentaires en devises) et les investissements supplémentaires pour chaque nouveau stade de traitement est présentée dans le tableau suivant:

1/ "How to start manufacturing industries : files C6, C7, C8".



	<u>Gain net de valeur ajoutée/stade précédent</u>	<u>Gain net de valeur ajoutée/à la matière brute</u>	<u>Complément d'in- vestissements/ stade précédent</u>
1 <sup>er</sup> niveau	+ 40%	+ 40%	-
2 <sup>e</sup> niveau	+ 23%	+ 72%	+ 50%
3 <sup>e</sup> niveau	+ 2%	+ 76%	+ 57%

Ainsi on constate que le passage du 2<sup>e</sup> niveau du processus de traitement entraîne un gain net de valeur ajoutée de 23% mais nécessite un investissement supplémentaire de 50%. Quant au passage au 3<sup>e</sup> niveau, il nécessitera un investissement complémentaire de 57% pour un gain net de valeur ajoutée de 2% seulement. Le passage au 3<sup>e</sup> niveau de traitement de la matière brute implique donc de très importants investissements supplémentaires pour un accroissement très modeste de valeur ajoutée nationale nette. Compte tenu par ailleurs du faible niveau de développement local des industries d'articles de cuir, de la modestie des marchés intérieurs de ces articles, du faible accroissement de valeur ajoutée nette et des exigences en personnel qualifié, le passage au 3<sup>e</sup> niveau ne paraît pas prioritairement indispensable pour beaucoup de pays en développement, d'un point de vue strictement économique et financier, surtout si l'on tient compte de la multiplicité des secteurs industriels requérant des devises. Par contre, les apports de valeur ajoutée restant positifs en tout état de cause, il faut aussi tenir compte des impératifs sociaux ou politiques qui peuvent requérir de maximiser à tout prix, les créations de valeurs ajoutées locales.

## II. TROIS SERIES DE RECOMMANDATIONS A IMPLICATIONS FINANCIERES

### 1. Réhabilitation plutôt que nouvelles créations

S'il y a sous-utilisation des capacités des usines de tannage ou d'articles de cuir, il vient à l'esprit que l'époque n'est plus propice aux nouvelles créations. La généralisation d'opérations de réhabilitation d'unités déjà existantes est par contre souhaitable. Cependant la réhabilitation est assez difficile à mettre en oeuvre sur le plan financier car elle consiste à réorganiser, à restructurer et à redynamiser des unités techniques existantes avec leurs investissements, leur personnel et leur technologie qu'il ne s'agit plus de mettre en place pour un objectif de production, mais de restituer dans une nouvelle perspective dynamique.

Il n'est pas prouvé que les coûts financiers entraînés par la réhabilitation soient nettement inférieurs à ceux engagés par la création d'une nouvelle unité ou que les procédures à mettre en place soient plus faciles. Dans certains pays des programmes systématiques de réhabilitation ont été initiés; ils impliquent évidemment des interventions financières puisqu'ils concernent des entreprises en difficulté, ayant donc des problèmes d'équilibre financier. Pour ces programmes de réhabilitation, la tendance des Etats, par ailleurs en proie à des problèmes budgétaires, consiste à faire appel à des financements extérieurs quand cela est possible ou à des financements privés. Les financements en provenance d'aides extérieures sont parfois réticents face à la réhabilitation qui leur paraît difficile à maîtriser du fait de la contrainte de l'existant. D'autre part, il est d'usage de considérer que les industries du cuir sont dans des conditions normales des industries rentables qui n'ont pas à bénéficier de financements à

conditions particulièrement douces. Les solutions de réhabilitation préconisées incitent alors les autorités économiques à se tourner vers les financiers nationaux des secteurs privés ou parapublic ou vers les partenaires privés étrangers. De façon générale le partenaire éventuel se montre soucieux de ne pas reprendre le passif accumulé par l'entreprise, et désireux de pouvoir contrôler la gestion. La solution la plus fréquente consistera à :

- Faire prendre en charge par l'Etat le passif de la précédente gestion (surtout s'il s'agit d'une entreprise du secteur public ou parapublic: SPP), l'Etat abandonnant par ailleurs ses propres créances fiscales ou parafiscales sur la société.

- Procéder à une liquidation de l'ancienne société ou établissement simultanément à la création d'une nouvelle entité.

- Créer une nouvelle société qui incorporera les actifs de l'ancienne société (à titre d'apport en valeur d'Etat - actionnaire par exemple), le nouveau partenaire apportant seul de l'argent frais essentiellement pour financer le fonds de roulement ou l'acquisition de nouveaux équipements spécifiques.

- Parfois il est possible de distinguer une "société de patrimoine" (qui prendra en charge les actifs de l'Etablissement) restant propriété de l'Etat, et une société de gestion, d'une forme de Société d'économie mixte, au capital de laquelle l'Etat participera ainsi que le partenaire technique.

- L'avantage de faire appel à un partenaire technique étranger réside essentiellement dans l'acceptation par celui-ci de la responsabilité de la gestion, ainsi que dans les apports qu'il fera en matière de transferts de technologie, et d'assurance en matière de commercialisation. Ce type d'accord donne souvent lieu à un "contrat de gestion" assez rigoureux ressemblant fort à une convention de concession avec droits et devoirs de chaque partie clairement définis ainsi que certaines dispositions en matière d'organisation, de gestion, et de conditions de prix ou de bénéfice des privilèges inscrits au Code d'investissement.

- Avant de lancer l'opération de réhabilitation sur de nouvelles bases il est aussi utile et fréquent d'impliquer dans l'opération une banque de développement locale pour assurer les éventuels compléments de financement à moyen ou long terme, et une banque commerciale locale pour assurer le financement des fonds de roulement. Ces deux catégories d'établissement, souvent réticents à intervenir directement, peuvent se révéler plus favorables à une intervention de simple soutien si la certitude d'une nouvelle gestion est confirmée et que le dossier de réhabilitation est suffisamment convaincant sur les plans technique, commercial et financier.

- Dans le secteur de la tannerie où les investissements ne sont pas en réalité très élevés, il n'est pas difficile de trouver un partenaire étranger car il existe effectivement une pénurie de peaux tannées de qualité à l'échelle mondiale. En matière de fabriques d'articles de cuir, les interventions de partenaires étrangers peuvent avoir lieu si des engagements sont pris par les autorités économiques locales aux fins d'assurer des garanties en matière de gestion technique (design, contrôle de qualité), commerciale (régularité des livraisons) et financière aux partenaires étrangers (chasseurs, fabricants d'articles de bagagerie, couturiers ou entreprises de confection) qui dans un grand nombre de cas peuvent souhaiter participer personnellement à la gestion.

- La coopération avec des pays du Sud en matière de réhabilitation peut à priori paraître plus difficile, quoiqu'elle pourrait se révéler bénéfique en matière de transfert de technologie ou de techniques d'organisation du travail et du marketing. Certains pays en avance et ayant déjà bien développé le secteur du cuir en Afrique (Maroc, Zimbabwe) ou ailleurs (Inde, Mexique) pourraient se révéler d'excellents partenaires. La difficulté majeure est que les promoteurs de ces pays du Sud avancés, publics ou privés ne disposent que rarement des capacités d'apporter de l'argent frais, apport qui se révèle indispensable pour faire redémarrer une entreprise sur des nouvelles bases, sans mentionner de façon plus détaillée le fait que ces pays se trouveraient alors en compétition du point de vue de la maximalisation des créations d'emplois.

- La venue d'un partenaire étranger appartenant au même secteur offre aussi les avantages suivantes:

- . faciliter l'accès aux marchés étrangers;
- . permettre des opérations de compensation, les exportations de cuir ou d'articles de cuir, vers l'entreprise du partenaire étranger pouvant par exemple être réglées sous forme d'expéditions de produits chimiques sans sortie de devises. Encore convient-il de s'assurer que la législation financière nationale en matière de devises étrangères autorise cette forme d'exportation-importation sans le passage obligé par le rapatriement des devises et l'autorisation d'exportation de devises.

### Conclusion

La réhabilitation d'entreprises existantes est assez délicate. Elle n'est pas forcément moins coûteuse mais permet en fait de limiter les pertes du passé. Elle peut se traduire pour l'Etat par un effort immédiat relativement modeste (abandon ou compensation de créances).

Elle permet de transformer les conditions de gestion de l'entreprise, et de faire appel au secteur privé local ou étranger. Les institutions financières locales doivent être impliquées même si elles ne sont pas les principaux acteurs de l'opération. En effet il ne suffit pas de remettre sur les rails une entreprise ayant connu préalablement des difficultés, mais de s'assurer aussi qu'elle pourra continuer à fonctionner, qu'elle ne connaîtra plus de pénurie de matières premières ou d'intrants chimiques, du fait de l'absence temporaire de fonds de roulement.

2. Grosses unités, unités moyennes, petites ou moyennes entreprises industrielles (PME) ou très petites entreprises (TPE)?

L'analyse du concept TPE est relativement récente, et son émergence a coïncidé avec la floraison des TPE dans les systèmes économiques des pays développés. Pour certains secteurs industriels des PED la notion de TPE méritera d'être approfondie, car elle peut se révéler particulièrement utile pour combler le "gap" entre le secteur informel et la PME. Il apparaît en particulier que dans le secteur des "articles de cuir", où les investissements indispensables ne sont pas exorbitants, le passage du stade du "cordonnier rural" à la TPE de chaussures (ou d'autres articles) paraît relativement aisé, en impliquant seulement l'utilisation de nouvelles techniques de gestion ou la formalisation de techniques de production ou d'attitudes entrepreneuriales, moins difficiles à assimiler que les contraintes financières et techniques impliquées par le passage au stade de la PMEI.

Par contre en ce qui concerne le tannage, le passage au secteur moderne impose des contraintes financières et techniques dues aux préoccupations de rentabiliser des investissements relativement lourds, de bénéficier des économies d'échelle, d'éviter les sous-utilisations de capacités productives, et d'assurer la régularité de la qualité de la production. Il est donc difficile d'imaginer une intervention des TPE dans cette ligne d'activité. Mais les profils d'entreprises indiquent que le niveau des investissements et les effectifs nécessaires sont accessibles à des PMEI, du moins jusqu'à un certain niveau de finition de produit.

Ainsi pour atteindre le niveau "wet blue leather" dans une usine moyenne <sup>1/</sup> traitant 200.000 m<sup>2</sup> de peaux sèches de bovidés, ou 220.000 m<sup>2</sup> de peaux de caprins, l'investissement FOB y inclus une réserve de pièces détachées s'élèverait à environ 350.000 US\$, et exigerait 29 personnes travaillant dans un atelier de 750 m<sup>2</sup>. Le coût de création d'un emploi serait de 12.000 US\$. Une usine moyenne de 48 personnes, intégrant les 2 niveaux "wet blue" et "croûte" pour les mêmes capacités de traitement, nécessiterait un investissement de 870.000 US\$ environ, le coût de création d'un emploi s'élevant à 18.000 US\$.

Bien qu'une usine intégrée de ce type ait à prévoir quelques aménagements spécifiques des séquences de traitement menant au "wet blue", on peut cependant approximativement estimer que la séquence de traitement "wet blue" à "croûte" nécessite un investissement supplémentaire d'environ 500.000 US\$ pour 19 personnes supplémentaires (principalement des ouvriers qualifiés). Pour une PMEI d'un pays en développement, un investissement de 500.000 US\$ et une force de travail constituée pour plus de la moitié par du personnel qualifié ou des cadres, représentent des obstacles très sérieux. Cependant les spécialistes recommandent néanmoins d'atteindre ce niveau de traitement de la matière brute, à cause des forts gains de valeur ajoutée et des économies réalisées lors de l'exportation du fait du transport d'un produit sec alors que l'exportation de "wet blue" implique un coût de transport élevé d'un produit humide donc lourd.

-----  
<sup>1/</sup> "How to start ...".

En conclusion:

- Pour les articles de cuir (chaussures, sacs, vêtements et autres objets) on peut imaginer en PED une industrialisation à base de TPE, PMEI, ou de grosses unités, avec cependant une préférence pour TPE et PMEI, dans la mesure où les incertitudes en matière de marché sont assez fortes dès lors qu'influencent les aspects mode, design et goûts de la clientèle. En effet, TPE et PMEI sont mieux à même de s'adapter à une évolution de marché que de grosses unités. Les coûts d'investissement ramenés à l'emploi restent par ailleurs modestes, de 3 à 5.000 US\$/emploi et accessibles à ce niveau de promoteur (usine d'une capacité de 1200 paires/jour).

- En matière de tannerie ayant une vocation à l'exportation le seuil minimum de production est de 200 peaux de bovidés/jour, soit 60.000 par an. C'est environ la capacité évoquée plus haut. Elle est accessible à des PMEI dès lors qu'on se satisfait du niveau "wet blue". Mais si l'on passe au niveau croûte (sans parler même du cuir fini) les niveaux d'investissement requis et les effectifs de personnel qualifié nécessaires sont tels qu'on se situe au niveau de l'entreprise moyenne ou grosse. Naturellement le passage d'un niveau technique à l'autre représente chaque fois un gain de valeur ajoutée pour le pays accueillant ces entreprises.

La plupart des pays africains sont restés au niveau de "wet blue", avec souvent une sous-utilisation de la capacité installée qui dépassait le niveau de la PME. Or on peut concevoir une séparation entre les unités produisant le "wet blue" et celles qui procéderaient aux opérations de traitement permettant de passer au niveau "croûte".

### 3. Des modes de financement adaptés

(a) La fabrication d'articles de cuir à un niveau industriel dépend de la régularité des approvisionnements en cuir tannés, finis et teints. Si une entreprise de finition existe localement, elle réservera une partie de sa production aux producteurs d'articles de cuir locaux. Si elle n'existe pas, il faudra importer les cuirs finis. Il s'ensuit en conséquence dans l'un et l'autre cas la nécessité pour les fabricants d'articles de cuir de disposer d'un fonds de roulement suffisant. C'est en général la principale difficulté rencontrée par la PMEI et à plus forte raison les TPEs qui sont trop petites pour bénéficier de fonds extérieurs, et doivent faire appel aux institutions financières et bancaires locales qui se montrent en général réticentes à leur égard: inquiétudes quant à leur capacité de gestion, faiblesse de la surface financière, insuffisance, voire inexistence de garanties physiques réelles puisque précisément le type d'activité et les conditions de fonctionnement de ces entreprises exigent peu d'investissements et impliquent une rapide rotation des stocks.

Par contre, au niveau des investissements initiaux, les besoins financiers sont modestes, puisque n'exigeant pour une fabrique de chaussures par exemple qu'une mise de fonds correspondant à 3.000 US\$ environ par emploi.

Le problème de financement se situe donc plutôt au niveau du fonctionnement régulier. On sait que les institutions financières axées sur la promotion des entreprises nationales (et plus précisément des PMEI)<sup>1/</sup> s'intéressent surtout aux créations d'entreprises, et à l'acquisition

-----  
<sup>1/</sup> On parle ici des Banques de développement locales ou des sociétés d'investissement.

de matériels et d'équipement. Le recours aux banques commerciales semble donc s'imposer pour ce type de financement. La mentalité actuelle des banquiers n'est pas disposée à ce type d'intervention. Souvent les autorités monétaires (Banques centrales et Comités nationaux de crédit) imposent théoriquement aux banques qu'un certain quota minimum d'effets refinancés ait été généré par des crédits aux PMEI. Mais les contrôles du respect de ces quotas restent encore la plupart du temps théoriques. La définition de quotas obligatoires de crédits refinancables aux PMEI à un niveau plus élevé et la surveillance du respect de ces quotas par les banques est une contrainte théorique imposée aux banques. Mais ce genre de mesure serait encore plus convaincant si les banques avaient moins peur des risques encourus dès lors qu'on prête aux petites ou très petites entreprises.

On peut envisager à cet égard divers moyens, allant des Sociétés de caution mutuelles, aux fonds de garantie aux PMEI pouvant servir aussi bien lors des investissements que lors du fonctionnement. On peut aussi promouvoir les coopératives, ou les groupements d'achat en commun, dès lors que les responsables des PMEI et TPE y perçoivent un intérêt économique et se sentent suffisamment solidaires. Ce genre de réflexions resterait au niveau du vœu pieux, si'il n'y avait certains exemples de réussites en Afrique.

Enfin on peut imaginer aussi une coopération entre de nombreuses PMEI ou TPE regroupées, et certains fabricants ou commerçants extérieurs qui fixeraient les normes de fabrication, assureraient les transferts de technologie, se chargeraient du design, et s'engageraient à certains achats réguliers d'une partie des productions, qui seraient compensés par la fourniture de peaux tannées ou d'intrants divers. Ainsi pourrait être envisagée une forme d'accord de compensation qui à l'heure actuelle est souvent promue comme une solution évitant les à-coups dans la fourniture des intrants et la fabrication. Ce type d'accord n'est envisageable que moyennant une série d'engagements réciproques, en matière de qualité et de régularité des livraisons réciproques, d'ententes en matière de détermination des prix de chacune des productions changées ce qui suppose une discussion sur des bases communes en matière de gestion, de définition des programmes et des objectifs. Cela suppose aussi bien entendu que les TPE et PMEI concernées travaillent à la fois pour l'exportation et le marché local, et sachent adapter leurs diverses productions aux goûts de leurs diverses clientèles.

(b) Les problèmes de financement des tanneries concernent à la fois l'acquisition d'investissements, au moment de la création ou de la mise en oeuvre de la réhabilitation, et le fonctionnement régulier, c'est-à-dire la disponibilité de fonds de roulement et le problème de la détermination des prix de revient et des prix de vente.

Qu'il s'agisse de création ou de réhabilitation, dès lors qu'on parle d'investissements, il faut penser Fonds propres ou Capitaux permanents. Même si certaines unités de tannage (par exemple "wet blue") exigent un niveau d'investissement qui reste de la taille de l'individu, il est rare qu'en pays en développement un promoteur unique puisse apporter la totalité du capital nécessaire. Il est cependant devenu bien connu que les apports individuels du promoteur doivent atteindre un niveau minimum que, par simplification, on peut estimer à 20 ou 25% au moins.

Le reste des capitaux permanents pourra provenir:

- de participation d'institutions financières locales (BDL ou société d'investissement) si la PMEI prend le statut de société et si le promoteur accepte de partager la responsabilité de la gestion, ce qui est le plus souvent souhaitable. Une telle participation directe offre donc l'avantage de ne pas entraîner immédiatement de frais financiers grevant le compte d'exploitation à venir, et d'assurer le promoteur d'un appui en matière de gestion. Mais ces participations n'auront lieu en général qu'à la suite de l'examen de dossiers de factibilité de projet convaincants, ce qui suppose une capacité du promoteur à les établir ou l'existence de Centre d'appui aux PMEI en charge en particulier de l'établissement de ces dossiers de factibilité.

- de participation financière d'associés locaux ou extérieurs. La participation d'un partenaire étranger offre l'intérêt supplémentaire qu'elle s'accompagne en général d'accords en matière de transfert de technologie, de choix des équipements, de recherches de marchés d'exportation, et qu'en général un accord d'assistance technique accompagne la prise de participation financière. L'inconvénient principal, relatif, est une restriction de l'autonomie du promoteur, et un degré de dépendance à l'égard de l'étranger. Naturellement lorsque l'entreprise est plus importante, lorsque l'Etat est lui-même le promoteur, ou lorsqu'il s'agit d'une création, le pouvoir de discussion du partenaire local vis-à-vis du partenaire étranger est plus important que lorsqu'il s'agit d'un promoteur individuel ou d'une réhabilitation.

Si les fonds propres ne suffisent pas à constituer les Capitaux permanents, il faudra faire appel à l'emprunt à long terme. Tout d'abord il faut bien constater un premier inconvénient à financer par l'emprunt des investissements: le fait d'emprunter implique un coût qui grèvera les comptes d'exploitation. Un autre inconvénient majeur existe - ces prêts sont en général accordés contre des garanties physiques réelles, qui se trouvent donc indisponibles ultérieurement pour d'autres emprunts en matière d'appui au fonds de roulement par exemple. Pour pallier le premier inconvénient il faut donc prévoir des délais de grâce qui varient en fonction des délais de montée en charge de l'entreprise. Pour le second inconvénient, il faudrait convaincre les prêteurs institutionnels (en général les BDL) de moduler leurs prises de garantie (hypothèques sur les immeubles, gages sur les machines) et de majorer au moins leur estimation de la valeur de la garantie réelle par rapport à la valeur d'acquisition des immobilisations. Une telle proposition implique que les banques et les institutions financières aient une nouvelle approche, ainsi qu'une autre mentalité pour ce qui concerne leurs relations financières avec les PMEI ou les très petites entreprises:

- soit, elles acceptent d'abandonner l'exigence de garanties réelles pour les prêts à court terme nécessaires au financement du fonds de roulement, et se contentent de nouvelles formes de garantie telles les "Associations professionnelles de Caution mutuelle";

- soit, (et ceci concerne surtout les institutions financières publiques dépendant de l'Etat et des lignes de crédit octroyées par les organisations financières multinationales) elles acceptent de s'en tenir aux garanties informelles constituées par la compétence, l'intelligence et l'honorabilité des petits entrepreneurs. Dans ces conditions ces institutions financières peuvent accorder aux PMEI des découverts ou des prêts à court terme, dont les impayés éventuels seront compensés par un "Fonds national de garantie des PME" ou une autre structure étatique de schéma similaire;

- soit enfin, le système bancaire en général accepte d'adopter une attitude plus compréhensive en ce qui concerne l'estimation des garanties réelles (gages, nantissements et hypothèques) apportées par les PME sollicitant un prêt. Le fait d'accepter, par exemple, de considérer qu'un équipement de 1.000\$ peut garantir un prêt de 800\$ alors qu'auparavant le bien gagé pouvait n'être estimé qu'à 40% de sa valeur, constituerait en soi un progrès très sensible.

Origine de ces prêts: S'il s'agit d'une entreprise du secteur public ou parapublic les prêts peuvent provenir aussi bien de l'Etat ou des institutions financières publiques que de l'étranger. En général on n'aura pas besoin de garantir par des sûretés réelles les prêts même venant de l'étranger puisqu'ils seront garantis par l'Etat. Si par contre il s'agit d'une grosse entreprise privée, l'Etat peut, ou ne pas, garantir l'emprunt extérieur. En général le prêt ira à l'entreprise via les institutions financières locales qui se chargeront de demander ces garanties réelles.

Le problème spécifique principal posé par les prêts extérieurs réside dans la prise en charge du risque de change. Il est dangereux de le faire prendre en charge par l'entreprise bénéficiaire, qui dans ces conditions, n'est pas à même de programmer ses échéances, et n'est donc pas en mesure de mettre en oeuvre une gestion prévisionnelle de financement et de trésorerie. La priorité à l'industrialisation suppose que l'Etat permette aux industries de se développer dans un complexe technique et commercial difficile, mais qui ne soit pas perturbé par des aléas financiers hors de leur compétence.

Certains analystes estiment que tous les prêts extérieurs doivent être considérés comme faits à l'Etat en vue de remplacer une épargne nationale indisponible ou non collectée, et que seul l'Etat doit supporter le risque de change mais certainement pas les entités industrielles bénéficiaires du crédit.

Prêts intérieurs: Les prêts de ce type accordés à une entreprise des secteurs parapublics ne posent pas de problème particulier. Il s'agit d'un choix d'affectation des fonds attribués au budget d'investissement. Ils peuvent ou non passer par le biais de la BDL. Les avances accordées directement par le Trésor constituent en fait le plus souvent un complément de capital car ne sont pas toujours stipulées ni les conditions de remboursement, ni les conditions financières (intérêts). Elles peuvent aussi prendre la forme de subventions d'équipements et en ce sens la situation est plus claire. Les prêts aux entreprises du SPP proviendront plus souvent des BDL, et se posera alors le problème des garanties théoriques. Il serait vraisemblable de penser qu'à ce moment on applique à l'égard des entreprises du SPP la même logique financière qu'à l'égard du secteur privé. Il s'agit d'entreprises destinées à être rentables, en appliquant une saine gestion et en acceptant l'émulation de la concurrence, qui doivent se révéler compétitives et rentables.

On peut penser que dans le domaine industriel les mêmes principes financiers doivent s'appliquer à toutes les entreprises qu'elles appartiennent au SPP ou au secteur privé. Une avance ou une subvention doit se traduire par une augmentation du capital, et une intervention ou une réforme de la gestion, à plus forte raison s'il s'agit explicitement de réhabilitation, c'est-à-dire de refonte drastique des conditions de gestion et de fonctionnement. Si par contre il s'agit de prêt d'une BDL, il n'y a pas de raison logique à ce que l'entreprise parapublique bénéficie de conditions plus favorables que l'entreprise du secteur privé.



Les prêts intérieurs aux entreprises du secteur privé posent plus de difficultés. Quand le prêt provient d'une institution financière publique ou parapublique, du type BDL, on retrouve les mêmes problèmes que ceux énoncés plus haut quand il s'agissait des prêts extérieurs passant par les BDL: sûretés réelles, préalables, à l'attribution du prêt, condition d'examen de la viabilité du projet et de la compétence du promoteur, etc. Si le prêt est sollicité auprès du secteur bancaire classique (banques commerciales), les contraintes sont théoriquement les mêmes que dans le cadre des prêts sollicités auprès des BDL, mais appliqués dans un contexte différent: plus d'insistance sur les examens de taux de rentabilité provisionnels, prévisions de trésorerie, exigence d'équilibres structurels, garanties pouvant aller de la sûreté réelle à la caution, etc. On note de la part des banques localisées en PED, une tendance à constituer des cellules propres d'examen, d'études et de conseils aux entreprises avec cependant encore une nette préférence des banques à soutenir plutôt les entreprises commerciales que les entreprises industrielles. Il faut convenir que la faible liquidité des banques commerciales les éloigne plutôt des prêts à long terme aux fins d'investissement industriel, au profit des prêts à court terme aux entreprises commerciales, dont les opérations se dénouent vite, permettant un remboursement rapide.

### Conclusion

Pour les unités de fabrication d'articles de cuir les besoins de financement initiaux sont relativement modestes, et il n'est pas nécessaire d'emprunter pour financer les investissements. Par contre les unités ont besoin de recourir aux emprunts pour le financement de leurs fonds de roulement, et elles feront appel à cet effet aux banques ou à des accords de compensation avec un partenaire étranger.

Pour les unités de tannage, selon le niveau de traitement de la matière première auquel on se situe, on se situera au niveau des capacités de financement des PME ou des grosses entreprises. Le partenariat dans un joint venture avec l'extérieur est recommandé et peut se traduire par des accords de flux inverses de financement et de transfert de technologie de l'extérieur vers l'entreprise, de produits finis vers l'extérieur. Accords de compensation et participations directes permettent souvent de résoudre tant les problèmes de financement des investissements que de financement du fonctionnement. Si des besoins d'appel à l'emprunt apparaissent, il convient de réformer certaines pratiques répandues qui handicapent dès le départ l'entreprise: inadéquation de la durée du prêt avec la durée de vie des investissements, problèmes de l'échéancier non adapté à la montée en charge, sûretés réelles, prise en charge du risque de change, sans oublier la non-prise en considération d'un véritable plan de financement de l'entreprise intégrant fonds de roulement, dépenses de formation, de marketing, etc.

4. Les contraintes d'environnement imposées par l'industrie du cuir et leur implication financière

(a) Alors que des unités manufacturières d'articles de cuir peuvent se concevoir même si la matière première utilisée (le cuir fini) n'est pas produite sur place, il n'en est pas de même pour les industries de tannage. La première contrainte d'une industrie de tannage est donc la présence d'une importante collecte de peaux brutes. Pour ne pas grever de façon exagérée le coût de revient des produits manufacturés il convient que la matière première de base ait un coût de revient le plus modeste possible. Cependant pour que la collecte soit maximale, il faut aussi que le prix d'achat aux producteurs soit incitatif. On ne peut donc jouer que sur le coût de revient du système de collecte. Il faudra mettre sur pied une structure de collecte simple, légère, peu coûteuse et efficace. Il n'est pas sûr que les structures administratives mises en place fréquemment en Afrique aient donné entière satisfaction au vu des résultats obtenus: médiocre qualité des peaux, fuite des producteurs devant les équipes d'achat, faible incitation des prix offerts, lourdeur et coûts des équipes d'achat. Inversement le choix d'une solution fondée exclusivement sur des collecteurs privés n'est pas à décider systématiquement car si les résultats en termes de pourcentage collecté se révèlent meilleurs, il n'est pas sûr que les produits collectés parviennent régulièrement et en quantités suffisantes aux tanneries.

La mise en place de la structure adéquate de collecte dépendra donc de nombreux critères locaux, en particulier de l'environnement économique et sociologique ainsi que du réseau d'infrastructures de transport, de la distribution géographique des éleveurs, et des dispositions réglementaires (ainsi que de leur respect) en matière d'exportation de peaux brutes.

(b) Des infrastructures d'entreposage sont indispensables. Ainsi il semble qu'une tannerie d'une capacité d'environ 2.500 Mns ft<sup>2</sup> (soit approximativement 250.000 m<sup>2</sup>) exige 1.000 m<sup>2</sup> de bâtiments si le niveau de traitement s'arrête au "wet blue", 2.300 si l'on passe au niveau "croûte", 3.100 si l'on passe au niveau "cuir fini" <sup>1/</sup>. Or la construction de 1.000 m<sup>2</sup> de bâtiments industriels coûte au minimum 215.000 US\$. La mise à disposition de terrains et bâtiments industriels par l'Etat soucieux de favoriser l'industrialisation paraît donc une nécessité: pour rendre le coût plus supportable aux PMEI, on suggère l'utilisation de la procédure de leasing de domaines industriels, ou l'utilisation de friches industrielles. Cependant de tels terrains sont en général disponibles en zones industrielles urbaines ce qui ne convient qu'imparfaitement aux tanneries, assez polluantes et très exigeantes en eau de traitement et en aménagements protecteurs de l'environnement.

(c) Les besoins en eau des tanneries sont énormes: l'unité minimum traitant 200 peaux par jour exigera au moins 135 m<sup>3</sup> d'eau par jour, contrainte très lourde et coûteuse en zone sahélienne qui est par ailleurs la zone la plus propice à l'élevage.

-----

<sup>1/</sup> "How to start ....".

(d) La contrainte "produits chimiques" de traitement est sans doute la plus importante pour une installation localisée dans des pays manquant en permanence de devises, alors que ces produits sont pour la plupart importés (du moins les produits élaborés). La simple production de "wet blue" exige 15 produits différents pour un total annuel de 258 tonnes/an (tannerie de 200 peaux par jour). Le passage au niveau "croûte" exige 10 autres produits chimiques avec un tannage annuel de 50 tonnes. Cependant on peut considérer que des solutions sont désormais envisageables en utilisant des accords de compensation ou de troc avec les pays industrialisés produisant les mélanges chimiques nécessaires et les importateurs de cuir.

(e) La contrainte énergétique est aussi importante pour les tanneries: régularité de l'approvisionnement, puissance installée, énergie consommée pouvant atteindre 1.100 kWh/jour pour une tannerie traitant 200 peaux par jour. Connaissant le coût de l'énergie en pays sahélien éloigné des lieux de production et où l'électricité peut coûter jusqu'à 50 US ct/kWh on conçoit que cette contrainte pèsera beaucoup dans les évaluations de projet.

(f) La contrainte "pièces détachées" est importante dans le cas d'une tannerie qui utilise un certain nombre d'équipements soumis à rude épreuve. Les profils industriels généralement admis prennent la précaution d'inclure un certain stock de pièces détachées dans les équipements constituant l'investissement de départ.

(g) La contrainte transport concerne les tanneries, tant au niveau de la collecte que de la vente aux acheteurs locaux ou étrangers. Les coûts de transport dans beaucoup de pays d'Afrique sub-saharienne sont certainement parmi les plus élevés du monde. Il convient donc de limiter leur impact d'une part en installant la tannerie près des lieux de production principaux de la matière brute quand cela est possible, d'autre part en minimisant le rapport coût de transport/valeur du produit concernant le produit fini. Cela est possible en augmentant le dénominateur donc en poussant au maximum le niveau d'élaboration du produit fini. Le pourcentage de frais de transport dans le prix de vente du produit est d'autant plus élevé que le produit est moins élaboré.

(h) La contrainte humaine est fondamentale. Si l'industrie du tannage n'est pas démesurément exigeante en main-d'oeuvre sur le plan quantitatif, par contre elle est relativement exigeante en main-d'oeuvre et maîtrise qualifiées: entre 55 et 60% de la main-d'oeuvre totale selon qu'on s'arrête aux niveaux "wet blue" ou "croûte". Cela signifie qu'un environnement adéquat en matière d'éducation et de formation professionnelle doit exister ou être mis en place:

- Quelques pays ayant mis sur le développement de l'industrie du cuir ont créé des instituts de formation réputés à l'étranger. L'existence de ces instituts de formation est une opportunité d'améliorer et d'accroître la coopération Sud-Sud, par des échanges de stagiaires ou des participations à des programmes de recherche et de formation en coopération.
- La politique en matière de formation professionnelle des gouvernements implique un choix entre un système de formation permanent destiné à favoriser la création de nouvelles unités, ou la mise en place d'unités chargées de fournir des segments de formation professionnelle à la demande, en cours d'emploi.

Dans la plupart des pays africains, c'est le second système qui sera préféré compte tenu des incertitudes régnant encore sur l'extension prévisible du secteur du cuir, donc sur les besoins prévisibles de personnel qualifié.

Cette remarque amène à rappeler l'importance de prévoir largement une enveloppe financière destinée à couvrir les coûts de la formation qui constituent une partie du fonds de roulement. Les dépenses de formation constituent normalement une charge d'exploitation au même titre que les dépenses de personnel. Mais ne sont-elles pas aussi une forme d'investissement intellectuel, donc un poste de dépenses immobilisable? Cela pose le problème de la nature du financement adapté à ce type de dépenses. Certains pensent que les dépenses de formation devraient figurer dans l'enveloppe des besoins de financement à long terme. C'est l'attitude en particulier de la Banque mondiale.

## CONCLUSION

L'industrie du cuir (tannage et articles de cuir) est paradoxalement caractérisée par une sous-utilisation des capacités installées et une pénurie de cuir à l'échelon mondial. Le développement récent de ce secteur industriel s'est fait de façon anarchique en Afrique et a abouti à une situation où de nombreuses entreprises originellement mal estimées et mal intégrées sont en situation de faillite ou à tout le moins de cessation de paiement ou d'extrême tension financière.

Les conditions initiales de financement sont en partie responsables de cette situation. Les potentialités de production et de marchés des tanneries africaines sont énormes et la sous-utilisation des capacités installées conduit à de fortes pertes qui se chiffrent par Mds de dollars pour le continent.

L'analyse des valeurs ajoutées aux divers stades de traitement des peaux montre que le niveau optimum de valorisation des peaux en Afrique se situe au niveau de la "croûte" (crust) alors que le passage au niveau du produit fini et teint (3<sup>e</sup> étape), exige un fort accroissement de dépenses en devises pour un faible accroissement de la valeur ajoutée.

Du diagnostic financier de la situation et des perspectives économiques il ressort que les sources de financement devraient se consacrer davantage à la réhabilitation des unités existantes en Afrique sur la base d'un désengagement total ou partiel de l'Etat et d'un appel à des joint ventures ou à des appuis techniques de l'étranger. Cette réhabilitation devrait s'accompagner d'une recherche de formules nouvelles de financement, tels les accords de compensation ou de rachat.

Il apparaît que si les manufactures d'articles de cuir peuvent se concevoir au départ au niveau de la très petite entreprise ou de la PME, au contraire, les usines de tannage doivent passer au niveau de la PME, voire de la moyenne entreprise.

Les modes de financement à promouvoir doivent s'adapter au fait que les entreprises concernées sont du type PME ou frange moderne du secteur informel, et associer les banques locales pour permettre un financement des investissements, et surtout du fonds de roulement. Les institutions financières et bancaires doivent reconsidérer les modalités de garantie de leurs prêts pour s'adapter aux situations des entreprises du cuir.

Enfin on est aussi bien conscient que les difficultés financières de l'industrie du cuir ne peuvent être résolues que si les autorités économiques et financières considèrent les implications financières des contraintes d'environnement en amont et en aval de l'industrie du cuir, contraintes qui conditionnent le fonctionnement du secteur industriel analysé. Chacune de ces contraintes nécessite une intervention financière spécifique.

On constate enfin que la situation des industries du cuir dans les divers pays africains est extrêmement hétérogène, et que les contraintes financières y sont ressenties avec un degré de gravité extrêmement variable. De façon générale, le niveau technique et organisationnel atteint par l'industrie du cuir dans les pays d'Afrique du Nord (Maroc, Tunisie, Egypte en particulier) permet aux industriels de ces pays de voir l'avenir avec beaucoup plus d'optimisme que dans les pays d'Afrique sub-saharienne, où dans la majorité des cas se situent les plus graves déséquilibres et insuffisances structurels, tant techniques que financiers.