

Les cuirs et peaux
dans quatre pays
d'Afrique:

Rôle éventuel pour
le développement des
petites et micro-
entreprises

Rapport technique GEMINI N° 50

GEMINI

GROWTH and EQUITY through MICROENTERPRISE INVESTMENTS and INSTITUTIONS
7250 Woodmont Avenue, Suite 200, Bethesda, Maryland 20814

DEVELOPMENT ALTERNATIVES, INC. • Michigan State University • ACCION International •
Management Systems International, Inc. • Opportunity International • Technoserve • World Education

Les cuirs et peaux dans quatre pays d'Afrique:
Rôle éventuel pour le développement
des petites et micro-entreprises

Rapport de

William Grant
Development Alternatives, Inc.

novembre 1992

Cette étude a été financée par l'Agence des Etats-Unis pour le développement international sous forme d'une participation financière au Projet de croissance et fonds propres par le biais d'institutions et investissements aux micro-entreprises (GEMINI), numéro de contrat DHR-5448-Q-26-9081-00.

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
RESUME ANALYTIQUE	v
SECTION UN	
INTRODUCTION	1
SECTION DEUX	
STRUCTURE DU SOUS-SECTEUR DES CUIRS ET PEAUX AU SAHEL	3
COMMERCE DES PEAUX	4
PME spécialisées dans le travail du cuir au Sahel	6
Tanneurs	6
Maroquiniers	6
Cordonniers	7
DYNAMIQUE DES ENTREPRISES	8
TRANSFERT ET PROGRESSION DES APTITUDES	9
SECTION TROIS	
LES CUIRS ET PEAUX AU LESOTHO	11
LES PETITS FABRICANTS	11
Obstacles au développement des PME	12
SIMILITUDES ET DIFFERENCES ENTRE LES REGIONS	13
Produits secondaires	13
Approvisionnements et marchés limités	13
Réponse plus marquée du commerce des cuirs et peaux aux incitations du marché qu'à la politique générale	14
Absence générale de coordination commerciale	14
Marchés compétitifs limités pour l'écoulement des articles de cuir finis	14
Importance de la dynamique et des circuits d'échanges entre les grandes entreprises et les petites entreprises	15
Aptitudes limitées, produits limités	16

SECTION QUATRE

PERSPECTIVES DE CROISSANCE GENERALE DU COMMERCE DES CUIRS ET PEAUX ET INCIDENCES POUR LES PME	17
--	-----------

PERSPECTIVES COMMERCIALES	17
DEVELOPPEMENT DES PME ET DU SOUS-SECTEUR	18
AVANTAGE COMPARATIF DES PME	18

SECTION CINQ

INCIDENCES POUR LES PLANIFICATEURS DU SECTEUR PUBLIC ET LES REALISATEURS DE PROJET	19
---	-----------

DEVELOPPEMENT D'UNE INDUSTRIE VIABLE AU SAHEL	19
Développement et gestion du commerce des cuirs et peaux	19
Perspectives de croissance à court et à long terme des PME	20

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau</u>		<u>Page</u>
1	Commerce des peaux au Mali, au Niger et au Burkina Faso	3
2	Estimation de la main-d'oeuvre des PME dans le commerce des cuirs et peaux	4
3	Disponible exploitable de l'élevage au Lesotho	11

RESUME ANALYTIQUE

Le sous-secteur des cuirs et peaux est une source de nombreux emplois au Sahel, en particulier au niveau des petites et micro-entreprises (PME) de tannerie, commerce du cuir, maroquinerie et cordonnerie. Un examen des sous-secteurs des cuirs et peaux au Niger, Burkina Faso et Mali révèle de nombreuses similitudes entre ces pays. Un examen similaire des cuirs et peaux au Lesotho présente une perspective sur un pays se caractérisant par une culture différente et des situations économiques différentes, mais connaissant des problèmes et des possibilités analogues. Ces comparaisons entre pays et entre régions fournissent de nombreuses informations sur les possibilités d'exploitation futures qui se présenteront aux PME dans ce sous-secteur.

CONCLUSIONS

Les politiques gouvernementales destinées à restreindre le commerce des cuirs et peaux entre les frontières n'ont pas été aussi efficaces que les forces du marché pour encourager le développement des industries locales. Bien que le commerce officiel des cuirs et peaux ait pratiquement disparu au Mali et au Niger, le commerce non officiel des peaux de ces pays est pratiqué sur les marchés voisins du Burkina Faso et du Nigeria, qui sont toujours dynamiques. Le résultat net est la commercialisation de la vaste majorité des peaux disponibles, bien que les chiffres officiels révèlent des pertes importantes.

En raison des quantités limitées de peaux disponibles, dont la majorité font déjà l'objet d'un commerce, les perspectives de croissance du marché des cuirs et peaux sont faibles. En conséquence, toute possibilité de croissance économique sensible doit être orientée vers la transformation à valeur ajoutée des cuirs et peaux — en articles de cuir ou produits finis.

Les marchés locaux limités pour l'écoulement des articles de cuir fabriqués artisanalement n'offrent pas de possibilité d'expansion économique considérable. Les touristes ne sont pas suffisamment nombreux pour permettre le développement d'un commerce touristique important et la qualité est trop faible pour développer les exportations. Les articles de cuir locaux devront faire concurrence aux produits importés en offrant un coût inférieur pour la même qualité. Les PME artisanales locales devront changer leur mode d'exploitation pour saisir cette occasion de marché.

Pour que l'industrie locale soit en mesure de faire concurrence aux importations, il est nécessaire d'améliorer les aptitudes des artisans et d'avoir accès à un cuir de qualité supérieure. Les PME peuvent faire concurrence aux produits importés aussi bien ou même mieux que les grandes entreprises à condition qu'elles puissent appliquer les techniques industrielles et utilisé du cuir tanné industriellement. Les petites entreprises sont en meilleure mesure de résister aux changements de l'économie locale que les grandes usines.

La dynamique importante des grandes entreprises et des petites entreprises fonctionne entre les PME, les tanneries et les fabriques de chaussures. Ces grandes entreprises servent de source d'aptitudes, de marchés et d'intrants améliorés, dont les PME ont besoin pour fabriquer des articles de meilleure qualité et plus compétitifs.

RECOMMANDATIONS

La décision de promouvoir le sous-secteur des cuirs et peaux est une décision politique, mais elle peut être exécutée au mieux en établissant un environnement favorable, qui permette aux forces du marché d'émerger et au secteur privé de répondre aux incitations économiques. Le commerce des cuirs et peaux bruts répond déjà aux forces du marché, en négligeant les efforts de la politique gouvernementale pour stimuler une industrie locale inefficace. Par conséquent, l'intervention future du gouvernement devrait viser à éliminer les inefficacités au lieu de les incorporer.

Pour promouvoir la croissance du secteur des articles de cuir, les bailleurs de fonds et les gouvernements ont besoin de se concentrer sur trois points: fournir des incitations pour améliorer la coordination du marché, résoudre le problème d'approvisionnement en cuir et faciliter le transfert des aptitudes. Si les planificateurs décident qu'ils veulent développer l'industrie locale des articles de cuir, ils auront besoin d'une source de cuir de qualité à un prix compétitif. Un cuir de qualité pourra être produit dans la région à condition que les circuits commerciaux puissent diriger l'approvisionnement régional vers un pays — fournissant ainsi les économies d'échelle nécessaires pour une tannerie industrielle viable. Cette forme de coordination du marché devrait être causée par l'apport d'incitations fiscales.

Bien que quelques PME aient fait preuve de la capacité nécessaire pour produire dans des conditions compétitives des articles de haute qualité, ces PME sont des entreprises modernes possédant une base solide d'aptitudes de bon niveau au Burkina Faso et au Lesotho. La production artisanale n'a pas encore été en mesure de saisir des parts importantes du marché — et ne le sera pas à moins qu'elle puisse changer considérablement ses modes d'exploitation et la technologie qu'elle utilise.

SECTION UN

INTRODUCTION

Dans bon nombre de pays, les cuirs et peaux représentent une ressource naturelle éventuellement importante, qui peut relever la valeur de la production intérieure, ainsi qu'une source de recettes d'exportation sur le marché international. Entre janvier 1990 et juillet 1991, le projet GEMINI a exécuté des recherches sous l'angle des petites et micro-entreprises (PME) dans quatre pays d'Afrique, où l'élevage joue un rôle important dans la vie quotidienne des habitants. Trois de ces pays sont situés au Sahel et le quatrième en Afrique australe. Le Burkina Faso, le Mali et le Niger sont des pays contigus au Sahel et ils revêtent des caractéristiques similaires pour ce qui concerne la tannerie locale et l'emploi des peaux de mouton et de chèvre et des cuirs de bovins.¹ Le quatrième pays, le Lesotho, est extrêmement différent des trois autres, qu'il s'agisse de la collecte des peaux et cuirs ou de la fabrication et vente des articles par les PME. Certaines de ces caractéristiques différentes et tendances principales seront examinées plus bas.

¹ Les termes "cuir" et "peau" sont souvent utilisés indifféremment, mais ils présentent des différences techniques: une peau provient d'un petit ruminant, tel qu'une chèvre ou un mouton, alors qu'un cuir provient d'un animal plus grand, tel qu'une vache, un boeuf ou un cheval.

SECTION DEUX

STRUCTURE DU SOUS-SECTEUR DES CUIRS ET PEAUX AU SAHEL

Dans le but de se concentrer sur les PME, la présente section examine l'emploi des peaux de chèvre et des peaux de mouton dans les trois pays du Sahel. Si les cuirs de vache présentent une plus grande valeur à l'unité, ils sont rarement tannés au niveau rural et le cuir est en général trop épais pour que la majorité des PME locales puissent en faire usage. En conséquence, la vaste majorité des PME de ce sous-secteur sont presque exclusivement concentrées sur la tannerie et la fabrication d'articles à partir de peaux de chèvre et de peaux de mouton.

Le Tableau 1 présente des statistiques approximatives sur la taille et la forme du commerce des peaux; le Tableau 2 indique la main-d'oeuvre employée par ce sous-secteur dans ces trois pays.

TABLEAU 1

COMMERCE DES PEAUX AU MALI, AU NIGER ET AU BURKINA FASO (en millions de peaux)

	Mali (1990)	Niger (1988)	Burkina Faso (1990)
Approvisionnement total	2,1	2,1	2,5
Exportations:			
Brutes (officielles)	0,7	0,63	3,3
Brutes (non officielles)	??	0,75	--
Bleu mouillé	--	--	0,9
Peaux traitées localement	0,4	0,3	0,65

TABLEAU 2
ESTIMATION DE LA MAIN-D'OEUVRE DES PME DANS LE COMMERCE
DES CUIRS ET PEAUX²

	Mali (1990)	Niger (1988)	Burkina Faso (1990)
Tanneurs	1.600	450	800
Maroquiniers	1.540	1.500	2.000
Cordonniers	5.500	3.500	2.200
Petits commerçants	??	??	150
Exportateurs	11 (4 gros)	22 (8)	5 (2)

Sources: Mead et al., 1990 (Niger); Grant et al., 1990 (Burkina Faso); Grant et al., 1990 (Mali); Mooney et al., 1990 (Mali).

COMMERCE DES PEAUX

Il existe une dynamique intéressante entre les trois pays, qui est peu documentée mais procure des informations et une leçon sur l'importance du développement d'un commerce des peaux bien organisé au sein du pays. La statistique qui ressort du Tableau 1 est l'excédent de peaux officiellement exportées et traitées au Burkina Faso, par rapport au nombre disponible en théorie. Ceci se comprend mieux lorsqu'on compare les mouvements de peaux provenant du Mali et du Niger, où les exportations officielles sont bien en dessous de l'approvisionnement disponible.

Le Burkina Faso, à la différence de ses voisins, dispose toujours de compagnies publiques actives et dynamiques dans ce secteur. La Société Burkinabé des Cuir et Peaux (SBCP) et la Société Burkinabé pour la Manufacture de Cuir (SBMC) ont chacune constitué des opérations conjointes avec une société française, la Société Européenne des Peaux (SEP). Au Mali, par contre, la compagnie publique de commerce des peaux, la Société Malienne des Cuir et Peaux (SMCP) a fermé il y a au moins cinq ans et la tannerie, TAMALI, se cramponne à un accord commercial avec la République Populaire de Chine. Pendant ce temps, au Niger, la Société Nigérienne des Cuir et Peaux (SNCP) se débat, alors que la tannerie, SONITAN, a fermé il y a deux ans.

² Les bouchers ne sont pas inclus dans ces totaux, pour diverses raisons.

Les relations avec la SEP fournit aux entreprises burkinabé des fonds de roulement et de bons débouchés commerciaux en Europe. La SEP jouit d'une renommée internationale qui lui permet d'obtenir un prix plus élevé sur le marché international. Cet avantage permet à la SBCP de verser un prix plus élevé pour son produit, ce qui, à son tour, lui permet d'obtenir un produit de plus haute qualité. S'appuyant sur la réputation acquise pour la qualité des produits que la SEP a contribué à établir, un deuxième importateur de taille a commencé à travailler avec un réseau de clients attachant une très grande importance à la qualité, et s'empare jusqu'à 35 pour cent du marché total.

Les sociétés burkinabé efficaces peuvent verser des prix plus élevés et semblent s'être emparées d'une grande part du marché de peaux brutes provenant du Mali. Bien que ce dernier effet ne soit pas bien documenté, les deux principaux exportateurs du Burkina Faso signalent des achats importants près de la frontière malienne. Il est logique de supposer que le sud-ouest du Niger fournit aussi des peaux au Burkina Faso à des fins d'exportation, bien que la majorité des 750.000 peaux documentées composant les exportations non officielles pénètrent au Nigeria, où les politiques gouvernementales font qu'il est très rentable d'acheter des peaux à des fins de réexportation et de permettre l'accès à des devises fortes officiellement reconnues.³

Une différence intéressante entre ces trois pays est le fait que les deux sociétés burkinabé principales se concentrent sur les peaux, ne pratiquant le commerce du cuir que lorsqu'elles peuvent l'obtenir frais.

Le succès du commerce à des fins d'exportation semble avoir deux effets principaux sur les PME:

- Premièrement, les commerçants accaparent presque toutes les peaux de qualité supérieure du pays, relevant le prix pour les tanneurs locaux cherchant à obtenir des peaux de meilleure qualité, et
- Deuxièmement, les gros exportateurs conscients de la qualité rejettent jusqu'à 10 pour cent des peaux qu'ils rassemblent à des fins d'exportation parce qu'elles ne répondent pas aux normes de qualité, de sorte que ces peaux sont fournies à un prix très faible — 50 francs CFA par peau — à des commerçants qui les vendent alors à des tanneurs ou les paient pour tanner ces peaux pour eux. Il s'agit là d'une grande source de peaux pour les tanneurs traditionnels.

Il est difficile d'estimer le chiffre de la circulation des peaux tannées par des méthodes traditionnelles vers les marchés côtiers, où elles sont employées à la production artisanale locale. Des sources du Burkina Faso indiquent qu'il s'agissait là d'une activité importante à la fin des années 80, quand la demande du marché internationale était élevée — représentant jusqu'à 100.000 peaux tannées par an — mais qu'elle se situe maintenant en dessous de 20.000 peaux. Le Mali éprouvait une demande régulière en peaux tannées du Liberia et de la Guinée, mais cette demande s'est dissipée lorsque la guerre du Liberia a éclaté. Des commerçants de peaux au Togo signalent qu'ils s'approvisionnent en dehors du Sahel, notamment dans le nord du Nigeria.

³ Etant donné que les exportations peuvent être documentées, elles fournissent au propriétaire des devises fortes officiellement reconnues, que le propriétaire peut écouler plus facilement que les devises fortes du marché noir.

PME SPECIALISEES DANS LE TRAVAIL DU CUIR AU SAHEL

Comme le montre le Tableau 2, il existe trois sortes d'activités de production de base dans ce sous-secteur, qui sont pratiquées dans les trois pays: la tannerie, le travail du cuir (connu sous le nom de maroquinerie), spécialisé dans les sacs et autre travail du cuir et la fabrication de chaussures et de sandales. Il est important de noter que l'activité des cordonniers et des maroquiniers ne se chevauche pratiquement pas. Bien que dans ces trois pays, ces activités revêtent de nombreuses similitudes, elles présentent aussi des différences importantes.

Tanneurs

La tannerie est une activité traditionnelle dans les trois pays. Elle est pratiquée en utilisant des méthodes traditionnelles, en général le tannage de 10 peaux à la fois. Certaines régions sont connues pour leurs aptitudes particulières en matière de tannerie (Gao, Mopti et Bamako au Mali, Kaya et Pouytenga au Burkina Faso) et des peaux brutes sont souvent apportées dans ces régions par les commerçants. La tannerie est concentrée sur les peaux de chèvre et de mouton étant donné qu'elles sont plus faciles à manipuler.

En général, les opérations de tannage artisanal sont des activités n'occupant qu'une seule personne, même s'il peut y avoir une certaine coordination assurée par les commerçants. Toutefois, on constate souvent qu'un grand nombre de tanneurs travaillent côte à côte au même endroit — chaque personne traitant ses propres peaux — étant donné qu'ils éprouvent les mêmes besoins pour les opérations de tannage. Cette pratique leur permet de surveiller mutuellement leurs peaux pendant l'opération de séchage. On a observé des activités de tannage sous forme plus organisée seulement dans quelques cas, en particulier dans le nord est du Burkina Faso, où un groupe de femmes tannait des peaux pour un homme qui vendait ensuite les peaux à des commerçants.

Les techniques utilisées se ressemblent beaucoup dans toute la région. On peut observer quelques petites différences dans la composition de la solution de tannage, suivant la flore de la région ou la présence de certains minéraux. Les peaux de qualité supérieure du Burkina Faso proviennent de Kaya, où les tanneurs ajoutent des cendres à la solution. Ainsi, même si les tanneurs ne travaillent pas dans le cadre de la même opération, la réputation qu'ils ont acquise pour la qualité liée à des régions particulières est toujours maintenue.

Maroquiniers

On observe dans toute la région trois étapes d'organisation distinctes parmi les maroquiniers: l'entreprise naissante (atelier), l'individu et l'opération familiale.

Ateliers

Les ateliers sont formés de groupes d'artisans travaillant ensemble, en général sous la direction d'un artisan principal qui a acquis une certaine réputation dans le domaine. Ces groupes ne proviennent pas toujours de familles appartenant depuis longtemps au secteur de la maroquinerie — en effet, plusieurs des groupes les plus productifs ont démarré leur activité au cours des dix dernières années. Ce sont les artisans les plus connus qui jouissent d'une bonne réputation. L'artisan principal fournit le local et la

12

majorité des ressources et commandes pour les autres artisans travaillant avec lui ou pour lui, les rémunérant pour chaque travail effectué.

Individus

Les individus appartenant à cette activité constituent une vaste gamme de participants, allant des nomades Touaregs fabriquant des sandales pour le marché des touristes aux artisans semi-sédentaires qui fabriquent ou essaient de vendre eux-mêmes la marchandise pour obtenir les ressources nécessaires à la fabrication du lot suivant. Ils travaillent rarement dans un endroit fixe — travaillant au bord de la route, sur un marché ou chez eux. Lorsqu'ils achèvent un article, il l'emporte au marché et essaient de le vendre directement. S'ils n'ont pas de chance, il le vendront à un marchand; certains d'entre eux ont des relations d'approvisionnement stables avec des marchands. Ces individus sont souvent formés par les artisans de qualité supérieure et lancent ensuite leur propre opération. La plupart d'entre eux aspirent à produire un article de meilleure qualité, mais ils ne jouissent ni des ressources ni de la réputation nécessaires à cette fin.

Entreprises familiales

En dehors de l'atelier et de l'individu, il existe l'entreprise familiale. L'entreprise familiale est souvent une opération traditionnelle que l'on trouve dans l'extrémité nord ou dans les villages isolés. Ces opérations obéissent à une répartition de l'activité par caste. Le produit principal est la sandale,⁴ fabriquée par les hommes, mais les femmes travaillent aussi le cuir, se spécialisant dans la fabrication de poufs et de coussins. Bien qu'il s'agisse d'une activité familiale, chaque membre travaille indépendamment, recueillant ses propres commandes ou fabriquant son propre produit, avec la responsabilité suivante de la commercialisation. Bien qu'elles soient situées dans une zone de travail commune, les fournitures appartiennent aux membres individuels du ménage. Ce n'est que dans le cas d'une grosse commande que les individus mettent en commun leurs efforts.

Les Touaregs présentent une différence intéressante par rapport aux cas ci-dessus dans le travail du cuir. A la différence des autres groupes qui se spécialisent dans un produit ou un autre (tannerie, maroquinerie ou cordonnerie), les Touaregs travaillent souvent en tant qu'unités familiales, avec la participation à la fois des hommes et des femmes, et produisent un large éventail d'articles: boîtes, sandales et épées. Les femmes tannent souvent le cuir et s'occupent des points de finition plus délicats, alors que les hommes s'occupent du gros travail (sur le cuir épais, les cadres de boîte et le métal pour les épées), puis écoulent les marchandises. On rencontre des Touaregs dans toute la région.

Cordonniers

La cordonnerie se concentre sur le soulier pratique — chaussures et grosses sandales — et ne doit pas être confondue avec la chaussure de touriste légère. Les cordonniers exigent en général un plus haut

⁴ Bien que les sandales puissent être considérées comme des chaussures, elles rentrent plus dans la catégorie de la maroquinerie en raison des styles et décorations employés. En outre, les styles de travail de ceux qui fabriquent uniquement des sandales ne sont aucunement comparables avec la cordonnerie, examinée plus bas.

niveau d'investissement que les maroquiniers étant donné qu'ils ont besoin d'un grand nombre de formes de chaussure. Heureusement, ces formes de chaussure peuvent être acquises.

Ce n'est que récemment que la cordonnerie a enregistré du succès au Sahel, étant donné que le port de chaussures fermées n'est pas une tradition. Une bonne part de la technologie et des aptitudes sont transférées des pays côtiers voisins (par de petits artisans du Ghana s'installant au Burkina Faso ou au Niger) ou par le personnel formé par les quelques fabriques de chaussures industrielles qui ont fait faillite.

Les petits cordonniers artisanaux des trois pays connaissent des problèmes de qualité qui les mettent dans une situation difficile pour faire concurrence aux importations. Même la fabrication de chaussures à partir de peaux de reptile — un produit de qualité — est limitée étant donné que les petits producteurs artisanaux ne disposent que d'un marché local.

DYNAMIQUE DES ENTREPRISES

La fermeture des fabriques de chaussures détenues par la société Bata a offert des occasions aux cordonniers du secteur des PME. Les chaussures représentent le seul produit à base de cuir pour lequel il existe une demande régulière, bien que maintenant il ait à faire face à la concurrence marquée des chaussures en plastique. Si d'autres hommes d'affaires ont essayé de remplacer la capacité industrielle de Bata, les marchés existants ne permettent pas de la rendre viable. Bon nombre de petites entreprises comblent le fossé à Ouaga, faisant une grande consommation des peaux tannées localement. Le Mali, aussi, a enregistré une légère hausse de la production de chaussures depuis que les importations de Bata ont cessé.

Le meilleur exemple d'une petite entreprise prospère tirant parti de cette occasion réside dans les efforts de l'un des chefs de magasin de Bata qui a ouvert sa propre boutique avec deux ouvriers qualifiés de Bata et un investissement de 7.000 dollars en matériel d'occasion. Les deux ouvriers produisent des chaussures de style Bata pour une valeur d'environ 5.000 dollars par mois, qui se vendent très bien sur le marché local. Le fait que ces ouvriers aient reçu une formation professionnelle exerce une grande incidence sur leur capacité à produire la chaussure de qualité nécessaire au niveau supérieur du marché. Cette production est juste pour le marché local.

Les tanneries peuvent avoir un effet très positif sur les PME. L'insuffisance de cuir de qualité est une grande contrainte au Burkina Faso et au Mali. Au Burkina Faso, la petite boutique produisant des chaussures de qualité industrielle est tributaire de la tannerie pour la qualité du cuir et la finition industrielle nécessaire à sa technologie de production. Un grand nombre des petits cordonniers ont déclaré qu'ils préféreraient le cuir de la SBMC au cuir tanné localement, même s'il était plus coûteux, en raison de la différence de qualité. Tous les cordonniers importaient leurs pièces (semelles, rivets et formes) nécessaires à la fabrication des chaussures.

L'économie de la tannerie industrielle présente un problème. La tannerie du Niger, SONITAN, produit seulement de petites quantités de cuir fini et ce uniquement lorsqu'elle reçoit une commande suffisante qui vaille la peine. Etant qu'il n'existe pas au Niger de maroquiniers qui puissent utiliser une grande quantité de cuir, la majorité des commandes sont destinées à l'exportation vers des pays tels que le Sénégal ou la Côte d'Ivoire. Par conséquent, le cuir tanné industriellement est rarement disponible pour la vente locale.

Le cuir tanné industriellement est moins important pour les maroquiniers traditionnels qu'il ne l'est pour les cordonniers, mais si les maroquiniers devaient produire des articles en vrac à des fins d'exportation, ils auraient besoin d'améliorer la qualité sur une base régulière.

Il existe des liens possibles dans le marché d'exportation qui ont besoin d'être examinés et exploités, mais ils se situent surtout autour des produits désirés par les touristes dans les pays côtiers. Des circuits d'échanges doivent être créés afin de faire connaître les petits marchés d'articles spécifiques s'offrant aux producteurs des pays du Sahel. Les gros commerçants qui assurent la vente des peaux tannées localement peuvent être la meilleure source pour ce type d'information.

Il existe des participants clés dans chaque pays qui dominent le marché des articles produits traditionnellement. Au Burkina Faso, ces participants sont les gros commerçants de peaux tannées; au Mali, il semblait y avoir quelques maroquiniers importants. Toute action prise dans ces pays doit incorporer ces participants.

TRANSFERT ET PROGRESSION DES APTITUDES

Il existe une certaine progression des aptitudes entre les maroquiniers individuels et les ateliers de maroquinerie. L'entreprise familiale fait rarement preuve de possibilités de croissance en dehors du cadre familial. Etant donné le très petit nombre d'ateliers qui ont atteint un niveau d'uniformité et qui font preuve de possibilités de croissance, nous observons deux caractéristiques principales dans les cas les plus prospères: un niveau d'aptitude plus élevée et un dynamisme d'entreprise plus marqué. Les ateliers les plus prospères ont des individus plus qualifiés, qui viennent en général de l'étranger et qui ont été largement en contact avec les influences extérieures. Un bond important dans la qualité et la technique est souvent nécessaire pour différencier les produits et ce bond ne peut être franchi qu'à l'extérieur du pays ou à l'aide de stages de formation ou d'apprentissage de longue durée.

Le deuxième élément, le dynamisme d'entreprise, est souvent plus difficile à observer. Le lien qui maintient les ouvriers qualifiés ensemble dans un atelier de production est en général la présence d'un individu possédant la vigueur nécessaire pour le faire bien marcher. Habituellement, l'ouvrier le plus qualifié, et fondateur de l'atelier, a embauché des ouvriers supplémentaires pour répondre à la demande du produit qu'il fabrique. A mesure que l'entreprise se développe, il se tourne nécessairement vers un plus grand nombre de tâches de gestion et se consacre à un moindre nombre de tâches de production. Ce changement est très difficile à accepter pour un grand nombre d'artisans d'un certain âge, alors qu'un plus grand nombre des artisans dynamiques et plus jeunes semblent acquérir cette compétence. L'insuffisance de ces artisans qualifiés, capables de développer leur entreprise, est un obstacle important.

Etant donné que tous ces ateliers en sont à leur première génération et ont en général moins de dix ans, ils n'ont pas encore eu l'occasion de connaître les effets du transfert de génération. Il est impossible de dire quels seront les avantages qui pourront résulter de l'éducation des enfants pour améliorer le fonctionnement de l'atelier.

SECTION TROIS

LES CUIRS ET PEAUX AU LESOTHO

Comme les pays du Sahel, le Lesotho est en grande partie rural et plus de 50 pour des familles élèvent leurs propres bêtes. Il est surprenant de constater que la tannerie et la production d'articles de cuir ne sont pas des activités traditionnelles au Lesotho. En effet, en dépit du fait qu'un grand nombre d'individus possèdent des bêtes, la collecte des cuirs et peaux est une activité très peu pratiquée et lorsqu'elle l'est, elle ne l'est que dans les boucheries officielles.

TABLEAU 3

DISPONIBLE EXPLOITABLE DE L'ELEVAGE AU LESOTHO
(en milliers)

	Bêtes écorchées	Cuirs/peaux			Production des boucheries	Total vendu
		vendus	consommés	perdus		
Bovins	70	6	38	26	12	18
Caprins:	88	7	47	35	0,6	7,6
Ovins:	155	10	51	95	65	75

Le Tableau révèle une grande différence entre les cuirs et peaux disponibles et ceux qui sont en réalité vendus. Au Lesotho, le commerce des peaux ne couvre que les peaux de mouton, pas les peaux de chèvre, malgré l'abattage de quelque 90.000 chèvres par an. La réduction de la demande mondiale en peau de mouton a sérieusement limité le marché des peaux de Basotho.

Une difficulté majeure à laquelle se heurte le fermier rural est le besoin d'enregistrer un cuir ou une peau avant de le vendre, mesure qui est souvent plus un tracas qu'elle n'en vaut la peine, en particulier si le fermier abat la bête lui-même. Il en résulte que le commerce est dominé par les cuirs et peaux qui peuvent être obtenus aux boucheries, qui les enregistrent légalement au moment où elles achètent la bête.

LES PETITS FABRICANTS

Il existe deux types principaux de PME qui travaillent dans le sous-secteur des cuirs et peaux au Lesotho: environ 125 petits et micro-ateliers de fabrication de chaussures et de sandales, employant environ 300 individus (entre un et sept individus par entreprise, et 50 femmes, produisant des articles fabriqués à partir de peaux de chèvre recouverte de pelage pour le commerce touristique.

La majorité des petites et micro-entreprises produisant des chaussures et des sandales au Lesotho se sont créées depuis 1985 et reposent sur le cuir importé (cuir de vache) pour leur matière première de

base. L'article principal est la sandale romaine, qui est portée essentiellement durant les mois chauds. Les entrepreneurs doivent en général se rendre en République d'Afrique du Sud pour acheter le cuir de selle pour les semelles.

On peut établir une distinction entre les opérations de micro-entreprise et les petits ateliers, ces derniers faisant preuve d'évolution par rapport aux opérations de micro-entreprise. Les micro-entreprises travaillent aux marchés ou dans les rues, payant 1,5 à 5 maloti par mois au responsable du marché pour disposer d'un espace, suivant que l'espace est couvert ou non. Ce montant sert aussi d'impôt. Les micro-entreprises ne fabriquent que des sandales et emploient trois individus ou moins.

La douzaine de petits ateliers environ du pays emploient entre cinq et dix individus et fabriquent des chaussures ainsi que des sandales. En général, les propriétaires sont des artisans qualifiés qui ont appris leur métier dans un autre pays. La taille de leur opération est passée de la micro-entreprise au petit atelier et ils doivent verser des impôts différents au gouvernement, ce qui leur exige d'acheter une autorisation entre 30 et 50 maloti. En outre, leur loyer est considérablement plus élevé, étant donné qu'ils nécessitent plus de place que sur le marché. En se diversifiant dans les chaussures, les ateliers ont été en mesure d'établir un rythme de ventes plus régulier tout au long de l'année.

Il existe deux entreprises de taille moyenne dans le pays, employant en total environ 90 individus, mais elles se heurtent à d'innombrables difficultés dans l'obtention des approvisionnements nécessaires et dans l'écoulement de leurs produits, qui reposent principalement sur la peau de mouton.

Une industrie relativement prospère de Maseru (qui n'a été observée dans aucune autre ville que Maseru) est la fabrication individuelle de produits d'artisanat de peau de mouton et autre artisanat en cuir provenant des découpures fournis par les entreprises moyennes, décrite ci-après. Plus de cinquante femmes participent à cette activité, achetant des sacs de découpures et cousant ensuite les morceaux ensemble pour en faire des chapeaux, des pantoufles, des sacs et des couvertures de siège de voiture. C'est essentiellement la seule utilisation de la peau de mouton à l'échelle des micro-entreprises dans ce pays. C'est une nouvelle industrie du Lesotho qui a commencé après l'ouverture de la première tannerie (Maluti Sheepskin Products) en 1975. Si un bon nombre des marchandises fabriquées par ces femmes sont destinés au marché touristique, les produits en peau de mouton sont en grande partie achetés par les Basothos à des fins locales ou pour les porter aux mines en ballots de 10 à 20 pièces à des fins de vente au détail.

Obstacles au développement des PME

Sur le plan de la production, la disponibilité limitée de cuir de qualité constitue un obstacle. Les fabricants de sandales, qui représentent les PME du travail du cuir les plus dynamiques au Lesotho, doivent se rendre en République d'Afrique du Sud pour acheter des petites quantités de cuir de selle — leur matière première principale — servant à fabriquer les semelles et les courroies pour les sandales de style romain. Les fabricants de sandales, toutefois, se heurtent à la ferme concurrence des chaussures de fabrication industrielle provenant de la République d'Afrique du Sud et de l'intérieur même du Lesotho. Dans les meilleures conditions, la fabrication des sandales continue d'alimenter un petit marché spécifique.

La tannerie qui tannait les peaux de mouton avec pelage, principale, sert à des fins de fabrication de couvertures de siège en peau de mouton, a fermé en 1989, en raison essentiellement de sa mauvaise gestion. Sa fermeture a éliminé la source principale de matière première pour au moins 300 PME de Maseru dirigées par des femmes qui utilisaient les découpures pour fabriquer des chapeaux et autres

articles et utilisaient les peaux entières pour faire des couvertures de siège. Cette activité n'occupe plus qu'environ 50 femmes.

La dynamique des grandes usines est aussi en jeu au Lesotho, sous une autre perspective: les grandes usines à vocation exportatrice fournissent des emplois contractuels et une formation à des centaines de travailleurs indépendants.

SIMILITUDES ET DIFFERENCES ENTRE LES REGIONS

Malgré les grandes distances et les grands contrastes culturels qui séparent les pays du Sahel et le Lesotho, le développement de leur sous-secteur des cuirs et peaux revêt plus de similitudes que de différences.

Produits secondaires

Une caractéristique extrêmement importante qui gouverne le sous-secteur tout entier est la disponibilité de la matière première: le cuir ou la peau. Le commerce des cuirs et peaux est considérablement affecté par la valeur relativement faible de la peau en comparaison des autres emplois de la bête. La bête sert de réserve de richesse, de source d'engrais et de production de lait quand elle est sur pied. Une fois abattue, la valeur de la viande est souvent dix fois la valeur de la peau à l'abattoir. Ces facteurs font du cuir ou de la peau un produit secondaire pour le propriétaire pendant la vie de la bête, faisant l'objet de nombreux facteurs qui peuvent réduire la valeur de la peau considérée en tant que produit à des fins de transformation ultérieure. Les prix de la peau brute jouent seulement un rôle limité dans la décision du petit producteur de vendre sa ressource. Néanmoins, cette décision exerce une grande incidence sur les PME qui traitent les cuirs et peaux.

Approvisionnements et marchés limités

L'élevage joue un rôle important dans les deux cultures, mais les deux régions ont développé des secteurs de production intérieure très différents. Au Lesotho, il n'existe pas de secteur de production traditionnelle de cuirs et peaux alors qu'au Sahel, la tannerie et la maroquinerie sont des activités économiques traditionnelles depuis des siècles. Dans ces conditions, on pourrait supposer que le Sahel aurait développé son industrie des cuirs et peaux. Cependant, les deux régions rencontrent maintenant des difficultés analogues pour atteindre la prospérité économique dans ce secteur.

Comme il a été noté plus haut, les quatre pays ont des petits marchés intérieurs (c'est pourquoi ils sont tributaires des exportations), ils disposent de quantités relativement petites de marchandises destinées à la vente (dans les conditions du marché international) et ils ont toujours été preneurs de prix au lieu d'être créateurs de marchés. Ce sont ces conditions commerciales — assorties des politiques gouvernementales individuelles — qui ont dominé le développement de l'industrie au lieu de l'expansion possible d'une industrie traditionnelle.

Le Sahel n'a aussi pas entièrement développé son potentiel en tant que producteur régional de cuirs et peaux. Malgré leur proximité physique, leurs langues communes, leur devise commune et leurs liens commerciaux traditionnels, les pays du Sahel n'ont pas été en mesure de définir l'initiative économique conjointe nécessaire pour faire du secteur des cuirs et peaux une industrie viable au Sahel

— la reléguant à un rôle économique secondaire malgré son potentiel. Il est possible que, si les forces du marché n'étaient pas entravées par des politiques nationalistes, le secteur privé s'organiserait pour faire un meilleur usage économique des cuirs et peaux de la région, en tirant parti de certaines des économies d'échelle qui pourraient être disponibles.

Réponse plus marquée du commerce des cuirs et peaux aux incitations du marché qu'à la politique générale

Au Sahel, les cuirs et peaux bruts circulent non officiellement entre les frontières, avec pratiquement rien pour les arrêter. La Section deux montre comment le Burkina Faso a finalement plus de peaux qu'il n'en produit, qui viennent pour l'essentiel du Mali et du Niger et l'on possède des informations bien documentées sur le fait que les acquéreurs nigériens importent non officiellement de nombreuses peaux du Niger. Dans le même temps, au Lesotho, la majorité des peaux passent la frontière avec l'Afrique du Sud — officiellement et non officiellement — où elles sont utilisées par les tanneries industrielles.

Au Sahel, ceci prouve l'existence de l'intégration régionale, au niveau informel, pour répondre aux occasions de marché malgré les politiques des gouvernements pour développer l'industrie locale. Ceci révèle également qu'il y a moins de perte dans le commerce des cuirs et peaux au Sahel qu'un grand nombre d'individus ne le pensent peut-être. Au Lesotho, l'absence d'occasions de marché pour les éleveurs de l'intérieur entraîne la perte de 60 pour cent de peaux de mouton et de peaux de chèvres disponibles.

Absence générale de coordination commerciale

La force motrice qui encourage le commerce des cuirs et peaux en tant qu'activité économique majeure est la demande internationale en matière première à transformer en cuir pour usage ailleurs. Cette demande consomme en général la plus grande part des approvisionnements en peau disponibles (et il convient de noter que sans les tanneries industrielles, l'emploi des cuirs est négligeable).

Seul un des quatre pays étudiés dispose d'un système organisé et coordonné de collecte et d'exportation des peaux: le Burkina Faso. Dans chacun des trois autres, le système de collecte s'est effondré principalement en raison de sa mauvaise gestion, qui est tributaire d'un système de collecte capitalistique.

Il est intéressant de noter que le Burkina Faso est apparemment aussi le pays qui jouit de la population de PME la plus dynamique, où la quantité de peaux tannées est la plus grande et où le commerce des peaux reste bien développé. Le Burkina Faso exporte des produits finis vers les pays côtiers — souvent sous forme d'échange pour de l'artisanat en bois de la côte — et fait le commerce des peaux tannées artisanalement.

Marchés compétitifs limités pour l'écoulement des articles de cuir finis

La contrainte principale de tous les pays étudiés réside dans l'existence d'un marché local limité pour l'écoulement des produits finis. Les artisans fabriquant des sacs à main et autres articles de cuir ne produisent pas la qualité et la quantité nécessaires pour développer un marché d'exportation. La fabrication artisanale de chaussures est aussi gravement entravée par la concurrence des grands fabricants

de chaussures en cuir de prix — et souvent de qualité — réduite et par l'invasion de la chaussure en plastique.

Etant donné que la majorité des articles en cuir sont en grande partie destinés aux touristes ou visent le marché de luxe, les quatre pays étudiés continueront d'avoir des marchés très restreints puisqu'ils disposent de relativement peu de touristes et que le pouvoir d'achat est faible. En conséquence, une expansion sensible du sous-secteur devra résulter d'une production accrue des articles destinés à l'exportation.

Les principaux alliés de cet effort dans les pays du Sahel sont les commerçants des peaux tannées de façon traditionnelle. Ils sont souvent en contact avec les utilisateurs de ce type de peaux dans les autres pays et ils peuvent être en mesure de faire surgir de nouvelles idées et d'établir des relations commerciales avec les marchés d'exportation.

Importance de la dynamique et des circuits d'échanges entre les grandes entreprises et les petites entreprises

Il se produit des interactions importantes entre les petites et grandes entreprises en ce qui concerne la production du sous-secteur des articles de cuir, en particulier les tanneries et les fabriques de chaussures.

On constate souvent que la tannerie est le chaînon manquant qui entrave considérablement le développement de l'industrie des articles de cuir dans trois des quatre pays étudiés:

- **Le Burkina Faso** est le seul pays où la tannerie survit réellement à l'aide d'une subvention interne fournie par sa maison mère et où le cuir fini est régulièrement disponible en petites quantités à l'intention des PME à des fins de traitement.
- **Le Lesotho** obtenait en 1990 une usine d'apprêtage qui allait pouvoir fournir du cuir de qualité supérieure, mais destiné à l'exportation. Lorsque la tannerie de peau de mouton a fermé dans cette région, sa fermeture a éliminé un approvisionnement important de matière première à l'intention des deux entreprises moyennes du pays et a aussi éliminé la source d'approvisionnement qui alimentait des centaines de micro-entreprises dirigées par des femmes.
- **Le Niger et le Mali** n'ont pas un accès régulier à la qualité de cuir nécessaire pour le développement à long terme de fabriques de chaussures et d'industries de produits à base de cuir.

La question clé est de savoir s'il est financièrement viable pour les tanneries de fonctionner à l'échelle requise par le montant d'intrants disponibles. Ce point soulève d'importantes questions sur l'échelle appropriée des tanneries: un produit supplémentaire améliorerait-il leur viabilité? Si c'est le cas, ceci suppose la nécessité de tanneries régionales plutôt que nationales; est-ce qu'il existe des tanneries d'échelle plus réduite qui peuvent produire le cuir de qualité nécessaire en plus petites quantités et qui peuvent néanmoins être rentables?

Les fabriques de chaussures peuvent jouer deux rôles majeurs qui affectent la dynamique du développement des PME à long terme: elles servent de terrain de formation pour le personnel et, si elles ferment pour des raisons financières, comme c'est la règle générale au Sahel à l'heure actuelle, elles

laissent un vide que les PME peuvent combler. Au Lesotho et au Burkina Faso, les deux pays qui avaient de grandes usines, les petits entrepreneurs les plus dynamiques dont les activités montrent des signes de croissance sont d'anciens employés des grands producteurs et qui avaient été formés à l'extérieur de leur pays. Ceci prouve l'importance des aptitudes au démarrage d'activités compétitives de petite échelle offrant des possibilités de croissance. Dans un horizon à long terme, toutefois, nous devons examiner la question de la concurrence face aux coûts relativement élevés de la main-d'oeuvre dans ces pays.

Aptitudes limitées, produits limités

Alors qu'il existe des artisans du cuir hautement compétents dans tous ces pays, leur nombre et la gamme des articles qu'ils produisent sont limités. Une ferme initiative est nécessaire pour accroître le nombre des producteurs qualifiés qui comprennent la qualité des articles nécessaires pour approvisionner le marché d'exportation. Ces producteurs doivent être en rapport étroit avec le marché afin de comprendre ses besoins.

Au Lesotho et au Burkina Faso, il a été observé qu'un grand nombre des PME productives les plus solides avaient bénéficié de la formation théorique par le biais des programmes des gouvernements, des missions ou des organisations privées. L'élargissement de la capacité de production nécessitera une méthode d'approche bien définie destinée à améliorer les niveaux d'aptitudes à un faible coût. Est-ce possible — et l'effort en vaut-il la peine?

SECTION QUATRE

PERSPECTIVES DE CROISSANCE GENERALE DU COMMERCE DES CUIRS ET PEAUX ET INCIDENCES POUR LES PME

Comme nous l'avons vu, le sous-secteur des cuirs et peaux du Sahel est dominé par des PME non structurées qui fonctionnent en appliquant des méthodes d'exploitation traditionnelles. Le secteur structuré, auparavant dominé par de grandes industries dirigées par l'Etat, n'a pas réussi à développer une activité viable et s'est pour l'essentiel effondré en Afrique de l'Ouest. Est-ce un sous-secteur en croissance ou est-il stable ou en déclin? Les PME représentent-elles la source de développement futur pour ce sous-secteur? Faut-il en déduire que les PME ont un avantage compétitif dans les cuirs et peaux? Ces points sont des questions difficiles auxquelles les bailleurs de fonds devraient répondre lorsqu'ils envisagent d'apporter un programme d'assistance aux PME.

Le commerce officiel des cuirs et peaux a décliné au cours des dernières décennies dans la majorité des pays du Sahel, mais il existe encore une grande circulation des peaux entre les frontières aux points où les prix sont les plus élevés (Nigeria et Burkina Faso). Un commerce plus efficace permettrait de réaliser davantage de recettes à court terme qu'actuellement.

PERSPECTIVES COMMERCIALES

La croissance à long terme du sous-secteur des cuirs et peaux est limitée par le nombre des ovins et des bovins abattus localement, soit à des fins de consommation de la viande (avec des possibilités de croissance limitées), soit à des fins d'exportation de la viande (exportations futures peu probables en grandes quantités). Il existe des possibilités d'améliorer l'efficacité de ce sous-secteur pour obtenir de plus grands avantages. Un aperçu réaliste des marchés pour l'écoulement des articles en cuir traité révèle l'existence de trois marchés:

- Des petits articles de consommation locale, fabriqués à partir de peaux tannées artisanalement, pour lesquels il existe une demande étant donné qu'ils sont meilleur marché que les articles importés et qu'ils rentrent dans la catégorie des prix du consommateur local. Si ce marché peut s'accompagner d'une croissance à court terme pendant que l'économie générale est faible, il ne peut pas s'accompagner d'une croissance à long terme.
- Le remplacement des produits industriels importés, principalement les chaussures, représente le plus grand marché en croissance possible. Mais ces chaussures exigent des matières premières différentes et une qualité améliorée.
- Les produits touristiques/artisanaux ont un petit marché intérieur (il y a très peu de touristes dans les pays du Sahel — leur nombre se situe dans les dizaines de milliers en comparaison des millions qui se rendent au Kenya), mais il ne s'agit pas d'un grand marché en croissance, étant donné que les produits locaux n'ont jamais pu faire concurrence, en matière de qualité, sur le marché international, où les produits doivent être d'un cuir de qualité supérieure.

La plus grande occasion de croissance réside dans la croissance de la valeur ajoutée, au niveau du tannage ou de la production de produits finis — par exemple des chaussures, des sacs et des vestes.

DEVELOPPEMENT DES PME ET DU SOUS-SECTEUR

Pour que le sous-secteur des cuirs et peaux puisse se développer à long terme, ce développement devra provenir du secteur structuré. La qualité des produits artisanaux est trop limitée pour les ventes en grandes quantités et les produits ne jouissent pas d'une clientèle spécifique sur le marché international qui pourrait lui permettre d'obtenir un beaucoup plus grand nombre d'avantages. La qualité peut être améliorée et l'apport d'assistance aux petits producteurs individuels est possible, mais les perspectives de développement de la production traditionnelle sont limitées.

AVANTAGE COMPARATIF DES PME

Comme il a été noté dans l'analyse, il existe quelques entreprises qui sont capables de faire concurrence avec succès aux produits importés, en particulier aux chaussures. Ces sociétés sont petites et sont capables de produire un article de qualité pour un prix inférieur à celui des entreprises industrielles plus grandes (qui ont toutes échoué au Sahel) et, par conséquent, elles constituent une occasion de croissance. A présent, il n'existe que quelques producteurs et ils ont besoin d'une matière première de qualité, qui doit en général provenir des tanneries industrielles que l'on trouve dans les pays côtiers ou au Burkina Faso.

Par conséquent, les occasions à long terme pour les PME de pénétrer le segment en croissance du marché devraient se situer au niveau de la fabrication de chaussures. Lorsque de petites entreprises (1-2 employés) se sont révélées compétitives par rapport aux grandes usines de fabrication de chaussures, elles ont utilisé la technologie industrielle et le cuir tanné industriellement.

Dans l'ensemble, les occasions de croissance des PME dans ce sous-secteur sont relativement limitées. Les bailleurs de fonds et les gouvernements locaux devraient prendre en compte cet élément pour la conception de leurs programmes et, au début, ils devraient chercher à investir leur temps et leurs ressources dans les domaines qui offrent les plus gros profits — dans le commerce des cuirs et peaux et, le cas échéant, dans de petites opérations de tannerie afin de fournir aux artisans le cuir de qualité qui est indispensable au développement d'un marché d'exportation.

SECTION CINQ

INCIDENCES POUR LES PLANIFICATEURS DU SECTEUR PUBLIC ET LES REALISATEURS DE PROJET

DEVELOPPEMENT D'UNE INDUSTRIE VIABLE AU SAHEL

Deux thèmes se dégagent de l'analyse du sous-secteur des cuirs et peaux dans les quatre pays:

- Le développement du commerce des cuirs et peaux est le fondement de l'industrie mais sa gestion est extrêmement difficile, et
- Les perspectives de croissance parmi les PME sont limitées dans un futur proche, mais des possibilités de croissance peuvent s'offrir à long terme.

Développement et gestion du commerce des cuirs et peaux

Le commerce officiel des cuirs et peaux s'est effondré au Mali, au Niger et au Lesotho. Il a continué à se développer seulement au Burkina Faso, probablement avec les quantités de peaux importantes en provenance du Niger et du Mali. La mauvaise gestion de l'Etat a été le problème initial au Niger et au Mali, mais la transmission ultérieure d'opérations publiques confuses à un secteur privé mal préparé n'a fait que les aggraver. Au Lesotho, la mauvaise gestion de la tannerie et de la collecte des peaux a sérieusement entravé le commerce.

Les cuirs et peaux bruts circulent de façon non officielle entre les frontières des pays du Sahel, avec pratiquement rien pour les arrêter. Ces produits ne sont pas hautement périssables, ils sont faciles à conserver et à transporter et ils peuvent être expédiés en petites quantités. Ils peuvent donc circuler facilement dans le pays et franchir facilement les frontières.

La majorité des gouvernements sahéliens ont reconnu les possibilités d'accroissement de la valeur en transformant les cuirs et peaux bruts en articles de cuir fini. Ils ont institué des réglementations pour promouvoir le traitement des cuirs et peaux et ont financé et favorisé des opérations de tannerie locales. Cependant, les résultats de ces réglementations et investissements sont désastreux. Trente ans après les premiers investissements, le seul pays qui maintient une capacité industrielle réelle est le Burkina Faso et ce grâce à son partenaire international.

Les politiques des gouvernements ont été inefficaces étant donné qu'elles n'ont pas pris en compte la réalité fondamentale de leur produit ni reconnu le marché pour l'écoulement de leurs produits. Afin de promouvoir le traitement industriel, les trois pays ont institué des prix à la production faibles pour les cuirs et peaux bruts, en vue de rendre les tanneries rentables. Le résultat obtenu a été l'effet contraire. La matière première, dont le prix était plus élevé sur le marché mondial que dans ses pays d'origine, a circulé vers les usines de traitement d'Europe, du Nigeria (dans le cas du Niger) ou d'Afrique du Sud (pour le Lesotho), qui la transformaient plus efficacement.

Si de petites opérations peuvent être créées pour les ventes locales, les pays du Sahel n'auront vraisemblablement jamais la quantité de peaux de qualité minimum nécessaire pour assurer le traitement

au-delà de la phase de tannage concernant le bleu mouillé. La qualité du cuir exigée sur le marché mondial nécessite un engagement important dans de l'équipement et des aptitudes qui n'est pas justifié par la quantité de peaux disponibles à moins que l'opération ne puisse attirer la production de tout le Sahel dans une seule usine.

Les planificateurs devraient commencer par cette première étape: créer un environnement favorable au développement du commerce de base des cuirs et peaux. Dans ces conditions, l'industrie sera convenablement construite à partir de la base. Il ne s'agit pas d'une industrie que l'Etat peut contrôler, mais l'Etat doit s'assurer que toutes les réglementations se traduisent par des incitations commerciales.

Perspectives de croissance à court et à long terme des PME

Les PME de production se heurtent à de grands obstacles. Leurs marchés intérieurs sont très limités. Leur qualité varie en général entre convenable et mauvaise, en raison des faibles niveaux d'aptitude et de la mauvaise qualité du cuir tanné localement, l'intrant principal. Il est invraisemblable que ce secteur devienne une source de croissance importante pour l'économie, étant donné que l'approvisionnement en peaux continuera d'être relativement limité (comme l'indiquent les nombres de bêtes abattues).

Sur le plan intérieur, la production de chaussures se heurte à la ferme concurrence des importations de qualité semblable ou supérieure ou de produits de remplacement, tels que les chaussures en plastique. Les coûts du cordonnier sont relativement élevés en comparaison des importations des pays côtiers ou de l'Asie du Sud-Est.

Les marchés mondiaux sont de plus en plus complexes et la nature des petites entreprises fait qu'il leur est impossible d'augmenter directement leurs ventes. Les aptitudes de commercialisation des petites entreprises sont inexistantes.

Plusieurs solutions à long terme sont possibles. Si ces solutions ne sont pas examinées, il y aura peu d'espoir d'accroître les possibilités des PME spécialisées dans ce domaine. Les solutions présentées ci-dessous cherchent à obtenir le maximum d'effet pour un investissement proposé. Elles identifient des domaines sur lesquels les organisations et projets locaux devraient concentrer leurs efforts pour exercer une plus grande incidence.

1. **Améliorer la coordination du marché.** Améliorer les circuits d'échanges entre les sociétés de commercialisation et les producteurs. Cette meilleure coordination améliorera les possibilités au niveau intérieur (peut-être en ménageant une part de marché supplémentaire) et offrira des options pour le marché d'exportation. Ceci ne se produira pas sans une assistance extérieure directe aux pays. Ceci ne peut pas être commandé par l'Etat. Il doit y avoir des incitations financières pour tous les intéressés concernés.

Un bon point de départ se situe au niveau des commerçants de peaux locaux et de leurs intermédiaires. Les plus grands sont ceux qui sont le plus en contact avec les artisans locaux et les nouveaux marchés. Les commerçants de peaux et leurs intermédiaires fournissent souvent des peaux à crédit aux artisans et ont des contacts avec des marchés d'autres pays et ils peuvent donc fournir l'évaluation la plus précise des capacités individuelles de l'artisan. Des relations de travail étroites avec les commerçants en vue d'améliorer les circuits

d'échanges au sein de la communauté des PME entraîneront les avantages immédiats les plus grands pour les entreprises dans leur ensemble.

A une plus grande échelle, l'expérience du Burkina Faso est une bonne expérience à observer: des circuits d'échanges prospères dans le commerce des peaux et les tanneries avec les entreprises étrangères peuvent améliorer la coordination du marché et créer une industrie locale plus dynamique dans son ensemble. Les entreprises étrangères, telles que la Société Européenne des Peaux, sont plus étroitement liées aux marchés finals pour l'écoulement des produits et peuvent obtenir en général un meilleur prix pour les produits.

2. **Résoudre le problème de l'approvisionnement en cuir.** Les fabricants de chaussures et les maroquiniers ont besoin de cuir de qualité supérieure pour pouvoir finalement faire concurrence sur le marché mondial. Sans le cuir tanné et fini industriellement, cette concurrence sera impossible dans le domaine des chaussures et très difficile dans le domaine des articles de cuir de qualité. Il existe deux solutions claires: le produire localement ou l'importer.

La production de cuir tanné et fini industriellement est la solution préférée, si possible. Il faut soit trouver une tannerie locale de taille appropriée, soit que quelqu'un établisse une tannerie régionale prospère destinée à alimenter les marchés locaux en plus des exportations. Il est vraisemblable qu'une combinaison de cuir semi-tanné (bleu mouillé) et fini s'imposera.

L'autre solution est d'importer du cuir de haute qualité du Ghana ou du Nigeria. Ces pays anglophones tannent leur propre cuir (le Nigeria en énormes quantités pour réaliser des devises), mais les liens commerciaux n'ont pas été bien développés entre ces pays et ceux du Sahel; la petite demande locale des pays du Sahel n'a pas valu la peine de développer ces liens commerciaux. Si le problème d'approvisionnement n'est pas réglé, il y aura alors peu d'espoir d'instaurer un commerce d'exportation prospère.

3. **Faciliter le transfert des aptitudes.** Les petites entreprises les plus prospères et compétitives sont dirigées par un personnel qualifié qui a été mis en contact avec des procédés étrangers et reçu une formation extérieure ou qui a prolongé un apprentissage auquel venaient s'ajouter des aptitudes organisationnelles modernes. Ils sont peu nombreux, mais ils produisent des articles de bonne qualité. Les PME seront en mesure de fournir une quantité suffisante de produits de qualité seulement s'il y a plus de personnel possédant les aptitudes nécessaires.

De grandes usines ont prouvé qu'elles étaient d'excellents terrains de formation pour de petits entrepreneurs et il peut s'avérer possible d'organiser des programmes de formation technique dans ces usines mêmes. Une des aptitudes les moins développées est la commercialisation, qui limite sérieusement la capacité d'expansion des entreprises. De nouvelles techniques devront être mises au point pour perfectionner les aptitudes à faible coût.

Une autre option, qui n'a pas encore été examinée, consiste à arranger des programmes d'échanges pour placer des artisans sahéliens qualifiés dans des entreprises européennes pour quelques mois. Ces stages leur permettront de perfectionner leurs aptitudes et d'observer directement les techniques et la qualité requises pour faire concurrence sur les marchés internationaux.

Ces efforts à long terme doivent être traités simultanément si l'on veut atteindre une solution fructueuse. Les similitudes des PME et des entrepreneurs, ainsi que les circuits d'échanges régionaux

actuels dans le commerce des cuirs et peaux, fournissent des points de contact importants pour l'aboutissement de solutions à ces problèmes. Des groupements tels que la CEAO se sont déjà penchés sur les questions relatives à l'établissement de tanneries régionales, mais ils ne sont pas suffisamment concentrés sur le développement privé d'une telle industrie.

Etant donné le grand volume de ressources qui risque d'être nécessaire pour accomplir quelque chose dans ce secteur, les bailleurs de fonds et les gouvernements doivent fixer des priorités et examiner les avantages à long terme de tout investissement.

GEMINI PUBLICATION SERIES

GEMINI Working Papers:

1. "Growth and Equity through Microenterprise Investments and Institutions Project (GEMINI): Overview of the Project and Implementation Plan, October 1, 1989-September 30, 1990." GEMINI Working Paper No. 1. December 1989. [not for general circulation]
- *2. "The Dynamics of Small-Scale Industry in Africa and the Role of Policy." Carl Liedholm. GEMINI Working Paper No. 2. January 1990. \$5.50.
3. "Prospects for Enhancing the Performance of Micro- and Small-Scale Nonfarm Enterprises in Niger." Donald C. Mead, Thomas Dichter, Yacob Fisseha, and Steven Haggblade. GEMINI Working Paper No. 3. February 1990. \$6.00
4. "Agenda Paper: Seminar on the Private Sector in the Sahel, Abidjan, July 1990." William Grant. GEMINI Working Paper No. 4. August 1990. \$3.00
- *5. "Gender and the Growth and Dynamics of Microenterprises." Jeanne Downing. GEMINI Working Paper No. 5. October 1990. \$10.50.
6. "Banking on the Rural Poor in Malaysia: Project Ikhtiar." David Lucock. GEMINI Working Paper No. 6. October 1990. \$3.30.
7. "Options for Updating AskARIES." Larry Reed. GEMINI Working Paper No. 7. October 1990. \$3.50.
- *8. "Technology — The Key to Increasing the Productivity of Microenterprises." Andy Jeans, Eric Hyman, and Mike O'Donnell. GEMINI Working Paper No. 8. November 1990. \$3.60.
9. "Lesotho Small and Microenterprise Strategy — Phase II: Subsector Analysis." Bill Grant. GEMINI Working Paper No. 9. November 1990. \$15.50.
- *10. "A Subsector Approach to Small Enterprise Promotion and Research." James J. Boomgard, Stephen P. Davies, Steven J. Haggblade, and Donald C. Mead. GEMINI Working Paper No. 10. January 1991. \$3.10.
11. "Data Collection Strategies for Small-Scale Industry Surveys." Carl Liedholm. GEMINI Working Paper No. 11. January 1991. \$1.30.
12. "Dynamics of Microenterprises: Research Issues and Approaches." Carl Liedholm and Donald C. Mead. GEMINI Working Paper No. 12. January 1991. \$6.50.
13. "Dynamics of Microenterprises: Research Priorities and Research Plan." Carl Liedholm and Donald C. Mead. GEMINI Working Paper No. 13. August 1990. [not for general circulation]

*Publications of general interest

14. "Review of Year One Activities (October 1, 1989 to September 30, 1990) and Year Two Work Plan (October 1 to November 30, 1990)." GEMINI Working Paper No. 14. January 1991. [not for general circulation]
- *15. "The Process of Institutional Development: Assisting Small Enterprise Institutions to Become More Effective." Elaine Edgcomb and James Cawley. GEMINI Working Paper No. 15. February 1991. \$9.70.
16. "Baseline Surveys of Micro and Small Enterprises: An Overview." Donald C. Mead, Yacob Fisseha, and Michael McPherson. GEMINI Working Paper No. 16. March 1991. \$2.60.
17. "Kenya: Kibera's Small Enterprise Sector — Baseline Survey Report." Joan Parker and C. Aleke Dondo. GEMINI Working Paper No. 17. April 1991. \$6.40.
- *18. "A Financial Systems Approach to Microenterprises." Elisabeth Rhyne and Maria Otero. GEMINI Working Paper No. 18. April 1991. \$3.00
- *19. "Agriculture, Rural Labor Markets, and the Evolution of the Rural Nonfarm Economy." Steve Haggblade and Carl Liedholm. GEMINI Working Paper No. 19. May 1991. \$2.50.
- *20. "The Microenterprise Finance Institutions of Indonesia and Their Implications for Donors." Elisabeth Rhyne. GEMINI Working Paper No. 20. June 1991. \$3.40.
21. "Microenterprise Growth Dynamics in the Dominican Republic: The ADEMI Case." Frank F. Rubio. GEMINI Working Paper No. 21. June 1991. \$3.10.
- *22. "Credit Unions: A Formal Sector Alternative for Financing Microenterprise Development." John H. Magill. GEMINI Working Paper No. 22. September 1991. \$3.80.
23. "A Proposed Subsector-Based Monitoring and Evaluation System for CARE/Thailand's Silk Promotion Efforts." Steven Haggblade. GEMINI Working Paper No. 23. September 1991. \$3.60.
24. "Steps to the Creation of a Viable Financial Institution for Microenterprise Development in the Philippines: Notes on a Process for the Staff and Board of Tulay sa Pag-Unlad, Inc." Doug Salloum and Nan Borton. GEMINI Working Paper No. 24. November 1991. \$2.00
- *25. "Village Banking: A Cross-Country Study of a Community-Based Lending Methodology." Sharon L. Holt. GEMINI Working Paper No. 25. December 1991. \$12.60.
26. "Dynamics of Small- and Micro-scale Enterprises and the Evolving Role of Finance." Carl Liedholm. GEMINI Working Paper No. 26. December 1991. \$3.00
- *27. "Opportunities for Intervention in Thailand's Silk Subsector." Steven Haggblade and Nick Ritchie. GEMINI Working Paper No. 27. January 1992. \$3.20.
- *28. "Apex Study of the Asociación de Grupos Solidarios de Colombia." Arelis Gomez Alfonso, with Nan Borton and Carlos Castello. GEMINI Working Paper No. 28. April 1992. \$4.60. [See Technical Reports No. 36 and No. 39 for apex studies in Senegal and Thailand.]

29. "The Subsector Methodology, A Field Orientation for CARE/Egypt, January 20-February 7, 1992." William Grant. GEMINI Working Paper No. 29. April 1992. \$9.50.
30. "'Poverty Lending' and Microenterprise Development: A Clarification of the Issues." Mohini Malhotra. GEMINI Working Paper No. 30. May 1992. \$3.60.
31. "The Solidarity Group Experience." Shari Berenbach and Diego Guzman. GEMINI Working Paper No. 31. June 1992. \$5.80.
32. "A New View of Finance Program Evaluation." Elisabeth Rhyne. GEMINI Working Paper No. 32. November 1992. \$1.50.
33. "The Role of Savings in Local Financial Markets: The Indonesian Experience." Marguerite S. Robinson. GEMINI Working Paper No. 33. November 1992. \$3.50.

GEMINI Technical Reports:

1. "Jamaica Microenterprise Development Project: Technical, Administrative, Economic, and Financial Analyses." Paul Guenette, Surendra K. Gupta, Katherine Stearns, and James Boomgard. GEMINI Technical Report No. 1. June 1990. [not for general circulation]
2. "Bangladesh Women's Enterprise Development Project: PID Excerpts and Background Papers." Shari Berenbach, Katherine Stearns, and Syed M. Hashemi. GEMINI Technical Report No. 2. October 1990. \$13.00
3. "Maroc: Conception d'une Enquête pour une Etude du Secteur Informel." Eric R. Nelson and Housni El Ghazi. GEMINI Technical Report No. 3. November 1990. \$12.50.
4. "Small Enterprise Assistance Project II in the Eastern Caribbean: Project Paper." James Cotter, Bruce Tippet, and Danielle Heinen. GEMINI Technical Report No. 4. October 1990. [not for general circulation]
5. "Technical Assessment: Rural Small-Scale Enterprise Pilot Credit Activity in Egypt." John W. Gardner and Jack E. Proctor. GEMINI Technical Report No. 5. October 1990. \$4.00
- *6. "Developing Financial Services for Microenterprises: An Evaluation of USAID Assistance to the BRI Unit Desa System in Indonesia." James J. Boomgard and Kenneth J. Angell. GEMINI Technical Report No. 6. October 1990. \$9.00
7. "A Review of the Indigenous Small Scale Enterprises Sector in Swaziland." David A. Schrier. GEMINI Technical Report No. 7. October 1990. [not for general circulation]
8. "Ecuador Micro-Enterprise Sector Assessment: Summary Report." John H. Magill and Donald A. Swanson. GEMINI Technical Report No. 8. April 1991. \$10.20.
9. "Ecuador Micro-Enterprise Sector Assessment: Financial Markets and the Micro- and Small-scale Enterprise Sector." Richard Meyer, John Porges, Martha Rose, and Jean Gilson. GEMINI Technical Report No. 9. March 1991. \$16.00

10. "Ecuador Micro-Enterprise Sector Assessment: Policy Framework." Bruce H. Herrick, Gustavo A. Marquez, and Joseph F. Burke. GEMINI Technical Report No. 10. March 1991. \$11.30.
11. "Ecuador Micro-Enterprise Sector Assessment: Institutional Analysis." Peter H. Fraser, Arelis Gomez Alfonso, Miguel A. Rivarola, Donald A. Swanson, and Fernando Cruz-Villalba. GEMINI Technical Report No. 11. March 1991. \$25.00
12. "Ecuador Micro-Enterprise Sector Assessment: Key Characteristics of the Micro-Enterprise Sector." John H. Magill, Robert Blaney, Joseph F. Burke, Rae Blumberg, and Jennifer Santer. GEMINI Technical Report No. 12. March 1991. \$19.60.
13. "A Monitoring and Evaluation System for Peace Corps' Small Business Development Program." David M. Callihan. GEMINI Technical Report No. 13. [not available for general circulation]
14. "Small-Scale Enterprises in Lesotho: Summary of a Country-Wide Survey." Yacob Fisseha. GEMINI Technical Report No. 14. February 1991. \$6.40.
- *15. "An Evaluation of the Institutional Aspects of Financial Institutions Development Project, Phase I in Indonesia." John F. Gadway, Tantri M. H. Gadway, and Jacob Sardi. GEMINI Technical Report No. 15. March 1991. \$8.80.
- *16. "Small-Scale Enterprises in Mamelodi and Kwazakhele Townships, South Africa: Survey Findings." Carl Liedholz and Michael A. McPherson. GEMINI Technical Report No. 16. March 1991. \$4.60.
17. "Growth and Change in Malawi's Small and Medium Enterprise Sector." Michael A. McPherson. GEMINI Technical Report No. 17. June 1991. \$2.20.
18. "Burkina Faso Microenterprise Sector Assessment and Strategy." William Grant, Matthew Gamser, Jim Herne, Karen McKay, Abdoulaye Sow, and Sibry Jean-Marie Tapsoba. GEMINI Technical Report No. 18. August 1991. Volume One, Main Report, \$7.60; Volume Two, Annexes, \$14.20.
- *19. "Women in the BPD and Unit Desa Financial Services Programs: Lessons from Two Impact Studies in Indonesia." Sharon L. Holt. GEMINI Technical Report No. 19. September 1991. \$3.80.
20. "Mali Microenterprise Sector Assessment and Strategy." William Grant, Kim Aldridge, James Bell, Ann Duval, Maria Keita, and Steve Haggblade. GEMINI Technical Report No. 20. Volume One, Main Report, \$6.70; Volume Two, Annexes, \$13.00
21. "A Microenterprise Sector Assessment and Development Strategy for A.I.D. in Zambia." Eric L. Hyman, Robert Strauss, and Richard Crayne. GEMINI Technical Report No. 21. November 1991. \$10.00
22. "Bangladesh: Women's Enterprise Development Project Paper." GEMINI Technical Report No. 22. August 1991. [not for general circulation]
23. "Peru: Small Business and Employment Expansion Project Paper." GEMINI Technical Report No. 23. November 1991. [not for general circulation]

24. "A Country-wide Study of Small-Scale Enterprises in Swaziland." Yacob Fisseha and Michael A. McPherson. GEMINI Technical Report No. 24. December 1991. \$5.40.
- *25. "Micro and Small-Scale Enterprises in Zimbabwe: Results of a Country-wide Survey." Michael A. McPherson. GEMINI Technical Report No. 25. December 1991. \$5.00
26. "The Development Impact of Financing the Smallest Enterprises in Indonesia." GEMINI Technical Report No. 26. January 1992. [not for general circulation]
27. "Midterm Evaluation of the ASEPADA Component of the Small Business II Project, Honduras." Arelis Gomez Alfonso, Wesley Boles, and Donald L. Richardson. GEMINI Technical Report No. 27. February 1992. \$5.80. Also available in Spanish.
28. "Midterm Evaluation of the ANDI/PYME Component of the Small Business II Project, Honduras." Arelis Gomez Alfonso, Wesley Boles, and Donald L. Richardson. GEMINI Technical Report No. 28. February 1992. \$6.60. Also available in Spanish.
29. "The Role of Financial Institutions in the Promotion of Micro and Small Enterprises in Burkina Faso." John McKenzie. GEMINI Technical Report No. 29. February 1992. \$10.40.
30. "Small and Micro Enterprise Development Project No. 262-0212, Egypt. Midterm Evaluation." Katherine Stearns. GEMINI Technical Report No. 30. March 1992. \$7.60.
31. "A Review of the Prospects for Rural Financial Development in Bolivia." James J. Boomgard, James Kern, Calvin Miller, and Richard H. Pattern. GEMINI Technical Report No. 31. March 1992. \$4.60.
32. "The Role of Private Sector Advocacy Groups in the Sahel." William Grant. GEMINI Technical Report No. 32. March 1992. \$2.40.
- *33. "Access to Credit for Poor Women: A Scale-up Study of Projects Carried Out by Freedom from Hunger in Mali and Ghana." Jeffrey Ashe, Madeline Hirschland, Jill Burnett, Kathleen Stack, Marcy Eiland, and Mark Gizzi. GEMINI Technical Report No. 33. March 1992. \$11.80.
- *34. "Egyptian Women and Microenterprise: the Invisible Entrepreneurs." C. Jean Weidemann. GEMINI Technical Report No. 34. March 1992. \$11.20.
- *35. "A Pre-Project Identification Document Analysis of the Lesotho Agricultural Enterprise Initiatives Project." Mike Bess, Don Henry, Donald Mead, and Eugene Miller. GEMINI Technical Report No. 35. April 1992. \$20.00
36. "Apex Study of the Small Enterprise Development Program of Catholic Relief Services, Senegal." Arelis Gomez Alfonso. GEMINI Technical Report No. 36. May 1992. \$3.00
37. "The Private Operators' Perspective on an Agenda for Action," Dakar, Senegal, November 22-25, 1991. A Seminar on the Private Sector in West Africa. Organized by the Senegalese National Employers' Union (CNP), the Club du Sahel, CILSS and USAID. GEMINI Technical Report No. 37. May 1992. \$7.00

38. "Background Documents to the Seminar on the Private Sector in West Africa," Dakar, Senegal. November 22-25, 1991. Technical Report No. 38. May 1992. \$5.00
39. "Apex Study of the Small Enterprise Development Program of Catholic Relief Services, Thailand." Arelis Gomez Alfonso. GEMINI Technical Report No. 39. May 1992. \$3.20.
40. "Study of Informal Cross-border Trade, Poland." SMG-KRC/Poland. GEMINI Technical Report No. 40. May 1992. \$3.20.
41. "Study of the Informal Commercial Sector, Poland." SMG/KRC Poland. GEMINI Technical Report No. 41. May 1992. \$4.20
42. "Evaluation of the Micro and Small Enterprise Development Project (MSED) in Bolivia." William Fisher, Jeffrey Poyo, and Ann Beasley. GEMINI Technical Report No. 42. June 1992. \$10.60. Also available in Spanish.
43. "Analysis of Funding Mechanisms for the Small and Micro Enterprise Development Project, Egypt." Kenneth J. Angell and John M. Porges. GEMINI Technical Report No. 43. June 1992. \$3.80.
44. "Get Ahead Foundation Credit Programs in South Africa: The Effects of Loans on Client Enterprises." Jennefer Sebstad. GEMINI Technical Report No. 44. June 1992. \$3.00
45. "Get Ahead Foundation in South Africa: Final Evaluation." Robert Christen, Elisabeth Rhyne, Doug Salloum, and Jennefer Sebstad. GEMINI Technical Report No. 45. June 1992. \$11.00
46. "Micro- and Small-Scale Enterprises in Botswana: Results of a Nationwide Survey." Lisa Daniels and Yacob Fisseha. GEMINI Technical Report No. 46. August 1992. \$9.40.
- *47. "The Growth and Dynamics of Women Entrepreneurs in Southern Africa." Jeanne Downing and Lisa Daniels. GEMINI Technical Report No. 47. August 1992. \$3.10.
48. "Small Business Development Programming Trip: Peace Corps/Albania and the Office of Training and Program Support, Small Business Development Sector." Lauren Spurrier and Wesley Weidemann. GEMINI Technical Report No. 48. October 1992. \$6.00
- 49a. "Small Enterprise Development in the Russian Far East." Martha Blaxall, Yasuo Konishi, Virginia Lambert, Jennifer Santer, and Timothy Smith. GEMINI Technical Report No. 49a. October 1992. \$12.00 [not for general circulation]
- 49b. "Supporting Private Enterprises in Uzbekistan: Challenges and Opportunities." Nan Borton, John Magill, Neal Nathanson, and Jim Packard Winkler. GEMINI Technical Report No. 49b. November 1992. \$5.60. [not for general circulation]
- 49c. "Assessing the Prospects for Small Enterprise Development in Kazakhstan." Kenneth Angell, James J. Boomgard, Mohini Malhotra, and Robert A. Rodriguez. GEMINI Technical Report No. 49c. December 1992. \$3.90. [not for general circulation]

49d. "Small Enterprise Development in Ukraine." Dennis De Santis, Jean Gilson, Max Goldensohn, Jennifer Santer, and Timothy Smith. GEMINI Technical Report No. 49d. December 1992. \$8.10. [not for general circulation]

*50. "Skins and Hides in Four Countries in Africa: The Potential Role for Micro- and Small-Scale Enterprise Development." William Grant. GEMINI Technical Report No. 50. November 1992. \$3.00. Also available in French.

51a. "Morocco: Assessment of Programming Options for Microenterprise Development." Housni El Ghazi, Sheila Reines, Steve Silcox, Katherine Stearns, and Matthew Gamser. GEMINI Technical Report No. 51A. November 1992. \$2.20 [not for general circulation]

51b. "USAID/Morocco: Assessment of Programming Options for Microenterprise Development. Report on Workshop and Field Investigations." Matt Gamser, Housni El Ghazi, Sheila Reines, Steve Silcox, and Katherine Stearns. GEMINI Technical Report No. 51b. December 1992. \$9.20. [not for general circulation]

52. "Small Enterprise Development in Armenia: Programming Recommendations for Peace Corps Volunteers." Timothy J. Smith. GEMINI Technical Report No. 52. July 1992. \$2.20.

53. "Results of a Nationwide Survey on Micro, Small, and Medium Enterprises in Malawi." Lisa Daniels and Austin Ngwira. GEMINI Technical Report No. 53. January 1993. \$11.80.

Technical Notes:

Financial Assistance to Microenterprise Section:

*1. Series Notebook: Tools for Microenterprise Programs (a three-ring binder, 1 1/2 inches in diameter, for organizing technical notes and training materials) and "Methods for Managing Delinquency" by Katherine Stearns. \$7.50. Also available in Spanish and in French.

*2. "Interest Rates and Self-Sufficiency." Katherine Stearns. \$6.50. Available in Spanish.

*3. "Financial Services for Women." C. Jean Weidemann. March 1992. \$5.00

Nonfinancial Assistance to Microenterprise Section:

*1. "A Field Manual for Subsector Practitioners." Steven J. Haggblade and Matthew Gamser. \$4.65. Also available in Spanish and in French.

*2. "Facilitator's Guide for Training in Subsector Analysis." Marshall A. Bear, Cathy Gibbons, Steven J. Haggblade, and Nick Ritchie. December 1992. \$20.00

*3. "A Manual for Conducting Baseline Surveys of Micro- and Small-scale Enterprises." Michael A. McPherson and Joan C. Parker. February 1993.

Special Publications:

- *1. *Training Resources for Small Enterprise Development*. Small Enterprise Education and Promotion Network. Special Publication No. 1. 1992. \$11.00
- *2. *Financial Management of Micro-Credit Programs: A Guidebook for NGOs*. Robert Peck Christen. ACCION International. Special Publication No. 2. 1990. \$19.00
- *3. *The ADEMI Approach to Microenterprise Credit*. A. Christopher Lewin. Special Publication No. 3. 1991. \$15.00
- *4. *Microempresas y Pequeñas Empresas en la República Dominicana. Resultados de una Encuesta Nacional*. Miguel Cabal. Michigan State University and FondoMicro. Special Publication No. 4. 1992. \$9.00

Copies of publications available for circulation can be obtained by sending a check or a draft drawn on a U.S. bank to the DAI/GEMINI Publications Series, Development Alternatives, Inc., 7250 Woodmont Avenue, Bethesda, MD 20814, U.S.A.