



STRATEGIE DE LA CHAINE DE VALEUR DU CUIR AU BURUNDI

(2015-2019)

AVRIL 2015

COMESA- INSTITUT DU CUIR ET DES
PRODUITS EN CUIR
(COMESA/LLPI)



VISION

Le secteur du cuir, un des dix premiers sous-secteurs au Burundi en matière de compétitivité en 2025

MISSION

Transformer la chaîne de valeur du cuir du Burundi en sous-secteur moderne et compétitif spécialisée dans la production de valeur ajoutée à travers l'application des technologies modernes et propres, la collaboration entre tous les acteurs du secteur, le renforcement des capacités, l'orientation de la politique et de la mobilisation des ressources.

REMERCIEMENTS

Il serait impossible d'aborder et de reconnaître toutes les personnes qui d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de cette **stratégie de la chaîne de valeur du cuir** de la République du Burundi à cause de leur multitude.

Le Marché commun de l'Afrique Orientale et Australe, en cuir et l'Institut des produits en cuir (COMESA/LLPI) tient à exprimer sa profonde reconnaissance au Ministère du Commerce, de l'Industrie, des Postes et du Tourisme de la République du Burundi pour sa collaboration et assistance à la réussite de cette étude.

En effet, cette étude ne pouvait pas avoir atteint cette excellence, s'il n'y avait pas eu le désir de toutes les parties prenantes, qui ont partagé leurs connaissances et leur expérience au cours du processus de consultations.

Notre grande appréciation est étendue à M. Nicholas Mudungwe, expert en développement, le Dr. H. Tadesse Mamo, chargé de la formation-conseil et expert Extension et Professeur Mekonnen Hailemariam, Expert en chaîne de valeur qui ont inlassablement consacré leur temps à la préparation de cette étude, et d'autres collègues du COMESA/LLPI pour l'appui administratif et technique fourni au cours de la période d'affectation de la mission de l'équipe d'étude.

Inutile de dire qu'il reste de la responsabilité de la COMESA/LLPI pour les erreurs, le cas échéant, confronté, dans l'élaboration et la présentation de cette stratégie. Toutefois, les mesures de précaution nécessaires ont été prises pour minimiser l'erreur à travers un processus de consultation bien conçu, tant au niveau de l'Etat que des institutions membres.

DECLARATION DE LA MINISTRE DU COMMERCE, DE L'INDUSTRIE, DES POSTES ET DU TOURISME

Qu'il s'agisse du développement industriel dans son ensemble, de la promotion industrielle, de la gestion et la formulation de politique industrielle, le secteur industriel reste dans toutes ses dimensions constitue un aspect fondamental de l'économie du pays.

Aujourd'hui, dans notre pays, la situation industrielle est préoccupante et l'absence de progrès dans ce domaine est alarmante. Le manque criant de l'énergie électrique constitue un frein à la compétitivité de notre économie et un obstacle majeur au développement de l'investissement extérieur notamment dans le secteur de l'industrie.

Pour apporter une réponse aux mesures des défis que doit relever le secteur industriel, le Gouvernement a mis des efforts remarquables dans la construction en cours des barrages qui vont fournir d'ici deux ans 88 MGW.

Dans le secteur du cuir, le Ministère du Commerce, de l'Industrie, des Postes et Tourisme, avec l'appui du COMESA/LLPI, a élaboré une Stratégie Nationale du Développement de la chaîne de valeur du cuir et un plan d'action permettant sa mise en œuvre. La Stratégie Nationale du Développement de la chaîne de valeur du cuir définit une vision claire susceptible de mobiliser tous les acteurs, de mettre en cohérence des actions jusqu'à présent limitées pour augmenter le niveau de priorité politique accordée au secteur du cuir.

La Stratégie Nationale du Développement de Chaîne de valeur du Cuir a été élaborée en suivant une démarche inclusive et participative qui s'est étalée sur plusieurs mois et a permis de mobiliser des dizaines d'acteurs représentant de l'Etat, du secteur privé et de la société civile.

Que soient ici remerciés tous ceux qui ont participé au processus d'élaboration en donnant de leur temps et en mettant à disposition leur expertise et leur connaissance du secteur.

Le Ministère du Commerce, de l'Industrie, des Postes et du Commerce tient à exprimer sa profonde gratitude au Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe (COMESA) et l'Institut du cuir et des produits en cuir (LLPI) à travers son Directeur Exécutif, Dr. Mwinyihija Mwinyikione pour leur soutien et franche collaboration dans l'élaboration de la Stratégie de Développement de la Chaîne de valeur du Cuir, sa Validation, son Lancement et son Déballage qui devraient permettre au Burundi d'exploiter le potentiel existant.

Notre grande appréciation va également à l'endroit des experts du COMESA/LLPI, Messieurs Nicholas MUDUNGWE, expert en développement le Dr. H. Tadesse Mamo et Professeur Mekonnen Hailemariam qui ont consenti des efforts considérables pour la réalisation de cette Stratégie.

Nous nous félicitons de ce tournant qui permettra au Burundi de promouvoir le secteur du cuir et de commercialiser des produits compétitifs sur le marché régional et international.

Il est vrai que des efforts énormes sont à consentir pour la mise en œuvre, mais nous sommes confiants que le Gouvernement en collaboration avec le COMESA/LLPI vont y parvenir sans beaucoup de difficultés.

Que soit aussi chaleureusement remerciée la coopération Régionale à travers COMESA/LLPI, qui a contribué au financement du processus d'élaboration de la Stratégie.

La Ministre du Commerce, de l'Industrie,
des Postes et du Tourisme.
Marie Rose NIZIGIYIMANA

RESUME

Le Burundi est l'un des plus petits pays de la région de l'Afrique de l'Est ; néanmoins, il possède l'une des plus fortes densités de population en Afrique. En tant que pays, il doit relever de nombreux défis socio-économiques tels que le chômage. Le Gouvernement du Burundi est déterminé à améliorer le bien-être de ses citoyens par l'amélioration de l'agriculture, l'agro-industrie et de la fabrication. Cette stratégie vise à améliorer la performance de la chaîne de valeur du cuir dans le pays.

Le Burundi participe actuellement presque exclusivement à l'extrémité inférieure de la chaîne de valeur du cuir. Rétrospectivement, cela est plutôt contraire à la mise en place d'une politique de création d'une plus forte valeur ajoutée qui pourrait facilement entraîner aux produits finis en cuir l'exportation pour l'amélioration des gains socio-économiques. Bien que le secteur du cuir est censé avoir un potentiel d'accroître sa contribution à l'économie sous la forme de création d'emplois, de recettes en devises étrangères, il est confronté à de multiples problèmes à différentes étapes de la chaîne de valeur. Les peaux du pays ont continué à être exportées à l'état brut ou semi-transformé, privant le pays des possibilités de valeur ajoutée et de création d'emploi importantes.

La motivation de concevoir cette stratégie est donc basée sur le potentiel que le Burundi peut libérer par l'amélioration de la valeur ajoutée dans la chaîne de valeur de cuir. Plus important encore à cet effort, il s'agit de répondre à la décision prise lors du Sommet des Chefs d'Etat de Février 2014, tenu en République démocratique du Congo (RDC), qui appelle LLPI à aider les Etats membres dans la formulation de leurs stratégies de la chaîne de valeur de cuir.

Voici les principales questions qui ont été identifiées au cours de l'atelier des parties prenantes et à travers l'analyse quantitative des données collectées en Août 2014:

- Le manque ou pas de collaboration entre les acteurs de la chaîne de valeur;
- Disponibilité limitée de cuirs finis et autres accessoires pour la fabrication des chaussures et maroquinerie;
- peu ou pas de soutien du Gouvernement, des universités et d'autres ONG internationales pour soutenir le développement du secteur;
- Le manque de compétences techniques et managériales entre les PME;
- Absence des institutions techniques favorisant le développement de la chaîne de valeur du cuir;
- La production de cuirs et peaux de mauvaise qualité;
- L'accès limité aux capitaux et au crédit de fonctionnement approprié;
- La disponibilité limitée des machines et des outils appropriés;
- Absence de la production de cuirs et peaux, les normes de conservation et de classement; et
- Dépendance des PME des importations informelles.

Les nouveaux enjeux ci-dessus ont contribué à la formulation des objectifs stratégiques suivants:

- Objectif 1: Faciliter la production accrue des peaux en quantité et qualité pour améliorer la contribution du secteur aux objectifs de développement national;
- Objectif 2: Renforcer le savoir faire des PME et des PMIs pour promouvoir une plus grande valeur ajoutée et plus de compétitivité sur les marchés nationaux, régionaux et internationaux,
- Objectif 3: Promouvoir la qualité et l'utilisation de techniques et des systèmes de production moins polluantes et respectueux de l'environnement,
- Objectif 4: Faciliter la collaboration horizontale et verticale des acteurs de la chaîne et les autres parties prenantes

Ainsi, la mise en œuvre des activités qui ont un lien logique avec les objectifs ci-dessus serait de transformer les performances de la chaîne de valeur du cuir, telle que mesurée par la production de produits de valeur ajoutée, les exportations et l'amélioration de l'emploi entre autres.

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

COMESA / LLPI	Marché commun de l'Afrique Orientale et Australe en cuir et Institut de produits en cuir
COMESA	Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe
EAC	Communauté d'Afrique de l'Est
EDPRS	Stratégie de Développement Economique et de Réduction de la pauvreté
F.O.B	Gratuit a bord
PIB	Produit intérieur brut
HS	Système harmonisé
IS	l'indice de spécialisation
PMA	Pays les Moins Avancés
LLPI	Cuir et Institut de produits en cuir
NPF	nation la plus favorisée
PA	par an
RCA	Avantage comparatif révélé
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries

LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES

1. TABLEAUX

Tableau1 :La strategie de la chaine de valeur du cuir en relation avec la Vision 2025 du Burundi	13
Tableau 2: Relation entre la Stratégie de valeur du cuir et la Stratégie Nationale pour le Développement de l'Industrie et du Commerce	14
Tableau 3: Relation de la stratégie de la chaine de valeur du cuir avec la stratégie agricole du Burundi	14
Tableau 4: Dynamique Globale dans le commerce de la chaîne de valeur des produits en cuir	16
Tableau 5: Estimations des défauts pré, péri et post-abattage pour les bovins et les caprins Les cuirs et peaux d'ovins.....	26
Tableau 6: Valeur ajoutée et pertes estimées	27
Tableau 7: Fonction de production de bronzage.....	28
Tableau 8: Analyse de l'écart de la chaîne de valeur du cuir du Burundi	30
Tableau 9: les lacunes et les matières nécessaires pour transformer le groupe de Kamenge	37
Tableau 10: Le sommaire des indicateurs de compétitivité des pays du COMESA...	43
Tableau 11: Comparaison de la politique commerciale	44
Tableau 12: Résumé des politiques et de l'impact.....	46
Tableau 13: Marge bénéficiaire brute par unité.....	48
Tableau 14: Répartition des participants à l'atelier	50
Tableau 15: Principales contraintes de la chaîne de valeur de cuir et intervention proposée citée et évaluée par les Participants	52
Tableau 16: Analyse SWOT de la chaîne de valeur du cuir Burundais.....	56
Tableau 17: Objectif croissance du marché.....	60
Tableau 18: Objectifs stratégiques de croissance	61
Tableau 19: la justification des objectifs retenus.....	61
Tableau 21: Objectif deux activités stratégiques.....	63
Tableau 22: Objectif Trois activités stratégiques	65
Tableau 23: Objectif quatre activités stratégiques	65

2. FIGURES

Figure 1: Importance globale de la chaîne de valeur de cuir	15
Figure 2: COMESA Contributions à la chaîne de valeur mondiale	16
Figure 3: Les importations de chaussures du COMESA en provenance de Chine et le monde.....	18
Figure 4: Chaîne de valeur du cuir Burundais	20
Figure 5: Marge brute de distribution pour les bovins cuirs et peaux	23
Figure 6: La relation entre les grades de cuirs/peaux et rendement.....	29
Figure 7: Le rapport entre le coût de bronzage et cuirs et peaux par an	29
Figure 8: Les exportations de peaux Burundi / skins et bleu humide	41
Figure 9: Les importations de chaussures Burundi	42

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	2
DECLARARATION DE Mme LA MINISTRE DU MINISTERE DU COMMERCE, DE L'INDUSTRIE, DES POSTES ET DU TOURISME	2
RESUME	5
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS	7
LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES	8
TABLE DES MATIERES	9
CHAPITRE I: CONTEXTE CADRE	11
1. INTRODUCTION	11
1.1. Justification de la stratégie.....	11
1.3. Burundi Vision 2025.....	12
1.4. Stratégie nationale pour le développement de l'Industrie et du Commerce	13
1.5. Stratégie agricole nationale du Burundi (SAN)	14
1.6. Importance globale de la chaîne de valeur du cuir	15
1.7. Importance de la chaîne de valeur de cuir dans la région du COMESA	16
1.8. Taille du marché de la chaussure dans la région du COMESA.....	17
1.9. Situation du Burundi.....	18
1.10. conclusion.....	19
CHAPITRE II: ANALYSE DE LA SITUATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR	20
2. INTRODUCTION	20
2.1. Structure de l'industrie et Plan la chaîne de valeur.....	20
2.2. La qualité des cuirs et peaux.....	21
2.2.1. Les pratiques et les maladies d'élevage des animaux.....	21
2.2.2. Des installations existantes et des outils d'abattage	22
2.2.3. Les pratiques et les compétences d'abattage employées	22
2.2.4. Techniques de conservation et de stockage	22
2.2.5. Classement des connaissances et compétences	23
2.3. Distribution des revenus dans la commercialisation des peaux de bovines	23
2.4. Le potentiel de la chaîne de valeur du cuir Burundais.....	24
2.5. Le sous-secteur de bronzage	27
2.5.1. La structure des coûts de production de bleu humide et l'implication des cuirs et peaux de qualité	27
2.6. Analyse des lacunes dans la chaîne de valeur du Burundais	29
2.7. Analyse des lacunes des Chaussures de Kamenge et le groupe Maroquinerie	36
2.8. Analyse de commerce	41
2.8.1. Les importations de chaussures	41
2.8.2. Analyse comparative régionale.....	42
2.8.2.1. Analyse de la compétitivité	42
2.8.2.2. Comparaison de la politique commerciale	44
2.8.2.3. Politique commerciale des cuirs et peaux.....	45
2.9. Analyse de la situation des PME dans l'industrie de la chaussure.....	47
2.9.1. Marge brute et Analyse de rentabilité	48
2.9.2. Contraintes des PME.....	48

2.10. Conclusion.....	49
CHAPITRE III: ANALYSE PARTICIPATIVE DE LA CHAÎNE DE VALEUR.....	50
3. INTRODUCTION	50
3.1. Répartition des participants à l'atelier	50
3.2. Les enjeux identifiés comme affectant la performance de la chaîne de valeur de cuir	50
3.3. Questions ayant une incidence sur la performance de la chaîne de valeur de cuir	55
3.4. Conclusion et nouveaux domaines d'intervention prioritaires	59
CHAPITRE IV: STRATÉGIE.....	60
4. INTRODUCTION	60
Vision.....	Error! Bookmark not defined.
Mission	Error! Bookmark not defined.
4.1. Marché stratégique et objectifs de croissance.....	60
4.2. Objectifs de la stratégie et des sous-objectifs.....	61
4.2.1. Sous-objectifs, des activités et des résultats mesurables	62

CHAPITRE I: CONTEXTE CADRE

1. INTRODUCTION

Le Burundi est enclavé et considéré comme l'un des pays les plus densément peuplés d'Afrique (environ 300 personnes par kilomètre carré). La population du Burundi se situait à 8,6 millions d'habitants en 2012 et plus de 90% résident dans les zones rurales. Le secteur de l'agriculture est la principale source de revenus pour la majorité de la population et procure plus de 90% des recettes d'exportation du pays.

Le pays a connu des conflits récurrents émanant de la rivalité ethnique et politique entre 1993 et 2000 qui ont extrêmement perturbé l'activité agricole. Il est important de noter que neuf sur dix Burundais vivent dans les zones rurales et dépendent presque exclusivement de l'agriculture de subsistance et de l'élevage. Cependant, le secteur de l'élevage a considérablement diminué au cours de la période de guerre civile.

Depuis la signature de l'Accord de paix d'Arusha en 2000, le Gouvernement du Burundi a mis l'accent sur la consolidation de la paix à travers diverses initiatives de développement et le secteur de l'élevage a commencé à récupérer. En Juillet 2011, le gouvernement a lancé «Vision 2025» qui représente une feuille de route pour le développement durable du Burundi à travers une croissance économique accélérée, et pour la réduction de la pauvreté. Au cours de la même année, le gouvernement a lancé le Programme national d'investissement agricole pour rationaliser sa stratégie agricole nationale dans les programmes qui seraient développement basé sur l'agro-dire et finalement éliminer les causes profondes de la pauvreté rurale.

L'élevage est la source exclusive de matières premières pour l'industrie du cuir, les objectifs sous-jacents de la stratégie de la chaîne de valeur de cuir est, par conséquent, pour la formulation et la mise en œuvre des programmes et projets qui aideront dans le développement et la modernisation du secteur du cuir avec la visent à réduire la pauvreté à créer des emplois et de la richesse.

1.1. Justification de la stratégie

Le Burundi participe actuellement presque exclusivement à l'extrémité inférieure de la chaîne de valeur du cuir. Rétrospectivement, cela est plutôt au contraire de se livrer à plus forte valeur ajoutée qui pourrait facilement entraîner aux produits finis en cuir d'exportation pour l'amélioration des gains socio-économiques. Bien que le secteur du cuir est censé avoir un potentiel d'accroître sa contribution à l'économie sous la forme d'emplois, de recettes en devises étrangères, la présence de grande envergure et se renforcent mutuellement des problèmes à plusieurs étapes de la chaîne de valeur ont gardé production, la valeur ajoutée et qualité à un niveau très bas.

Les cuirs et peaux du pays ont continué à être exportés à l'état brut ou semi-transformés, privant le pays des possibilités de valeur ajoutée et de

création d'emploi importantes. Les problèmes ne peuvent être résolus par une approche suffisamment globale constituant des interventions qui ciblent l'ensemble de la chaîne de valeur. Pour ce faire, une stratégie claire doit être mise en place qui donnerait des orientations et la direction stratégique pour les acteurs de l'industrie.

La motivation de concevoir cette stratégie est donc basée sur le potentiel que le Burundi peut libérer par l'amélioration de la valeur ajoutée dans la chaîne de valeur de cuir. Plus important encore, à cet effort est la réponse à la décision du Sommet, de Février 2014 à la RDC, qui appelle à LLPI à aider les États membres dans la formulation de leurs stratégies de la chaîne de valeur de cuir.

1.2. Stratégie de la chaîne de valeur du cuir en Relation avec les autres politiques au Burundi

Les politiques ou stratégies dans tous les pays devraient avoir une relation stratégique ou un lien logique avec la vision globale de développement et les aspirations d'un pays.

Les politiques incohérentes et contradictoires introduisent normalement distorsions et les défis de mise en œuvre. Le Burundi a un certain nombre de politiques qui visent à contribuer à sa croissance et le développement durable. Compte tenu de l'importance d'un lien stratégique qui doit exister entre les politiques, la stratégie de la chaîne de valeur de cuir a été évaluée pour identifier les zones de l'interface commune avec la «Vision Burundi 2025» et d'autres politiques et stratégies sectorielles.

Les quatre principaux objectifs de la stratégie de la chaîne de valeur de cuir sont:

- Objectif 1: Faciliter la production accrue des peaux en quantité et qualité pour améliorer la contribution du secteur aux objectifs de développement national;
- Objectif 2: Renforcer le savoir faire des PME et des PMI pour promouvoir une plus grande valeur ajoutée et plus de compétitivité sur les marchés nationaux, régionaux et internationaux,
- Objectif 3: Promouvoir la qualité et l'utilisation de techniques et des systèmes de production moins polluantes et respectueux de l'environnement,
- Objectif 4: Faciliter la collaboration horizontale et verticale des acteurs de la chaîne et les autres parties prenantes

1.3. Burundi Vision 2025

Le «Burundi Vision 2025» est un outil de planification du développement à long terme, qui guidera les politiques et stratégies de développement durable, afin de répondre aux besoins actuels de la population sans compromettre ou entraver les chances des générations futures.

Ainsi la vision est conçue pour servir d'outil à la planification du développement à long terme. En outre, Burundi Vision 2025 est prévu pour servir de feuille de route pour le développement économique et social durable du pays.

L'approche de la vision est basée sur la dimension thématique qui stipule que «Burundi Buhire » (heureux Burundi) comme pivot, et en tant que telle, l'équipe que la légitimité nationale transcende sur les sensibilités sociopolitiques et les législateurs.

Tableau1 : La stratégie de la chaîne de valeur du cuir en relation avec Burundi Vision 2025

Les Objectifs du Burundi Vision 2025	Stratégies de la chaîne de valeur du cuir			
	Objectif Premier	Objectif deux	Objectif Trois	Objectif Quatre
Bonne Gouvernance et renforcement des capacités pour l'Etat	X			
Capital humain: Pour fournir une qualité de vie meilleure à la population d'une part et à compter sur une population instruite et jouissant d'une bonne santé, d'autre part.	X	X		
La croissance économique et la lutte contre la pauvreté	X	X		X
intégration régionale	X	X		
Démographie				
Cohesion Social				X
L'aménagement du territoire et de l'urbanisme			X	
Partenariat				X

1.4. Stratégie nationale pour le développement de l'Industrie et du Commerce

La Stratégie nationale pour le développement de l'industrie et du commerce se concentre sur trois secteurs, l'agro-industrie, le tourisme et l'industrie minière. On ne prévoit que le développement de ces secteurs pour contribuer à la réduction de la pauvreté et l'intégration progressive dans l'économie mondiale. La stratégie devrait fournir une orientation et de la planification économique claire avec des objectifs ambitieux qui sont facilement compris par les acteurs des secteurs.

Objectifs de la Stratégie nationale de l'industrialisation et du commerce	Objectifs de la stratégie de la chaîne de valeur du cuir			
	Objectif un	Objectif deux	Objectif Trois	Objectif Quatre
Renforcer la compétitivité de l'économie burundaise	X	X		
Renforcer la participation du Burundi dans le commerce international	X	X		X
Faire en sorte que le Burundi bénéficie pleinement du processus d'intégration régionale				X
Accroître l'investissement privé et la diversification de		X		X

l'économie				
Accepter la migration d'une agriculture de subsistance à une production agricole moderne			X	
Boostez l'industrialisation et en particulier l'investissement dans trois domaines prioritaires du Gouvernement, à savoir l'agriculture, le tourisme et l'exploitation minière				

Le tableau 2 illustre la relation entre la stratégie de la chaîne de valeur du cuir avec la Stratégie nationale pour le développement de l'Industrie et du Commerce.

Tableau 2: Relation entre la Stratégie de valeur du cuir et la Stratégie Nationale pour le Développement de l'Industrie et du Commerce

1.5. Stratégie Agricole Nationale du Burundi (SAN)

L'agriculture est le pilier central de l'économie burundaise et elle représente près de 43 pour cent du PIB et emploie 90 pour cent de la population active du pays en 2010. L'objectif global du SAN est de réhabiliter les outils de production et de stimuler le développement durable dans le secteur agricole.

Les objectifs spécifiques de SAN sont la croissance de la production et le développement de systèmes de production durables, qui prévoient la promotion de l'agro-industrie. Celle-ci projette de:

1. étendre les ressources du secteur de 120 millions \$ US à 200 \$ US;
2. réduire de moitié le taux de pauvreté (de 70 à 35 pour cent) d'ici 2015;
3. arriver à la professionnalisation des producteurs et le développement des initiatives privées; et enfin ;
4. renforcer les capacités de gestion et de développement durable dans le secteur agricole ;
5. Les objectifs de la stratégie de la chaîne de valeur de cuir sont donc liés aux quatre lignes d'action prioritaires de la stratégie, comme indiqué dans le tableau 4.

Tableau 3: Relation de la stratégie de la chaîne de valeur du cuir avec la stratégie agricole du Burundi

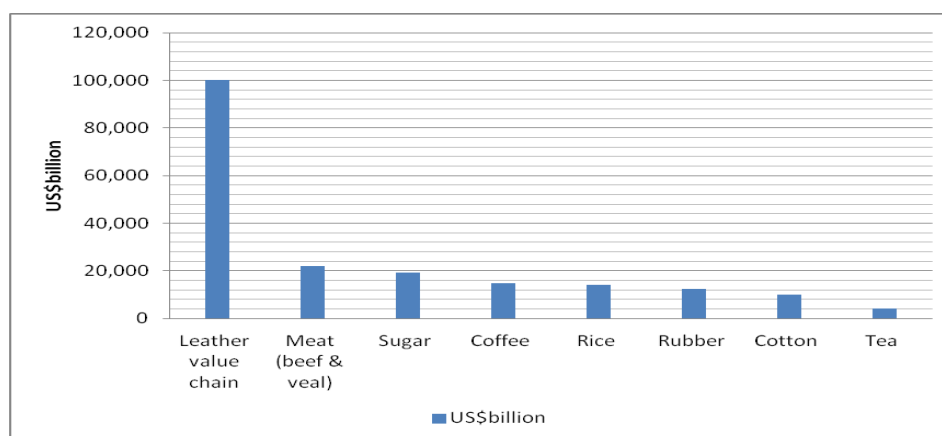
Objectifs stratégiques de la stratégie agricole du Burundi	Objectifs stratégiques de la chaîne de valeur du cuir			
	Objectif un	Objectif deux	Objectif Trois	Objectif quatre
La promotion de l'agrobusiness qui devrait accroître les ressources du secteur de 120 millions \$ US à 200 \$; en 2015	X			
La réduction de la moitié du taux de pauvreté (de 70 à 35 pour cent) d'ici 2015	X	X	X	

Objectifs stratégiques de la stratégie agricole du Burundi	Objectifs stratégiques de la chaîne de valeur du cuir			
	Objectif un	Objectif deux	Objectif Trois	Objectif quatre
La professionnalisation des producteurs	X	X		
Développement des initiatives privées	X	X		
Renforcement de capacités de gestion et de développement durable dans le secteur agricole	X	X	X	X

1.6. Importance globale de la chaîne de valeur du cuir

Le marché mondial du cuir et des produits en cuir est énorme. La chaîne de valeur du cuir à l'échelle mondiale est estimée à 100 milliards de dollars. Une comparaison de cette chaîne de valeur avec d'autres produits révèle que son commerce est plus grand que le commerce combiné de la viande, le sucre, le café et le thé (voir la figure 1 ci-dessous). Malgré cette immense importance, le secteur n'a pas reçu beaucoup d'attention en particulier dans de nombreux pays en développement, en comparaison avec d'autres produits, dont la production et la commercialisation sont défendus par un appui institutionnel, par exemple la Commission de la viande, conseils du thé ou du café, etc. L'absence d'un soutien institutionnel à la chaîne de valeur du cuir a retardé sa croissance, car il n'a pas attiré la politique souhaitée et le soutien financier du gouvernement central et d'autres parties prenantes.

Figure 1: Importance globale de la chaîne de valeur de cuir



Source: Calculé avec COMESA / LLPI rapports et la FAO 2012

Le commerce mondial dans la chaîne de valeur du cuir a augmenté au cours de la période de 1993 à 2011; le modèle de croissance pour chaque catégorie de produits est résumé dans le tableau 4. Il ya une indication claire que la croissance du commerce a augmenté, avec le niveau de la valeur ajoutée, donc le Burundi a la possibilité de diriger son attention vers la production et le commerce des produits à valeur ajoutée.

Tableau 4: Dynamique Globale dans le commerce de la chaîne de valeur des produits en cuir

Catégorie de Produit	Moyenne (Milliards de \$ US)		Taux de croissance (%)
	1993 a 1995	2009 a 2011	
Matières cuir et peaux	4.7	5.4	0.9
Cuir tanné et rugueux	11.7	17.5	2.5
Chaussures avec dessus en cuir	22.7	44.9	4.4

Source: Calcule avec COMESA/LLPI reports and FAO 2012

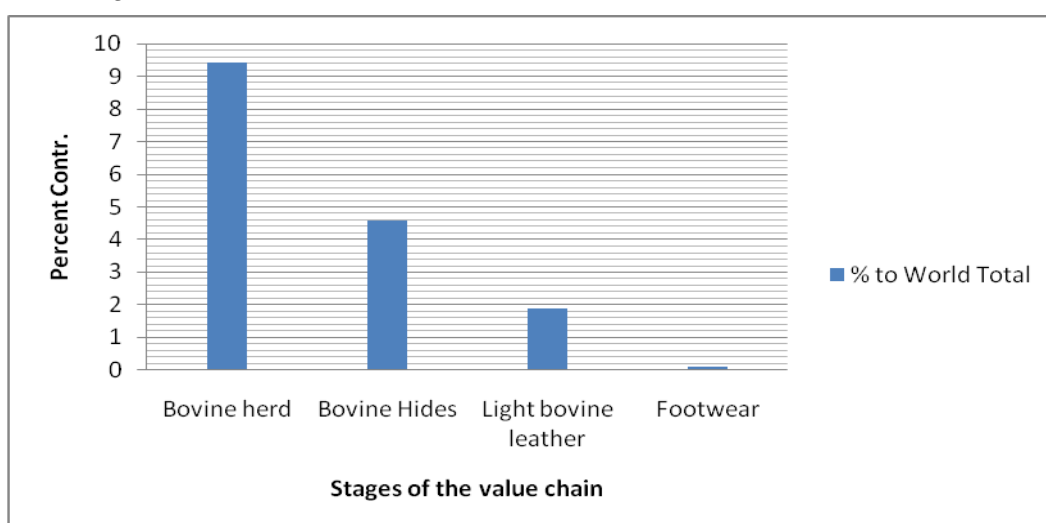
1.7. Importance de la chaîne de valeur de cuir dans la région du COMESA

La région du COMESA est composée de 19 pays africains. Elle occupe une position relativement faible au sein de l'industrie mondiale du cuir en dépit de son cheptel important et un faible coût de la main-d'œuvre.

La région détient environ 11% et 21% du bétail mondial et en Afrique respectivement; mais sa contribution au commerce mondial est estimé à 3%.

En général, cela est un reflet de la faiblesse du secteur du cuir dans les différentes étapes du cycle de production de cuir en commençant par l'élevage, les établissements d'abattage, la conservation et la transformation et finalement le développement de produits en cuir. La figure 2 illustre la relation inverse entre l'importance relative de la région du COMESA dans la chaîne de valeur mondiale, à mesure qu'elle progresse vers l'aval. Notez que l'illustration dans la figure ci-dessous ne concerne que les animaux des espèces bovines et de cuir léger de chèvres et moutons. La situation illustrée est un reflet fidèle de ce qui est obtenu en ce qui concerne d'autres types de cuirs et peaux.

Figure 2: Contributions du COMESA à la chaîne de valeur mondiale



Source: Calculé par COMESA / LLPI sur base des données de l'ITC

L'importance limitée du COMESA dans la production de produits à valeur ajoutée, a un coût d'opportunité important en matière de revenus et la création d'emplois dans la région. L'exportation continue de produit en cuirs et peaux bruts implique une perte de richesses et d'emplois, qui aurait pu être produite dans la région. Il est fondamental que des mesures drastiques doivent être prises pour transformer cette industrie dans la région du COMESA; il y a déjà des améliorations notables durant les 10 dernières années en Ethiopie. Le Burundi et d'autres pays de la région peuvent donc tirer des enseignements pratiques de l'Ethiopie.

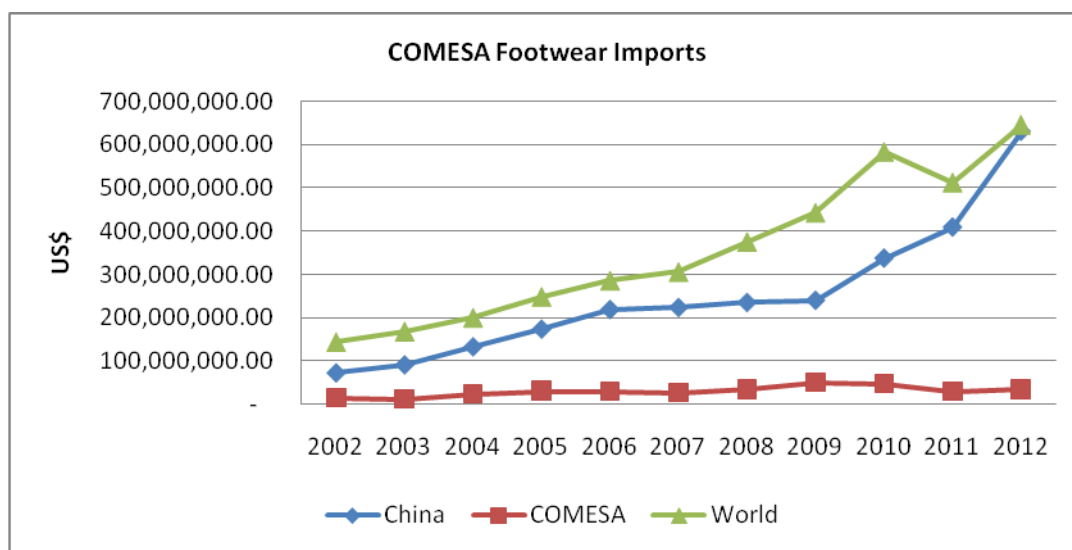
1.8. Taille du marché de la chaussure dans la région du COMESA

Le marché de la chaussure de la région du COMESA est estimé à 365 millions de paires de chaussures avec un par habitant de 0,85 paires par an. En supposant que toutes ces paires de chaussures sont produites dans la région du COMESA, environ 365 000 emplois au niveau de l'usine directe seraient créés, ce qui devrait stimuler le secteur dans l'utilisation de cuirs finis, semelles, colles et autres accessoires créant par conséquent d'autres emplois indirects.

La production totale de chaussures en cuir dans la région du COMESA a été estimée à 80,6 et 92,3 millions de paires en 2001 et 2011 respectivement. Les chiffres de production ne comprennent pas la production de PME et d'autres entreprises du secteur informel.

En 2012, des chaussures d'une Valeur de 646 millions de Dollars Américains ont été importées dans la région du COMESA en provenance du reste du monde et cela se traduit par environ 64 millions de paires de chaussures. La demande totale du marché est de 365 millions de paires contre une offre de 156 millions de paires (importations plus production régionale). Avec un déficit estimé de 209 millions de paires, ce qui n'est pas satisfait par an. Ceci est une opportunité de marché pour les PME à tirer profit de cette concurrence nulle ou limitée auprès d'entreprises établies localement et aussi des importations. La figure 3 illustre la forte croissance des importations de chaussures du reste du monde, plutôt que de ralentir la croissance ou une quasi-stagnation du commerce intra dans la région du COMESA.

Figure 3: Les importations de chaussures du COMESA en provenance de Chine et le monde



Source: Calculé avec le COMESA / LLPI basé sur des données ITC

1.9. Situation du Burundi

Les estimations nationales du nombre d'animaux domestiques pour 2012 (FAO 2013) indiquent que le Burundi est à la maison de 701 000 bovins, 259 000 ovins et 2,48 millions de chèvres. Le secteur de l'élevage contribue 27,2% du PIB agricole et 12,7% du PIB national. La consommation de viande entraîne l'approvisionnement du marché des cuirs et peaux au Burundi avec une tendance similaire observée dans tous les autres pays de la région. Avec le niveau enlèvements estimé à 12% pour les bovins et 20-30% pour les petits ruminants, la matière première disponible au Burundi est estimée à 100.000 peaux de bovins et 714 000 caprins et 77 000 peaux de moutons par an.

Le Burundi importe aussi des animaux vivants des pays voisins comme la Tanzanie pour but de viande qui montre clairement que le potentiel de matières premières disponibles au Burundi pourrait être beaucoup plus élevé que les chiffres indiqués. Bien que le pays dispose d'une tannerie, jusqu'à tout récemment, 80% des cuirs et peaux ont été exportées à l'état brut, sans aucune valeur ajoutée, donc d'affamer une source de matière première pour la tannerie existant à Bujumbura. Cependant, il est fondamental de noter que le Burundi a imposé une taxe à l'exportation de 80% sur les cuirs et peaux bruts, ce qui a considérablement amélioré la disponibilité des cuirs et peaux à la tannerie existante.

La production de chaussures est très faible car il est actuellement dépendant de la PME, qui est sous équipée, du manque de supports techniques et la plupart des techniciens n'ont pas été formés. Cependant, on peut signaler que le propriétaire de la tannerie, ait acheté des machines reconditionnées, qui ont déjà été installées pour fabriquer des chaussures. Lorsque les opérations ont été initiées, le propriétaire avait l'intention d'employer environ 100 travailleurs. COMESA / LLPI a eu un rôle central

dans la formation des artisans qui ont soutenu les étapes préliminaires de la production de chaussures pour l'entreprise. La plupart des chaussures consommées au Burundi est importé de Chine et le reste du monde.

1.10. Conclusion

Ce chapitre montre les bases pour générer une compréhension globale de la chaîne de valeur du cuir Burundais. Ceci a été réalisé en analysant la structure de l'économie et représentant sur la relation entre certaines politiques, avec des objectifs définis de la chaîne de valeur du cuir, de la situation mondiale, régionale et nationale de la chaîne de valeur du cuir. Ainsi, le prochain chapitre adopte l'approche de la chaîne de valeur et tente d'identifier et d'analyser les dynamiques et les contraintes dans la chaîne de valeur du cuir Burundais

CHAPITRE II: ANALYSE DE LA SITUATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR

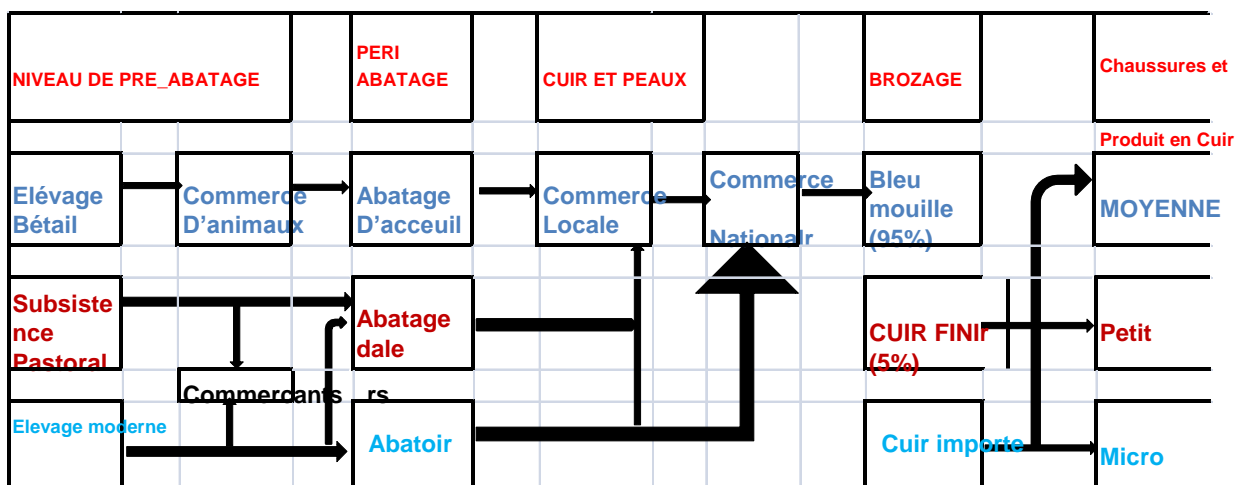
2. INTRODUCTION

Une analyse de la situation du secteur du cuir est importante afin de fournir les données de base pour la formulation de la stratégie du secteur, et pour la comparaison et l'évaluation des résultats en termes de qualité, de compétitivité et de sortie à la fin de la période de stratégie. Ainsi, dans ce chapitre la carte de la chaîne de valeur, le potentiel de la chaîne de valeur du cuir, les possibilités perdues en raison de l'exportation de cuirs et peaux bruts et la répartition des revenus en bleu humide dans la commercialisation de peaux de bovins, la performance commerciale, et la situation des PME dans les chaussures sous-secteur manufacturier sera examinée. L'analyse, qui sera basée sur des données primaires et secondaires, constituera une base pour l'identification des interventions stratégiques qui sont importantes dans l'amélioration de la performance de la chaîne de valeur du cuir Burundais.

2.1. Structure de l'industrie et Plan la chaîne de valeur

Promouvoir le développement de la chaîne de valeur est de plus en plus reconnue comme une approche prometteuse pour aborder le développement économique, la création d'emplois, la croissance inclusive et un large éventail de questions sociales et environnementales. Le gouvernement burundais estime que l'agriculture servira de catalyseur pour la croissance économique future à apporter sur la sécurité alimentaire, la réduction de la pauvreté et augmentation de l'emploi. Les peaux sont des produits du secteur agricole avec un potentiel énorme pour le développement économique prévu. La figure 4 montre l'application linéaire d'activités dans la chaîne de valeur du cuir Burundais, des fournisseurs d'intrants initiaux au tout début du processus de production à l'étape finale de la maroquinerie et de la production de chaussures.

Figure 4: Chaîne de valeur du cuir au Burundi



Conçu par le COMESA/LLPI basé sur la consultation des intervenants

2.2. La qualité des cuirs et peaux

Actuellement, la qualité des cuirs et peaux est généralement faible. La qualité des cuirs et peaux est affectées par la nature des pratiques d'élevage. Ces mal-pratiques incluent des méthodes de marquage pauvres, le contrôle déficient et la gestion des maladies/ravageurs, écorchement mauvaise, mauvaise conservation, la préservation et techniques de traitement qui a par la suite une forte influence sur les marchés intérieurs et d'exportation.

2.2.1. Les pratiques et les maladies d'élevage des animaux

Au cours des réunions consultatives tenues avec les différentes parties prenantes, il a été souligné que la qualité des cuirs et peaux au Burundi est influencée par des facteurs tels que la race, l'âge, le niveau de la nutrition animale, l'image de marque, des rayures, de la corne des râteaux, des piqûres de tiques, et les pauvres installations de transport. En outre, les races de zébus locaux, qui représentent la quasi-totalité du troupeau traditionnel, donnent généralement des peaux de plus petite taille. Cuirs/ peaux de l'amélioration des bovins laitiers ou de viande type sont relativement plus grandes et bonnes peaux de qualité et de peaux en raison de la taille de leur race par l'amélioration des méthodes d'élevage et d'alimentation.

Infestation de tiques et autres ectoparasites du bétail provoque des dommages aux cuirs et peaux. La guérison des zones de piqûres par ces ectoparasites laisse normalement derrière les cicatrices d'épingle et autre destruction connexe de la couche de grains. En tant que tel la matière première provenant de l'animal infecté est rendue inappropriée pour la production de cuir pleine fleur. Les matières premières touchées par tic-infection sont donc déclassées et sont de valeur réduite.

Malheureusement au Burundi, comme il est le cas dans de nombreux pays africains, les mesures d'élevage pour contrôler les tiques sont relativement coûteuses et mal pratiqué.

Image de marque de bétail avec du fer chaud provoque de gros dégâts aux cuirs et des impacts négatifs de l'industrie du cuir. Le Burundi importe un nombre considérable d'animaux de la Tanzanie pour but de viande et l'image de marque, comme un moyen d'identification est dit largement pratiqué en Tanzanie. La pratique de l'image de marque animale au fer rouge comme un traitement pour certaines maladies a également été mentionné lors de l'atelier mené pour la stratégie de cuir. Résultant, défauts de marque de fer chaud, persistent tout au long du processus de tannage du cuir, affectant finalement la qualité du cuir et des produits en cuir.

2.2.2. Des installations existantes et des outils d'abattage

L'abattoir de Bujumbura/l'abattoir est relativement mieux dotée des moyens et des outils. Dans d'autres zones urbaines et rurales les installations d'abattage se composent généralement de dalles d'abattage et les lieux non spécifiques par les fermes et les ménages. Bien que la situation générale varie d'un endroit à l'autre, la plupart des installations d'abattage ont été indiqués qu'il y a comme d'habitude manque des équipements de base tels que les installations de lavage, système d'éclairage et l'alimentation en eau régulière. Les outils sont généralement rudimentaires et causent des dommages aux cuirs et peaux. Il va sans dire que le type d'installation utilisé détermine en grande partie la qualité des cuirs et peaux produits.

2.2.3. Les pratiques et les compétences d'abattage employées

Les dommages de Cuirs et peaux qui se produisent lors de l'abattage ne sont pas seulement en raison de l'insuffisance des installations d'abattage, de l'équipement et des outils, mais aussi en raison des pratiques et des compétences d'abattage pauvres. En d'abattage et ferme-abattage, il est, dans certains cas, communes à voir, les cuirs et peaux utilisées comme tapis pendant le découpage des carcasses en morceaux de viande. Cet exercice conduit à infliger des trous et des gorges aux cuirs et peaux qui les rend impropres à l'utilisation ultérieure dans les niveaux supérieurs de la chaîne de valeur de cuir. Ainsi défauts d'abattage se traduisent le plus souvent de compétences de l'écorchement inadéquates, manque de motivation et moins d'attachement de valeur pour les cuirs ou peaux.

2.2.4. Techniques de conservation et de stockage

Après l'abattage, le séchage inadéquat et le stockage des cuirs et peaux aussi causer des pertes considérables. La conservation par la méthode de séchage au sol, largement pratiquée dans les zones rurales, les résultats des cuirs et peaux de mauvaise qualité qui se manifeste avec une grande putréfaction ou de l'exposition à la pourriture.

Le sel est la meilleure méthode de conservation si le droit qualité et la durée prévue soit respecté (bien que le potentiel de préoccupations environnementales). Il assure une bonne qualité des cuirs et peaux. Mais l'usage réduit de la matière première obtenue est entravé par l'ignorance vers la gestion de la qualité par les producteurs primaires; pouvoir d'achat insuffisant et peu incitatif des prix grâce à l'utilisation salage humide comme une méthode de durcissement. Par ailleurs, outre les aspects de conservation, les techniques de stockage pauvres ont également été mentionnées par les participants à l'atelier comme un autre facteur qui influe sur la qualité des cuirs et peaux résultant de la putréfaction et les dommages causés par les ravageurs.

2.2.5. Classement des connaissances et compétences

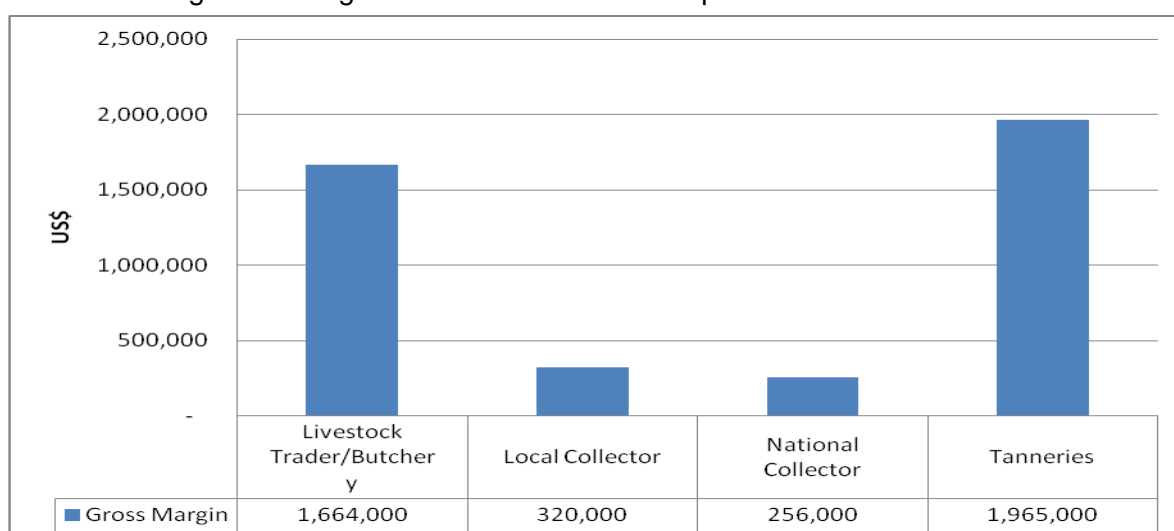
Le classement des cuirs et peaux en cours de la commercialisation est presque inexistante. Ainsi les cuirs et peaux sont achetés ou vendues a des qualités moyennes mixtes (comme si ils sont de la même qualité et de la qualité c'est-à-dire Shelabela) sans motivation de prix pour les producteurs primaires de produire de bons cuirs et peaux de qualité.

2.3. Distribution des revenus dans la commercialisation des peaux de bovines

La répartition des revenus entre les acteurs de la chaîne de valeur est très importante dans le développement des chaînes de valeur de cuir. Ainsi, la relation entre la répartition des revenus et le niveau de contribution de chaque agent économique le long de la chaîne de valeur contribue de manière significative à soutenir l'efficacité et l'efficience de la chaîne de valeur. La distribution inégale des revenus, qui ne parvient pas à offrir un juste retour à l'investissement ou contribution par un agent le long de la chaîne de valeur, peut nuire à l'efficacité et l'efficience dans l'exécution de la chaîne.

Ceci est principalement parce que les agents économiques qui se sentent trompés qui peuvent offrir un service compromis, qu'ils jugent être proportionnel aux revenus qu'ils reçoivent. Par exemple, les cuirs et peaux livrés par les collectionneurs peuvent économiser sur la consommation de sel, la rétrogradation ainsi la qualité des cuirs et des peaux; de faibles niveaux de collecte de cuirs et peaux peuvent être enregistrées, comme les peaux produites loin du centre de collecte peuvent passer inaperçus, une fois le prix payé, ne compense pas le coût de transport augmenté. Une simulation du montant de la marge brute gagné à chaque niveau de la chaîne de valeur au Burundi à partir du moment où la peau est collecté à partir de la carcasse à la production de bleu humide est illustrée à la figure 7.

Figure 5: Marge brute de distribution des peaux et cuirs des bovines



Source: COMESA / LLLPI basé sur la consultation des intervenants

Les commerçants de bétail/propriétaires de boucherie ont reçu environ 1,7 millions de dollars par an à compter de la marge brute, en les plaçant à la deuxième place après les tanneurs. Ce scénario est attribué au fait que le prix d'achat du bétail exclut le cinquième quartier qui n'est pas payé. Ainsi, la peau d'un animal prend une valeur économique du moment où elle est séparée de la carcasse.

Les commerçants de bétail/boucheries sont donc les premiers bénéficiaires, et ils vendent généralement à des collectionneurs ou des tanneurs à l'état vert sans engager de frais.

Des projets antérieurs se sont concentrés sur le soutien des propriétaires de l'abattoir de travailler sur la réduction des coupures lors de l'enlèvement de la peau. Les résultats ont été décevants, comme l'intervention axée sur le mauvais agent (propriétaire de la maison d'abattage), qui ne bénéficie pas directement de la commercialisation de la peau dans les cas où les cuirs et peaux ne sont pas utilisés à titre de frais d'abattage. Les cuirs et peaux sont la propriété de l'opérateur de l'élevage, qui en réalité ne paie à l'agriculteur que 60% du poids vif, et obtient la peau, le sang, les os, les intestins/boyaux, graisse et organes gratuitement. Par conséquent, il y a une petite incitation économique en faveur du commerçant de bétail à investir pour assurer que la qualité des cuirs et peaux soit améliorée, comme tout montant qu'il reçoit est un bonus. Il est donc impératif de noter que les travaux visant à la réduction des défauts d'abattage mal fait, devraient concevoir et mettre en œuvre un mécanisme pour assurer que ces commerçants de bétail/boucheries soient tenus de rendre compte, et ainsi contribuer à l'élimination des défauts d'abattage péri.

En dernière analyse, les commerçants de bétail/boucheries sont les principaux bénéficiaires, parce que leur marge brute correspond au résultat net car ils reçoivent les cuirs/les peaux gratuitement. En outre, ils ne sont généralement pas impliqués dans la préservation de cuirs et peaux, comme ils les vendent immédiatement après qu'ils sont produits. Les commerçants des cuirs et peaux gagnent environ 0,6 million de dollars par an, et ils sont placés troisième. Bien que les tanneurs sont estimés à gagner la marge brute la plus élevée, il est impératif de noter que ceci est un juste retour de leur investissement, compte tenu de leur investissement et fonds de roulement investis dans le tannage.

2.4. Le potentiel de la chaîne de valeur du cuir au Burundi

L'évolution de l'industrialisation en Afrique a été fortement compromise par l'exportation de matières premières, qui procurent une petite fraction de revenu par rapport aux produits finis. Dans le cas de la chaîne de valeur du cuir, les produits en cuir finis gagnent environ 1200% par rapport aux peaux brutes. Le sort des pays pauvres a également été aggravé en raison de la fluctuation rapide des prix de la plupart des produits de base. Ce scénario a créé un grand coût d'opportunité de ces pays en ce qui concerne les opportunités de valeur ajoutée perdues, des revenus et des emplois.

Dans le cas de la chaîne de valeur du cuir, l'exportation des peaux brutes et, bleu humide implique l'exportation d'emplois, opportunités de revenus en devises et autres avantages indirects. Le traitement de la matière première aurait généré au Burundi des gains socio-économiques importants, soit la grande proportion de cuirs et peaux qui est transformé en produits en cuir/cuir fini.

Par conséquent, il est triste de constater que les fortes pertes observées résultent de la mauvaise qualité de cuirs et peaux, qui se vendent à des prix plus bas dans les marchés régionaux et internationaux. Comme il a été indiqué précédemment, la prévalence de la pré, péri et défauts poste abattage est très élevé au Burundi. Cela implique que plus de 70% des peaux et cuirs produits soient classés troisième ou plus bas.

Le Burundi dispose d'un potentiel appréciable d'être un fournisseur des peaux brutes, cuirs semi-traités, le cuir fini, chaussures et articles en cuir. Si la valeur ajoutée jusqu'au cuir fini, chaussures et des produits en cuir sont encouragés, il fournira en amont et en aval dans la chaîne de valeur qui avantagera les producteurs primaires, les fabricants et les consommateurs de cuir et produits.

Pas plus tard qu'en 2013, la plupart des peaux étaient exportées à l'état brut via la seule tannerie opérationnelle au Burundi ; source vitale de cuirs et peaux. La situation a radicalement changé en 2014 avec l'instauration de la taxe à l'exportation des peaux brutes ; laquelle taxe a été malheureusement supprimée dans la loi budgétaire 2015 impliquant ainsi une forte exportation des peaux brutes privant la matière première à l'industrie locale.

Dans un cadre plus large, les industries du secteur du cuir se composent de trois sous-secteurs clés, à savoir: l'industrie du tannage, chaussures et articles en cuir. Il implique le traitement des cuirs et peaux en cuir, de la chaussure et du cuir produits semi-finis et finis respectivement. Actuellement, le Burundi dispose de deux tanneries privées, une en exploitation et l'autre qui vient d'être mise en place. On estime qu'environ 95% des cuirs et peaux avec la moitié de 2014 ont été exportés à l'état humide bleu et le reste a été traité jusqu'au cuir fini.

La chaîne d'approvisionnement du cuir est caractéristique d'une chaîne non-intégrée dans laquelle la plupart d'intervenants travaillent de façon indépendante à travers la chaîne de valeur. Comme mentionné précédemment, les prix ne reflètent pas les primes pour les différents grades de qualité. La faible valeur ajoutée des produits hauts de gamme (chaussures et autres articles en cuir) est due principalement aux équipements périmés utilisés par les artisans et les PME opérant dans le secteur.

Un équilibre partiel a été utilisé pour estimer les pertes potentielles que le Burundi a encouru par an en raison de pré, péri et post défauts d'abattage et l'exportation de plus de 95% de cuirs et peaux en état bleu humide. Sur la base de la production de cuirs et

peaux de 2012, la chaîne de valeur du cuir du Burundi a le potentiel d'atteindre une valeur minimum directe de 3,4 millions de dollars par an, basé sur le commerce actuel de peaux brutes.

Les pertes brutes enregistrées en raison de la dégradation des cuirs et peaux en raison de pré, péri et défauts poste d'abattage ont été calculées en utilisant l'équation 1, et la désagrégation entre les défauts pré et péri/post abattage a été informé par Mwinyihija (2014). Les recherches au Kenya ont révélé que 48% et 52% des défauts étaient dus à des pré et péri et défauts poste d'abattage respectivement. La formulation du modèle d'analyse de l'équilibre partiel est résumée dans l'équation 1.

$$= \sum G_1 P_1 - \sum (aTQP_1 + bTQP_2 + cTQP_3 + dTQP_4 + eTQP_5 + fTQP_6) \quad \text{équation 1}$$

où

G1 est de 100% la première année

Prix Pn en ce qui concerne les grades 1 à 6

a à f: Ratios de qualités de cuirs

TQ: La production totale de peaux par un pays

Tableau 5: Estimations des défauts pré, péri et post-abattage pour les bovins et les caprins Les cuirs et peaux d'ovins

Type de peau/Skins	Gains potentiels supposant que toutes les peaux sont de premier degré	Bénéfices Actuels	Pertes	Pre-abattage	Pertes péri et post abattage
Taux de partage				0.48	0.52
Bovine	900,000	577,000	323,000	155,040	167,960
Chèvres & moutons	2,531,200	1,254,900	665,100	319,248	345,85
Total estimé	3,431,200	1,831,900	988,100	474,288	513,812

Source: Calculs fondés sur les données de la FAO.

Le tableau 6 résume les pertes potentielles que le Burundi a encourues en raison de l'exportation de cuirs et peaux bruts et cuir partiellement traités. Le seuil de la valeur ajoutée que l'on attend par étape est représenté dans la dernière colonne du tableau 7. Les données du commerce montre que le Burundi a exporté les cuirs et peaux bruts d'une valeur de 5,3 millions \$ US. Ceci est au-dessus de ses provisions de bénéfices potentiels estimés à 3,4 millions de dollars si elle est basée sur la taille de son bétail. Ce scénario est expliqué par l'abattage des animaux qui proviennent d'autres pays, principalement la Tanzanie comme indiqué plus haut. Une autre explication, qui a été fournie, concerne la contrebande de cuirs et peaux en provenance des pays voisins comme la Tanzanie, la République Démocratique du Congo et l'Ouganda. Ces pays utilisent également un système de taxe à l'exportation efficace sur les peaux brutes et; en tant que tel le Burundi a été utilisé comme un passage pour l'exportation des peaux brutes. La perte cumulée est estimée à 34 millions de dollars Américains pour le second niveau de perte, qui est associé à l'absence de valeur ajoutée. Si la perte associée à pré-, péri- et défauts post abattage, qui est illustrée dans le tableau 6 est prise en

compte, les pertes totales sont estimées à plus de 35 millions de dollars par an. Les peaux de contrebande ou de peaux du bétail importé, qui est abattu au Burundi, ont eu pour effet de réduire la perte potentielle.

Tableau 6: Valeur ajoutée et pertes estimées

Etapes de transformation	Gain Potentiel	Gain Reel actuel	Pertes estimées	Seuil de valeur ajoutée
Valeur actuelle des peaux	3,431,200	5,256,000	-1,824,800	1
Bleu humide	6,862,400.00	1,694,000	5,168,400	2
Croute	10,293,600.00	0.00	10,293,600	3
Cuir fini	13,724,800.00	0.00	13,724,800	4
Produit fini	41,174,400.00	0.00	41,174,400	12
Perte cumulée			34,224,400	

COMESA / LLPI Calculs fondés sur la FAO (2012)

2.5. Le sous-secteur de tannage

Le tannage du cuir est un processus capital de la connaissance intensive qui consiste à transformer les peaux brutes en cuir. Les cuirs et peaux ont la capacité d'absorber les tanins et d'autres substances chimiques qui les empêchent de se décomposer, les rendre résistantes à l'humidité, et de maintenir leur réparabilité, souplesse et durabilité. Les trois types peaux les plus souvent utilisés dans la fabrication du cuir proviennent des bovins, des moutons et des chèvres. Signalons toutefois que sur les marchés de l'Afrique de l'Est en général, les cuirs provenant de l'élevage émergents tels que le poisson, le crocodile, les autruches et les lézards sont vendus à des niveaux très minimes.

2.5.1. La structure des coûts de production de bleu humide et l'implication des cuirs et peaux de qualité

La structure des coûts de production de bleu humide révèle que les cuirs et peaux bruts contribuent à 85%, avec la scission de rappel entre les produits chimiques, l'eau, l'électricité et le travail. Cette situation démontre clairement l'importance de cuirs et peaux bruts de la fonction de production de cuir. Ainsi, les fluctuations du prix et de la qualité des cuirs et peaux bruts de manière significative impactent directement sur la rentabilité et la compétitivité dans la production de bleu humide. Un brusque changement dans les prix des cuirs et peaux aurait un impact négatif ou positif sur le coût de production et donc sur la marge brute des opérations de tannage.

La FAO (2009) a rapporté et a affirmé que la marge brute de 25-35% et supérieure à 45% est considérée comme normal et robuste respectivement. Le secteur de la tannerie burundais gagne soit une moyenne de la marge brute de 56%, ce qui reflète un potentiel de rentabilité très élevé.

Le tableau 7 ci-dessous illustre la répartition des coûts dans la production de cuirs et peaux:

Tableau 7: Fonction de production de tannage

Entrées dans la production de bleu humide	% Contribution à la production finale
Cuirs et peaux	85
Produits chimiques	5
Eau & Electricité	3
Main d'oeuvre	7
Coût total à l'usine pour un conteneur de bleu humide	100
Marge Brute	(56%)

Au Burundi, il a été signalé qu'une grande proportion de cuirs et peaux ont été négociées à un prix uniforme quelle que soit la catégorie de qualité. Cette situation décourage l'amélioration de la qualité chez les producteurs primaires et les collectionneurs de cuirs et peaux. Par exemple les maisons d'abattage ne peuvent pas prêter attention au cours du processus d'écorchage, de même que les collecteurs qui utilisent peu de sel ou raccourcissent la durée de durcissement, comme une mesure de préserver leur marge de profit.

L'effet ultime aurait un impact négatif de la chaîne de valeur, parce que ce serait faire monter le coût de tannage et aussi réduire le prix à l'exportation en bleu humide, comme le cout de bleu humide est fixé selon les grades à l'échelle mondiale. Le tanneur est donc pressé des deux côtés, ce qui diminue le coût de tannage mais détériore la qualité du bleu humide.

Les figures 6 et 7 ci-dessous illustrent la relation inverse entre le coût de tannage et la qualité des cuirs et peaux. D'autre part, il existe une corrélation positive entre le rendement bleu humide et peaux et la qualité des peaux comme la baisse de la qualité est associée à une détérioration du rendement du bleu humide.

Le coût de tannage d'un kilogramme de peaux double à partir de 0,8 Dollar Américain à 1,6 Dollar Américain, respectivement de la première à la sixième année; abaissant ainsi le taux de rendement de 95% à 55% respectivement. Par conséquent, il pousse le coût de tannage et rend l'industrie du tannage moins compétitive. Il est donc impératif que des mesures appropriées pour promouvoir le système de tarification basé sur la qualité et l'amélioration de la qualité (services de vulgarisation) des programmes soient mises en place, en tant que mesures de stimuler l'industrie du tannage au Burundi dans les aspects liés à la rentabilité et la compétitivité.

Figure 6: La relation entre les grades de cuirs/peaux et le rendement

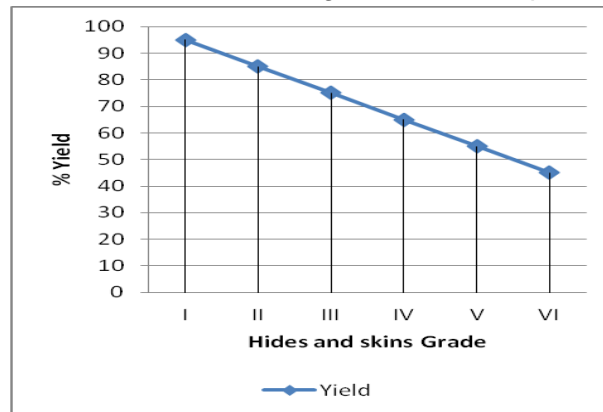
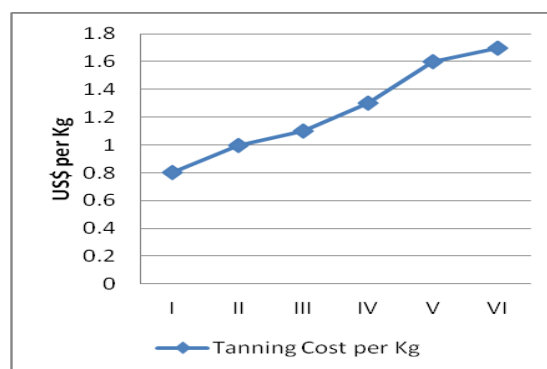


Figure 7: Le rapport entre le coût de tannage et la qualité des peaux



On estime que 60% des peaux produites au Burundi sont dans les classes trois à six; ce qui implique une gamme de rendement de 45-75% et de 1,3 à 17 Dollars Américains en terme de coût de production par kilogramme. L'utilisation des peaux de mauvaise qualité implique les faibles rendements et par conséquent la viabilité de l'entreprise.

2.6. Analyse des lacunes dans la chaîne de valeur du cuir du Burundi

L'analyse des écarts est synonyme de performances; il est une tentative de détourner l'attention en dehors de la chaîne de valeur du cuir du Burundi, la catégorie de taille de l'entreprise et même à l'étranger. Elle conduit à l'identification des idées génériques dans les principaux moteurs de la chaîne de valeur de la réussite. L'analyse de lacune a été d'analyser la chaîne de valeur du cuir Burundais contre la chaîne de valeur de cuir turc. L'utilisation de cet outil est importante dans le sens où il contribue à la sensibilisation des parties prenantes burundais de la chaîne de valeur de cuir sur les facteurs fondamentaux pour construire la compétitivité. La Connaissance limitée sur les facteurs qui sont à l'origine du succès des autres entreprises similaires dans ou à l'extérieur du pays sape la capacité d'innovation. Les résultats de l'analyse des écarts sont présentés dans le Tableau 8.

Tableau 8: Analyse de l'écart de la chaîne de valeur du cuir Burundais

Numero	Facteurs critiques de succès	Importance	Chaîne bien développé	Kenya	Malawi	Sudan	Burundi	Ecart de Burundi	Commentaires
1	Base d'élevage	A une incidence sur le potentiel de cuirs et peaux disponible	5	5	1	5	1	-4	La taille de l'élevage du Burundi est beaucoup plus faible que celle de la Turquie; mais il est impératif de noter que la Thaïlande est parmi les dix premiers producteurs mondiaux de chaussures, en dépit du fait qu'il a une base d'élevage très négligeable. Elle implique donc que la base de l'élevage peut être une condition nécessaire mais pas suffisante pour la croissance des chaînes de valeur de cuirs
2	Taux de Prélèvement	Le déterminant le plus important de la production de cuirs et peaux	5	2.5	1.5	1.5	1	-4	Le taux de prélèvement ponctuelle du Burundi est encore faible, car un certain nombre de pasteurs considèrent l'élevage comme le statut de la richesse plutôt, comme une source de revenus. Ainsi, en moyenne, le bétail est disposé généralement faire face à une crise ou abattage famille pour certains pendant la période de sécheresse. En plus de cela, la consommation de viande par habitant est encore très faible.
3	Les services de vulgarisation de l'élevage et	L'état de l'élevage et des services de vulgarisation a une incidence sur la fréquence des défauts de pre- abattage	5	1.5	1	1	1	-4	La guerre civile au Burundi un impact négatif sur la prestation de services. L'élevage et le soutien vétérinaire est maintenant dans les mains du secteur privé. La Turquie possède des installations de très haut niveau et de soutien à l'élevage et des services de vulgarisation.
4	Peri abattage	Les compétences et les pratiques de manipulation contribue à l'absence ou la présence de coupures, etc. Gange sur les cuirs et	5	1.5	1.0	0	1.5	-3.5	La fréquence élevée de défauts péri-abattage est principalement attribuable au fait que la plupart de l'abattage se fait sur contrat, ainsi, plus les animaux abattus plus le chiffre d'affaires des propriétaires d'abattoirs et les gains des écorcheurs. En outre, au moment de l'achat du bétail des agriculteurs, les commerçants ne

Numero	Facteurs critiques de succès	Importance	Chaîne bien développé	Kenya	Malawi	Sudan	Burundi	Ecart de Burundi	Commentaires
		produits en peaux.							paient pas pour le cinquième trimestre, cependant, ils le vendent après l'abattage. Ainsi, ce revenu est gratuit pour les marchands de bétail, et parce que leur investissement dans sa génération est proche de zéro, ils ne tirent beaucoup d'attention aux cuirs et peaux au cours de dépouillement.
5	Post-abattage	Le niveau de techniques de conservation, la manipulation et le transport sont importants pour assurer que les cuirs et peaux sont livrés a la tannerie dans l'état souhaité.	5	2.5	2.5	0.5	2.5	-2.5	La plupart des points de collecte des cuirs et des peaux sont situés dans la proximité des installations d'abattage; par conséquent, le délai entre le dépouillement et la conservation est courte. Les Cuirs et peaux des installations d'abattoir à l'extérieur de Bujumbura ne sont pas normalement bien conservés par rapport à celles produites à Bujumbura. Cependant, il a été observé que beaucoup des collecteurs réutiliser le sel, ce qui par conséquent un impact négatif sur le processus de préservation
6	Nombre de tannerie qui produisent du cuir fini	Ceci reflète la capacité d'absorption de la matière produite	5	0.5	0	1	0	-5	
7	Cuir fini	Il contribue à 50% en termes de valeur pour les chaussures à dessus en cuir, ainsi ceci est le matière principale.	5	2.5	0	5	1	-4	Moins de 5% de bleu humide produit au Burundi est transformée en cuir fini. La plupart des PME dépendent des importations informelles de cuir en provenance du Kenya et de l'Ouganda.
8	Matrices à découper	Il est un outil qui est utilisé pour la coupe; il est très important pour assurer la vitesse de coupe et assure également la cohérence	5	3	0	0.5	0	-5	Pas production locale de couper, la plus part du découpage se fait manuellement

Numero	Facteurs critiques de succès	Importance	Chaîne bien développé	Kenya	Malawi	Sudan	Burundi	Ecart de Burundi	Commentaires
9	Semelles	La semelle est une forme mécanique / moule qui a une forme semblable à celle d'un pied humain. Sans la semelle la fabrication de chaussures est presque impossible	5	2	0	0	0	-5	Pas de production locale de semelle, et elles sont en nombre insuffisant
10	Talons/semelles	Deuxième élément important d'une chaussure après cuir.	5	3.5	0	0	0	-5	Pas de production locale, les PME dépendent des importations informelles en provenance du Kenya et de l'Ouganda
11	Accessoires (parexemple des rivets et boucles)	Important surtout pour la finition des sandales et des autres types de chaussures.	5	1	0	0	0	-5	Pas de production d'accessoires au Burundi et grave les accessoires ne sont pas disponibles sur les marchés locaux, d'où les PME dépendent des importations informelles en provenance du Kenya et l' Ouganda.
12	Collaboration	La Collaboration et le réseautage entre la chaîne de valeur est très important dans la création de synergies et favorise une action commune, ce qui conduit normalement à une amélioration de la compétitivité	5	1	0	1	1	-4	Considérant qu'il existe les associations enregistrées, des collaborations dans les domaines de l'approvisionnement conjoint, de la production et de la commercialisation, qui sont essentiels pour stimuler les économies d'échelle ne sont pas encore mis en œuvre.
13	Relation avec le milieu universitaire	Recherche, développement et incubation sont le fondement de l'innovation	5	1.5	0	0.5	0	-5	Inexistante au burundi

Numero	Facteurs critiques de succès	Importance	Chaîne bien développé	Kenya	Malawi	Sudan	Burundi	Ecart de Burundi	Commentaires
		dans le développement de la production et de l'entrepreneuriat.							
14	Relation avec le Gouvernement	Le soutien du gouvernement à l'égard des aspects politiques, l'offre et la demande est fondamental pour l'industrialisation. La plupart des pays ont connu une croissance au dos de la politique du gouvernement, l'aide financière et d'approvisionnement	5	2	1	1	1	-4	Relation limitée du gouvernement et des universités.
15	Accès au financement	La disponibilité de capitaux avec conditions, qui accroît la viabilité industrielle est d'une importance primordiale	5	1.5	0	0	0	-5	Ceci est l'une des contraintes majeures dans l'industrie comme le capital est disponible à des taux de prêt minimum de 22% plus garantie. Le coût du financement est très faible et le gouvernement a joué un rôle important dans le soutien à la construction de parcs industriels et les zones économiques d'exportation, associé à des incitations énormes
16	Equipement et machines	L'amélioration de la productivité et de la qualité des produits est fortement influencée par la disponibilité des machines et des équipements suffisants et	5	2	0.5	0.5	0.5	-4.5	La plupart des PME utilisent des machines de base, vieilles et rudimentaires.

Numero	Facteurs critiques de succès	Importance	Chaîne bien développé	Kenya	Malawi	Sudan	Burundi	Ecart de Burundi	Commentaires
		appropriés							
17	La productivité du travail	La productivité du travail est très important compte tenu de l'intensité de l'utilisation du travail dans la chaîne d'approvisionnement de chaussures.	5	1.5	1.5	1.5	1.5	-3.5	3 à 5 paires par personne et par jour, en dessous de la productivité de 10 paires ou plus par jour en Turquie.
18	main-d'œuvre qualifiée	La production de la chaussure est de main-d'œuvre, d'où il ya un besoin de main-d'œuvre hautement qualifiée pour assurer la production de chaussures de qualité	5	2	2	2	2	-3	Formation limitée, la plupart des PME ont reçu les formations courtes de l'ONUDI et le COMESA / LLPI
19	Collaboration industrielle	L'association industrielle est important dans la construction de synergies industrielles et également engager avec les décideurs politiques. Une organisation robuste améliore la promulgation de politiques de soutien et également un soutien financier et infrastructurel de gouvernement	5	1	0	2	1	-4	L'industrie au Burundi est décousue et la plupart des associations n'ont pas des secrétariats viables, alors qu'en Turquie, il existe de nombreuses associations, qui sont bien composée d'experts, dont le programme est d'obtenir la concession de l'industrie et donc d'améliorer sa ligne de fond.

Numero	Facteurs critiques de succès	Importance	Chaîne bien développé	Kenya	Malawi	Sudan	Burundi	Ecart de Burundi	Commentaires
Total			95	38	12	18.5	14.5	-80.5	

Source: Consultations des parties prenantes par le COMESA / LLPI

L'analyse montre que le Burundi Gap performance de la chaîne de valeur en cuir est à la traîne que de la Turquie (comparée avec les pays de l'EAC ou du COMESA) par -79,1 points sur un total de 105 points, ce qui correspond à -75,3 pour cent. Les interventions stratégiques doivent être conçues pour traiter spécialement avec les lacunes identifiées, afin de transformer la chaîne de valeur du cuir Burundi.

2.7. Analyse des lacunes des Chaussures de Kamenge et le groupe Maroquinerie

L'espace public, mis à la disposition par le ministère en charge de l'Industrie, est situé à 3 kilomètres de la capitale Bujumbura. Il ya une salle d'environ 80/100 mètres carrés où se trouvent quelques tables pour la préparation des dessus, 4 machines de couture et une machine à ébauche donnée il ya quelques temps par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement industriel (ONUDI).

Le Tableau 10 donne le résumé de la comparaison entre le Centre de chaussures de Kamenge et un centre de service de modèle. En outre, le Centre donne la liste des machines, la main-d'œuvre et l'espace de travail qui sont nécessaires pour améliorer l'état de ce lieu comme un centre de service, ce qui renforcerait la performance des PME, car il aborde le cœur du défi dont les PME au Burundi sont confrontés.

Tableau 9: les lacunes et les besoins nécessaires pour redynamiser le groupe de Kamenge

Les principaux attributs d'un centre modèle de service	Situation actuelle	Lacunes identifiées	Prix en (EURO)
PERSONNEL			
Directeur du Centre	0	Afin de minimiser les frais généraux élevés dans les premières années, ces postes peuvent être combinées en deux: Directeur Technique et Administration / Finance / administrateur Marketing. Le personnel manquant sera recruté plus tard en fonction des besoins et des moyens financiers du centre.	72,000.00
Directeur de Marketing	0		Sur 3 ans, comme il est supposé qu'après 4 ans, le Centre sera en mesure de réaliser cette ligne budgétaire.
Directeur des services	0		
Directeur Technique	0		
Chef du personnel	0		
General Staff	0		
EQUIPEMENT			
COUPE ET EQUIPEMENTS DE COUTURE			
Pour coupe appuyée *1	0	Pour couper appuyer *1	3,990.00
Bar de coupe *2	0	Bar de coupe *2	1,300.00
Machine de fractionnement*1	0	Machine de fractionnement*1	16,950.00
Machine à biseauter*1	0	Machine à biseauter*1	3,950.00
Machine à pliage*1	0	Machine à pliage*1	8,500.00
Machine à Zig-zag *1	0	Machine à Zig-zag *1	850,00
Machines de lit 1 aiguille * 3	3	Machines de lit 1 aiguille * 3	2,340.00
Machine à aiguilles lit post*3	1		0.00
Lit à deux aiguilles	0	Lit à deux aiguilles	1,575.00
Table de travail 70x120 h.*3	3	Très sale et vieux pour être remplacé	1,000.00
Les petits chariots 11 *	0	Les petits chariots 11 *	3,520.00
Étagères des matériaux et composants	Sur place	Nombre suffisant	
FABRICATION ET ÉQUIPEMENT DURABLE			
Machine d'application supérieure orteil (2 endroits * 1	0	Machine d'application supérieure orteil (2 endroits * 1	2,945.00

Les principaux attributs d'un centre modèle de service	Situation actuelle	Lacunes identifiées	Prix en (EURO)
Machine de moulage a partie retour (2 endroits * 1	0	Machine de moulage à partie retour (2 endroits * 1	9,500.00
Broches durable pour l'application de semelle * 1	0	Broches durable pour l'application de semelle * 1	350.00
Machine à orteil durable (thermoplastique avec vaporisateur) * 1	0	Machine à orteil durable (thermoplastique avec vaporisateur) * 1	44,845.00
Machine de montage retour avec vaporisateur * 1	0	Machine de montage retour avec vaporisateur * 1	53,995.00
Machine d'ébauche avec aspirateur * 1	1 Sans aspirateur	A changer avec un moderne	2,580.00
Machine brosseur avec régulateur de vitesse * 1	0	Machine brosseur avec régulateur de vitesse * 1	2,850.00
Machine de clouage à talon (pneumatique) * 1	0	Machine de clouage à talon (pneumatique) * 1	11,850.00
Machine de pressage de talon (2 places) * 1	0	Machine de pressage de talon (2 places) * 1	16,980.00
Machine de réactivation de la colle * 1	0	Machine de réactivation de la colle * 1	4,850.00
Compresseur 500 lt. * 1	0	Compresseur 500 lt. * 1	7,100.00
Tableau pour l'application de colle avec aspirateur	0	Tableau pour l'application de colle avec aspirateur	500,00
Table de travail 70x120 * 2	0	Table de travail 70x120 * 2	1000,00
Chariots pour dernier et dessus en mouvement * 3	0	Chariots pour dernier et dessus en mouvement * 3	3,510.00
CONCEPTION ETÉQUIPEMENT DE FORMATION			
Les tables de modelage / conception * 12	0	Les tables de modelage / conception * 12	7,800.00
Outils * 12	0	Outils * 12	600,00
Bureau de l'enseignant * 1	0	Bureau de l'enseignant * 1	250,00
Chaise*1	0	Chaise*1	200,00
Pantographe manuel * 1	0	Pantographe manuel * 1	2,100.00
Etagères pour semelles et composants * 6	0	Etagères pour semelles et composants * 6	1,500.00

Les principaux attributs d'un centre modèle de service	Situation actuelle	Lacunes identifiées	Prix en (EURO)
Cheval en métal pour le cuir * 1	0	Cheval en métal pour le cuir * 1	1,500.00
queue conseil palettes * 2	0	queue conseil palettes * 2	1,500.00
Tableau noir*1	0	Tableau noir*1	500,00
EQUIPEMENT DE SALLE DE CLASSE			
Tables*10		Il n'y a pas d'espaces réservés aux cours de formation et, par conséquent, aucun des équipements à cet effet. Dans le cas de la formation technique des espaces supplémentaires doivent être trouvés dans les environs afin d'utiliser les (nouvelles) machines de ces locaux. Dans ce cas, l'une des priorités devrait être celui de la formation de jeunes concepteurs	1000,00
Chaises*20			2000,00
Table de l'enseignant*1			250.00
Chais*1			200,00
Armoire fermée (verres avant)			400.00
Ecran pour videos*1			1000,00
Projecteur Video*1			1500,00
Ordinateur portable avec lecteur de DVD * 1			1,500,00
Haut-parleur externe * 1			500,00
ESPACE			
Coupe et maison de couture	0	Coupe et maison de couture	Contribution en nature par les institutions d'accueil
Chambre de frabrique et de semelles	0	Chambre de fabrique et de semelles	
Salle de Conception et de formation	0	Salle de Conception et de formation	
Salle de classe	0	Salle de classe	
Bureau du Directeur	0	Bureau du Directeur	
Bureau du Gestionnaire*3	0	Bureau du gestionnaire*3	
Salle de reunion	0	Salle de reunion	
Autres			

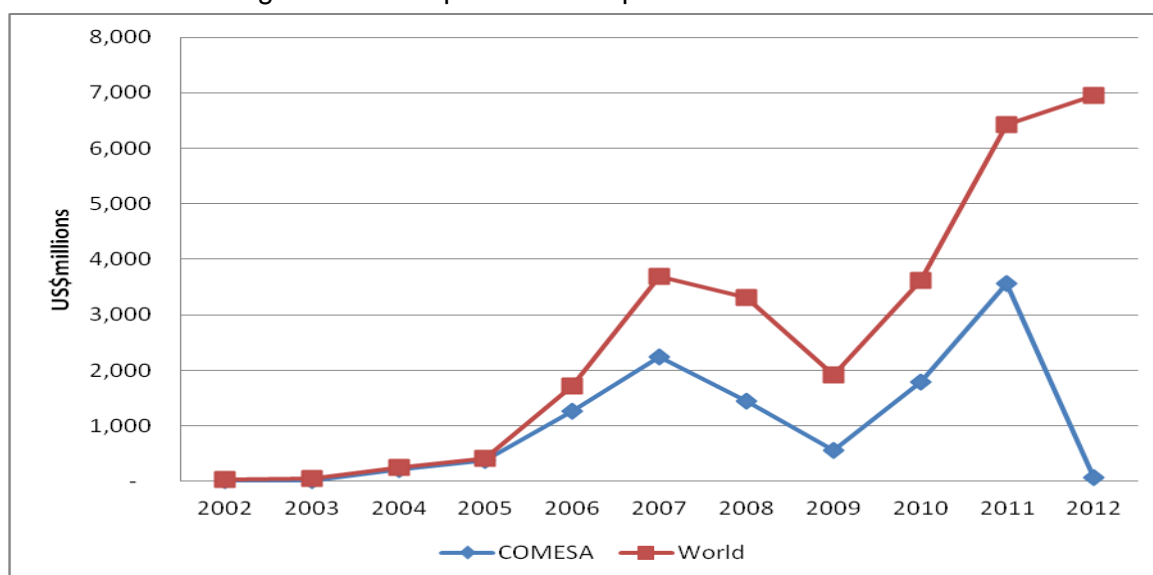
Les principaux attributs d'un centre modèle de service	Situation actuelle	Lacunes identifiées	Prix en (EURO)
		<p>Le soi-disant centre de service ne fonctionne pas mais il est constitué seulement d'une une grande salle dans laquelle certains des travailleurs locaux (cordonniers) viennent pour utiliser les machines existantes afin de terminer leur travail sur mesure. La suggestion de cette mise en page fait dans le rapport pourrait être utilisée pour incuber de nouvelles petites entreprises avec des productions faciles comme les sandales des hommes et les dames pour une période de temps déterminé. Dans ce cas, il n'y aura pas suffisamment d'espace pour l'entreposage du produit fini.</p>	

Source: COMESA / LLLPI Enquête de référence (2014)

2.8. Analyse de commerce

L'utilisation de chiffres des exportations pour mesurer la performance d'une chaîne de valeur du cuir a maintenant été adopté comme standard, étant donné que les données sur le cuir en ce qui concerne les autres indicateurs économiques tels que le chiffre d'affaires, l'emploi, les seuils de valeur ajoutée et de l'utilisation des capacités ne sont pas facilement disponibles. La figure 10 illustre la croissance rapide, qui a été enregistré dans l'exportation des articles du chapitre 41, qui couvre également les cuirs et peaux bruts, cuir bleu et fini humide dans la période 2002-2012. Les exportations d'articles du chapitre 41, ont augmenté de 1 million de dollars en 2002 à plus de 7 millions de dollars en 2012. Cela est attribuable à l'amélioration des exportations de cuir bleu humide. Voir Figure 10 pour les tendances relevées dans les exportations.

Figure 8: Les exportations de peaux brutes du Burundi

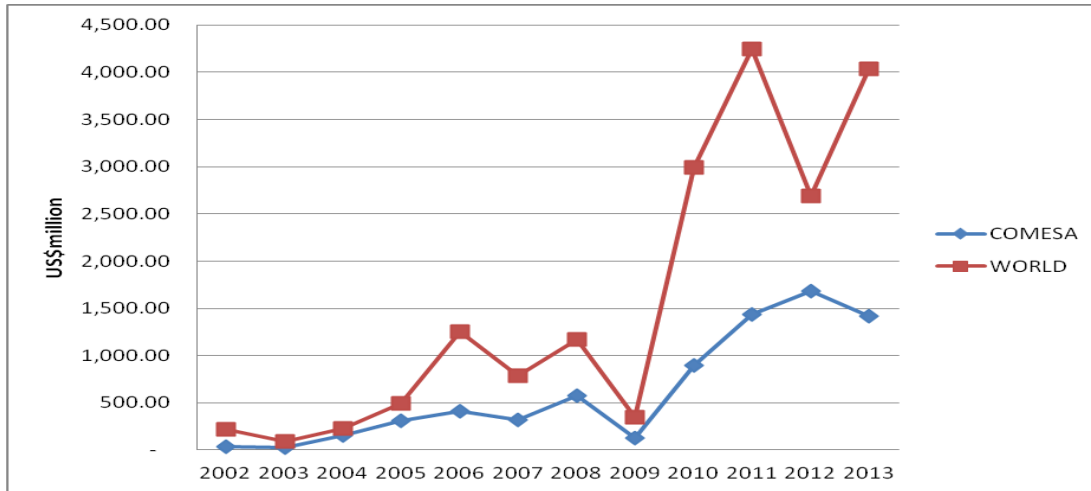


Source: COMESA / LLPI basé sur des données de la carte commerciale ITC

2.8.1. Les importations de chaussures

La consommation de chaussures au Burundi est estimée à 7,3 millions de paires par an, sur la base de chaussures par habitant de 0,85. L'absence de l'entreprise de chaussures bien organisée, a forcé les Burundais à dépendre de chaussures importées. Les importations de chaussures sont passées de moins d'un demi-million de dollars en 2002, pour atteindre 4,5 millions de dollars en 2012. Il est à noter que cela exclut l'importation de chaussures d'occasion, dont les chiffres d'importation ne peuvent pas être facilement déterminés comme il est classé dans les mêmes codes SH avec des vêtements de seconde main.

Figure 9: Les importations de chaussures au Burundi



Source: COMESA / LLPI basé sur des données de carte commerciale ITC

Le soutien au développement de groupes de PME est impératif, comme le marché de la chaussure est en croissance rapide; ce serait créer des emplois et aussi d'économiser des devises. Ceci est en ligne avec la campagne «Acheter au Burundi» et la volonté de responsabiliser les jeunes et les femmes et créer des emplois.

2.8.2. Analyse comparative régionale

Cette section analyse la compétitivité de la chaîne de valeur du cuir Burundais grâce à l'utilisation d'une batterie d'indicateurs, qui est normalement utilisée pour évaluer la compétitivité commerciale de la chaîne de valeur. En plus de cela, l'instrument de la politique commerciale principale, qui est le tarif, est apprécié au regard de la NPF, le COMESA et la Communauté d'Afrique de l'Est (CAE). Afin de présenter une image complète, le scénario du Burundi est comparé à la situation en Egypte, en Ethiopie, au Rwanda et en Zambie. La justification de l'analyse comparative serait d'aider le Burundi à tirer des leçons pratiques des pays, dont la chaîne de valeur du cuir est en croissance rapide.

2.8.2.1. Analyse de la compétitivité

Les exportations des peaux brutes par rapport aux exportations totales (%):

Cet indice correspond à la part des exportations d'une industrie par rapport aux exportations totales du Burundi. Il montre l'importance de cette industrie dans le portefeuille de l'exportation nationale. L'indice du Burundi pour le chapitre 41 se situait à 0,38. Le Burundi se situe à un niveau qui est

inférieur à la moyenne régionale de 1,5%. En ce qui concerne les exportations de chaussures, le ratio du Burundi est en dessous de la moyenne régionale.

Ces ratios pourraient être élevées si Burundi ajoute de la valeur à son bleu humide à croûte jusqu'à cuir fini et soutenir la production de chaussures et de maroquinerie.

Les exportations en pourcentage des exportations mondiales (en%):

Cet indice montre, pour une industrie spécifique, le pourcentage des exportations du pays sélectionné dans les exportations mondiales totales. La part de marché mondiale indique l'importance d'une industrie nationale spécifique est en termes d'exportation mondiales de l'industrie à l'étude. Les ratios pour le Burundi est de l'ordre de 0%, donc inférieur à la moyenne régionale de 0,3%.

La croissance des exportations en valeur (% PA):

Cet indice est basé sur la méthode des moindres carrés, montre le pourcentage de croissance annuelle moyenne de la valeur des exportations au cours de la période la plus récente de 5 ans. La croissance rapide des exportations en valeur suggère que le pays peut être compétitif sur les marchés mondiaux. Toutes choses restant égales par ailleurs, la croissance de plus en plus rapide des exportations, même en petits nombres absolus, montre le groupe de produits pour lesquels le pays a un potentiel d'exportation en particulier. Voir les détails dans le tableau 10

Tableau 10: Le sommaire des indicateurs de compétitivité des pays du COMESA

Pays	Contr. total à l'exportation (%)		Contr. A exportation mondiale (%)		Taux de production Nationale (%)		Index des avantages comparatifs révélé		Index Lafay	
	41	64	41	64	41	64	41	64	41	64
Burundi	0.38	0.03	0	0	-41	140	2.2	0	0	0
Egypt	0.37	0.03	0.36	0.01	24	3	2.2	0	0	0
Ethiopia	3.84	0.77	0.22	0.01	-7	8	22.6	1.2	1	0
Kenya	1.88	0.37	0.25	0.01	12	-21	11.1	0.6	1	0
Rwanda	2.4	1.36	0.04	0.01	40	61	13.8	2,2	1	0
Uganda	1.77	0.19	0.14	0	36	11	10.4	0.3	1	0
Zambia	0.16	0	0.03	0	8	-62	0.9	0	0	0
Uganda	1.56	0.04	0.09	0	30	-14	9,2	0.1	1	0
Moyenne	1.5	0.3	0.1	0.0	12.8	15.8	9.0	0.3	0.6	0

Notes: les chapitres 41 et 64 sont des systèmes de peaux brutes, cuir semi-transformé et fini et les chaussures harmonisées respectivement.

Spécialisation (Index Balassa/Indice RCA):

Cet indice, connu par la description «avantage comparatif révélé» (RCA), tente d'identifier les groupes de produits où le pays visé a un avantage évident dans la compétition internationale. Ceci est d'une importance particulière en vue de promouvoir le commerce des produits qui sont plus susceptibles d'être compétitifs. Cependant, pour l'analyse du commerce, il est plus approprié de considérer RCA simplement comme un indice de spécialisation (IS).

Si elle prend une valeur inférieure à 1, cela signifie que le pays n'est pas spécialisé dans l'exportation du produit. De même, si l'indice est supérieur à 1, cela signifie que le pays est spécialisé dans l'exportation de l'article. Dans le chapitre 41 les exportations est de 2,2, ce qui reflète que le Burundi est spécialisée dans l'exportation de la marchandise donnée, mais il est en dessous de la moyenne régionale de 9,0.

2.8.2.2. Comparaison de la politique commerciale

La politique commerciale du Burundi, comme en témoignent les principaux tarifs instruments commerciaux tels que le NPF et préférentiels ne sont pas significativement différentes de certains des comparateurs énumérées dans le tableau 10. Le Burundi a le potentiel de devenir une puissance régionale dans la production de cuir, de la chaussure et des produits du cuir. Son droit NPF sur les chaussures est très faible, au détriment des PME au Burundi. Voir les détails dans le tableau 12

Tableau 11: Comparaison de la politique commerciale

Countries	MFN (%)		Ethiopia (%)		COMESA/FTA (%)		EAC/SADC (%)	
	41	64	41	64	41	64	41	64
Burundi	10	25	9	22.5	0	0	0	0
Egypt	0	35	0		0	31.5		
Ethiopia	0	35	0		0	31.5		
Kenya	10	25	1	2.5	0	0	0	0
Rwanda	10	25	9	22.5	0	0	0	0
Uganda	10	25	9	22.5	2	5	0	0
Zambia	15	25	13.5	22.5	0	0	0	0

Source : accès au marché ITC

2.8.2.3. Politique commerciale des cuirs et peaux

Les politiques commerciales sur les cuirs et peaux exportés actuellement obtenus dans les pays régionaux sélectionnés, et l'impact réel, qui ont été enregistrées dans les dernières années sont résumées dans le tableau 13 (Les politiques de restriction de l'exportation sur la base de la taxe à l'exportation a généralement contribué à la croissance du secteur de la tannerie en Ethiopie, au Kenya et en Ouganda. Voir le résumé des politiques actuelles dans la région.

Tableau 12: Résumé des politiques et de l'impact

Pays	Nature de la politique	Impacts enregistrés	Commentaire Général
Ethiopia	Taxe à l'exportation punitive de 150% sur les cuirs et peaux bruts jusqu'à croûte de cuir	Le secteur a connu une croissance importante, avec environ 28 tanneries d'exploitation et un nombre important d'usines de fabrication de chaussures et des milliers de PME	La mise en œuvre d'une telle politique doit être soutenue par les institutions compétentes et complétée par d'autres mesures de soutien. Dans certains pays, la mise en œuvre de cette politique a provoqué la contrebande
Kenya	Taxe à l'exportation sur les matières en cuir et peaux	L'industrie fait preuve d'une grande récupération des effets de l'ajustement structurel de l'économie, et les exportations du secteur a augmenté de 10.6 millions de dollars en 2001 à 166 millions Dollar en 2012, dominé par le bleu humide	
Uganda	Taxe à l'exportation sur les matières en cuir et peaux	Ceci a vu la hausse du nombre de tanneries de un à sept, et la valeur des exportations de 25 millions de dollars en 2003 à 63 millions Dollar en 2013	
Burundi	Taxe à l'exportation	L'application de la taxe à l'exportation décidée à partir de fin 2013. Cette mesure est à la base de nouvelles perspectives de création d'une deuxième tannerie et aussi l'augmentation de la production de cuir fini avec l'ancienne tannerie	La taxe à l'exportation a été supprimée au Burundi avec la loi budgétaire 2015.

2.9. Analyse de la situation des PME dans l'industrie de la chaussure

L'enquête de référence menée par le COMESA/LLPI montre que les PME représentent plus de 95% des entreprises impliquées dans la commercialisation de matières premières, la production et la commercialisation de produits finis de maroquinerie. La plupart de ces PME étaient/sont de manière informelle, caractérisée par une faible productivité, des produits de mauvaise qualité et au service des petits marchés locaux.

La moyenne du nombre employé par les PME varie entre 6 et 3 personnes avec les travailleurs féminins représentant 35,2% du total. Les femmes appartenant au PME étaient, cependant, très peu nombreux (moins de 10%). La très faible proportion de femmes dans les PME, est probablement due à la limitation des ressources. Il est nécessaire d'intégrer le genre.

Les propriétaires de PME ont une bonne formation académique, mais très peu d'entre eux ont assisté aux) formations en cuir et la fabrication des produits en cuir. Il est donc impératif que les niveaux de compétences doivent être améliorés grâce au renforcement des capacités du personnel technique. La formation académique permettrait de préparer efficacement la formation technique et l'esprit d'entreprise.

Les PME ont été/utilisent un nombre d'outils très vieux et inadéquat. Les machines pour la production de chaussure sont aussi inappropriées. Ce scénario a un impact négatif sur la qualité des produits et la productivité. Ainsi les PME, pour être compétitif, devrait être facilitées et leurs capacités renforcées, surtout pour ce qui est des machines et des outils. Les interventions technologiques sont essentielles pour répondre aux initiatives d'amélioration de la valeur ajoutée sous-jacentes qui sont pertinentes dans la conduite de la volonté de la région à être un acteur mondial.

La compétitivité des PME au Burundi a été minée davantage par la disponibilité limitée de toutes les matières premières nécessaires à la fabrication de chaussures. La plupart de matières premières sont importées de manière informelle de l'Ouganda et du Kenya en petites quantités.

Quatre-vingt pour cent des PME interrogées ont dit qu'ils n'avaient ni l'épargne personnelle, ni facilité à l'accès au crédit auprès des institutions financières lors du démarrage de leur petite entreprise. Les prêts consentis auprès des amis et des familles et quelques soutiens des organisations non-gouvernementales (ONG) sont ceux qui les ont aidés à réaliser leurs rêves.

2.9.1. Marge brute et Analyse de rentabilité

La viabilité d'une entreprise commerciale dépend, entre autres, de sa capacité à produire la marge brute qui pourrait générer assez d'argent pour acheter des matières premières, le paiement des employés et tous les frais associés. Toute entreprise qui est incapable de produire plus d'argent qu'il ne consomme disparaîtront. Ainsi, l'entreprise qui dégage une marge brute consistante va réaliser plus le profit. Si le taux de marge brute est amélioré, le montant de la trésorerie disponible pour financer les opérations d'affaires et de l'investissement dans la croissance future va augmenter. Tableau 13 montre marge brute de sandales, qui sont produites au Burundi.

Tableau 13: Marge bénéficiaire brute par unité

Pays	Type de chaussures	Prix de production par unite (Dollar\$)	Prix de l'usine par unite (Dollar\$)	Profit marginal par unité (Dollar\$)	Marge brut (%)
Burundi	Sandales	7.18	10.33	3.15	43.87

Source: COMESA/LLPI, enquête sur les PME(2014)

La marge brute de 43,87% reflète le potentiel de viabilité des PME au Burundi; mais cela peut également impliquer la surfacturation. Alors que la surenchère augmente la rentabilité d'une entreprise, il peut aussi contribuer à miner le développement des PME, car elle peut avoir un impact négatif sur leur chiffre d'affaires.

2.9.2. Contraintes des PME

Le fonds de roulement faible, un équipement médiocre, le manque d'espace de travail adéquat, le manque de soutien technique et le manque d'énergie (électricité) ont été les obstacles les plus fréquemment cités par les PME au Burundi. Bien qu'il y ait quelques différences dans le classement de la contrainte, la tendance générale dans les types de contraintes identifiées et leur importance est resté comparable entre les PME. Les contraintes ont été indiquées comme affectant leur performance globale. L'insuffisance des mécanismes et des outils ainsi que la faible qualité des matières premières observées lors des visites étaient également en relation avec les problèmes cités par les PME. Cette observation montre que, quel que soit le potentiel du secteur du cuir dans la contribution à la réduction de la pauvreté, la création des richesses et la création d'emplois, il ya un manque criant de services et d'installations visant à renforcer le secteur des PME pour le développement de l'industrie du cuir.

2.10. Conclusion

Ce chapitre a discuté et démontré quantitativement les questions relatives aux pertes en raison de l'exportation des principales matières premières en peaux brutes et en bleu humide. Le chapitre analyse également l'exportation potentiel de gain si la valeur ajoutée est réalisée au Burundi; la dynamique commerciale, la compétitivité et la performance des PME dans le sous-secteur de la chaussure. Le chapitre suivant résume les questions qui ont été générées au cours d'une facilité COMESA/LLPI les intervenants participants a l'atelier, à Bujumbura, au Burundi.

CHAPITRE III: ANALYSE PARTICIPATIVE DE LA CHAÎNE DE VALEUR

3. INTRODUCTION

Le processus de formulation de la stratégie a utilisé des données qualitatives et quantitatives générées par une étude de l'enquête de base. Cette étude a été menée par l'équipe d'experts LLPI/COMESA au cours du premier trimestre de 2014 et a été suivie d'un atelier participatif tenue à Bujumbura en Août 2014. Les principales sources de données figurent notamment les rencontres un à un avec les PME au cours de l'enquête de référence des PME. En outre, la visite du site aux abattoirs et les cuirs et peaux dans les locaux de commerçants a été faite. L'atelier participatif a attiré des participants de différents secteurs de la chaîne de valeur, de Bujumbura et d'autres districts en dehors de Bujumbura. Cet atelier a aidé à générer la modération, le classement et la hiérarchisation des enjeux importants.

3.1. Répartition des participants à l'atelier

L'atelier a réuni 37 participants (7 publiques et 30 participants du secteur privé) issus de différents segments de la chaîne de valeur du cuir. Tous les participants représentaient des segments importants de parties prenantes, à savoir les agriculteurs, les commerçants de bétail, bouchers, abattoirs, tanneurs, fabricants de chaussures et d'autres fabricants de maroquinerie. Le tableau 14 montre la répartition des participants par segment de la chaîne de valeur. L'objectif principal de l'élaboration de l'ensemble de la chaîne de valeur et le pays visait à générer un point de vue national et équilibrée des questions qui touchent actuellement la performance de la chaîne de valeur du cuir.

Tableau 14: Répartition des participants à l'atelier

Parties prenantes	No. de Participants	% Contribution
Agriculteurs	1	2.7
Les Ministères	7	18.9
Les tanneries	2	5.4
Commerçants de bétail	1	2.7
Abattoirs	2	5.4
Boucheries	1	2.7
Fabricants de chaussures	11	29.7
Autres produits en cuir	12	32.4
Total	37	100

3.2. Les enjeux identifiés comme affectant la performance de la chaîne de valeur de cuir

Aux fins d'un examen approfondi des facteurs qui affectent le secteur du cuir, la chaîne de valeur a été divisée en 3 étapes principales, à savoir, avant l'abattage, pendant-abattage et après abattage (qui englobent les commerçants, les tanneurs, les fabricants des

chaussures et autres secteurs de fabrication d'articles en cuir). Les participants ont été exposés à travers les processus de formulation des stratégies participatives, engageant des discussions interactives dans le travail en groupe suivies par des séances plénières ouvertes. Cet exercice en fin de compte, a identifié des problèmes qui entravent la performance du secteur du cuir à différents secteurs de la chaîne de valeur. Un total de 18 questions a été identifié et discuté en long et en large. Le tableau 16 présente les problèmes identifiés, les interventions proposées par les participants et les intervenants responsables.

Tableau 15: Principales contraintes de la chaîne de valeur de cuir et interventions proposées par les Participants

No.	Enjeux/défis	Score*	Interventions proposées	Parties prenantes
1.0 Etape pre-abattage				
1.1	Maladies animaux	28 (33.3)	Formation et motivation professionnelle des vétérinaires	Gouvernement, les partenaires de développement
			Campagne de vaccination contre les principales maladies	Gouvernement, les partenaires de développement, les agriculteurs et vétérinaires. Le personnel
			Accès aux médicaments contre les maladies des cuirs et peaux	
			Formation et créations de sensibilisation des agriculteurs sur les maladies des cuirs et peaux	
			Changement du système de production du traditionnel (extensif) au moderne (intensif)	
La sensibilisation de la population				
1.2	Mauvaise manipulation des animaux	23 (27.4)	Les services de vulgarisation et de sensibilisation	
1.3	Les Marques	8 (9.5)	Remplacement du système d'identification au marquage en fer chaud à une étiquette sur l'oreille	Le gouvernement, les partenaires de développement, les agriculteurs et Le personnel vétérinaire
			Création de conscience chez les agriculteurs en ce qui concerne les dommages causés aux cuirs et peaux par le fer chaud quand il est utilisé comme moyen de traitement.	
1.4	Les services inadéquats de vulgarisation	7 (8.3)	Appui à la vulgarisation intensive au niveau de la ferme	Département Gouvernemental et les ONG
1.5	Transport d'animaux	7 (8.3)	Construction de centres de quarantaine	Gouvernement, les partenaires au développement, les vendeurs d'animaux et le personnel vétérinaire
			L'utilisation des véhicules de transport d'animaux approprié	
			Faire des sensibilisations	
1.6	Autres	13.1)		
2.0 Etape Peri-abattage				
2.1	Technique d'abattage et savoir-faire	27 (62.8)	Mettre sur place une formation professionnelle de niveau A2	Ministère de l'Éducation, ministère du Commerce, Ministère de l'Agriculture, COMESA/LLPI, UNIDO
			Renforcer la capacité des artisans	

			Renforcer la capacité des abattoirs et des travailleurs d'abattoir	
2.2	Equipement	12 (27.9)	Equiper les abattoirs et les aires d'abattage avec des matériaux et des équipements modernes et appropriés	Ministère du commerce, Ministère de l'Agriculture, Ministère des Finances, le COMESA / LLPI, l'ONUDI, Secteur privé
2.3	L'environnement des abattoirs	2 (4.7)	Les places d'abattage soient fournies de l'électricité, l'eau et le matériel de nettoyage sanitaire nécessaire	Ministère du Commerce, Ministère de l'Agriculture, Ministère des Finances, le COMESA / LLPI, l'ONUDI, Secteur privé
2.4	Cuirs et peaux		Un espace approprié doit être organisé pour le stockage temporaire des cuirs et peaux dans les abattoirs et aires d'abattage	
2.5	Autres	2 (4.7)		
3.0 Etape post-abattage				
3.1	Tannage			Ministère ayant l'industrie dans ses attributions, Ministère de l'Agriculture, le COMESA / LLPI, l'ONUDI, Secteur privé
3.1.1	Mauvaise qualité de cuirs et peaux			
3.1.2	Carence de produits chimiques			
3.1.3	Manque de travailleurs qualifiés			
3.2 Fabrication des chaussures et d'autres articles en cuir				
3.2.1	Equipement	19 (22.4)	Machine à deux aiguilles	Ministère du Commerce, de l'Industrie, Postes et Tourisme, UNIDO, COMESA/LLPI, D'autres partenaires au développement
			Machines à broder,	
			Machine à découper	
			Machine à biseauter	
			Semelles	
			Machine de réactivation de la colle	
			Machine de pressage unique,	
			Machine à découper	
			Des outils tels que couteaux, ciseaux et autres	
Machine durable				

			Brancard / machine de tirage	
3.2.2	Matières premières	20 (23.5)	Alimentation en cuir de qualité, Semelles et autres accessoires pour fabrication des chaussures	
3.2.3	Compétence	17 (20)	Conception	Ministère de l'éducation, le secteur privé, le COMESA / LLPI, L'ONUDI et d'autres partenaires au développement
			Centre de formation	
			Centre incubation	
			Accès à la formation au certificat, diplôme et cours de mise en niveau	
3.2.4	Finance	10 (11.8)	Plan d'affaires	Gouvernement COMESA / LLPI Institutions financières (banques), le secteur privé
			Gestion du Marketing	
			Centre d'Incubation	
3.2.5	Politique	9 (10.6)	Enregistrement des entreprises	API (Agence de Promotion des Investissements) Entreprises Ministère ayant l'Industrie dans ses attributions
			Assurance	
			Mutualité	
3.2.6	Marché	5 (5.9)	Place du marché	Ministère ayant l'Industrie dans ses attributions
			L'accès aux salons nationaux, régionaux et internationaux	COMESA/LLPI
3.2.7	Energie	2 (2.4)	Groupe électrogène	Gouvernement, (Min of Energie), COMESA/LLPI
			Panneau solaire	
			Construction de barrages pour l'énergie hydroélectrique	
3.2.8	Technology	2 (2.4)	Formation	Gouvernement COMESA/LLPI Secteur Prive
			Conception	
			Ordinateur	
			Site web	
3.2.9	Transport	1 (1.2)	Transport terrestre	Min. Transport COMESA/LLPII Entreprises
			Transport aérien	
			Transport maritime	

*: Les chiffres entre crochets indiquent les pourcentages

3.3. Questions ayant une incidence sur la performance de la chaîne de valeur de cuir

Les questions qui ont été soulevées au cours des réunions de parties prenantes, et aussi par des rencontres une à une avec les entreprises, sont résumées dans une analyse SWOT dans le tableau 13. En outre, certaines des questions ont été établies à partir de la note conceptuelle qui a été rédigée par le conseil du développement du cuir du Burundi. Les participants à l'atelier ont validé et également priorisé ces questions, et se sont convenus des interventions stratégiques. Ainsi, les interventions stratégiques devraient chercher à renforcer les points forts, jongler avec les faiblesses, capitaliser sur les opportunités et faire face aux menaces.

L'analyse SWOT est résumée ci-dessous dans le Tableau ci-dessous

Tableau 16: Analyse SWOT de la chaîne de valeur du cuir Burundais

ETAPES	FORCES	FAIBLESSES	OPPORTUNITES	MENACES
TRANSVERSALES	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'entrepreneurs jeunes et dynamiques • L'engagement du gouvernement à développer le secteur • Disponibilité des peaux; • Main d'oeuvre abondante et bon marché • Meilleure qualité du cuir 	<ul style="list-style-type: none"> • L'accès limité au financement approprié; • Le coût élevé du financement par rapport aux taux de rendement dans l'industrie • Manque ou collaboration limitée des acteurs de la chaîne • Prise en charge limitée ou collaboration avec le milieu universitaire, privé et Public • La faiblesse des systèmes d'information • Enclavement du pays, • Lenteur des services administratifs • Insuffisance de la technicité en la matière 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande portée pour la valeur ajoutée • Croissance locale, régionale et internationale • Le marché des produits à valeur ajoutée • Grande piscine de la force de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Ralentissement de l'économie mondiale • Matérielles synthétiques • Afflux de produits seconde main en cuir
PRODUCTION DE PEAUX brutes	<ul style="list-style-type: none"> • La demande croissante pour la viande, augmentent les taux d'abattage • Amélioration des races • Chaîne de solidarité 	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge de l'extension faible ou insuffisant • Mauvaise manipulation des animaux vivants; • Système faible d'élevage • l'insuffisance des installations d'abattage • pauvres techniques dépouillement et de conservation • Mauvaise qualité des peaux • Absence d'un système structuré pour soutenir la production de cuirs et peaux de qualité • Manque d'institutions de recherche • prix uniforme sur les cuirs et peaux grades 	<ul style="list-style-type: none"> • De nouveaux investissements dans les abattoirs; • Le regain d'intérêt par le gouvernement pour soutenir le secteur • ressource renouvelable • Les marchés Facilement disponibles • Réutilisation des résidus 	<ul style="list-style-type: none"> • Les maladies contagieuses et parasitaires • Les cuirs et peaux en contrebande vers les pays voisins • (détérioration de la qualité des peaux brutes suite à la mauvaise manipulation) • Mauvaise gestion des solides

ETAPES	FORCES	FAIBLESSES	OPPORTUNITES	MENACES
		confondus		
TANNERIES	<ul style="list-style-type: none"> • capacité de production disponible jusqu'au cuir fini • force de travail disponible • Une capacité adéquate installée pour la production de bleu humide 	<ul style="list-style-type: none"> • compétences technologiques et techniques de gestion des productions inadéquates ; • En fonction de l'importation de la plupart des produits chimiques; • contraintes réglementaires sur la commercialisation du cuir fini au Burundi, • Absence de la taxe à l'exportation 	<ul style="list-style-type: none"> • La demande croissante nationale et régionale pour le cuir fini • un soutien politique et juridique • marge d'amélioration; • Les possibilités de valeur ajoutée élevée du bleu humide au cuir fini • demande internationale croissante de produits en cuir; • • Intérêt régional et international pour soutenir l'industrie renouvelé • L'intérêt du gouvernement d'élaborer une politique sectorielle 	<ul style="list-style-type: none"> • La concurrence accrue des produits importés et de synthèse; • Les marchés internationaux considèrent le Burundi en tant que fournisseur de matières premières plutôt que le cuir fini; • Normes de travail médiocres dans certaines tannerie • La demande croissante du marché pour les chaussures • La production de sous-produits
FABRICATION des chaussures et articles en cuir	<ul style="list-style-type: none"> • Grand nombre de ressources humaines à former; • Disponibilité du cuir sur le marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de machines et équipements inadéquats ; • Le coût élevé du crédit (de la finance) • Absence de structures de formation technique; • collaboration limitée avec les acteurs de la chaîne en amont et en aval • Absence d'un soutien spécifique de la politique ; • Insuffisance des ressources humaines • Insuffisance d'énergie • Absence ou manque de concepteurs de chaussures et de la maroquinerie qualifiés; 	<ul style="list-style-type: none"> • croissance de la demande locale et régionale pour le cuir fini • Un déficit important et croissant de marché de la chaussure; • L'industrie est dans l'enfance et est encore faible mais a un grand potentiel pour l'expansion; • Les marchés publics Potentiels de militaires, polices et autres institutions gouvernementales 	<ul style="list-style-type: none"> • intensification de la concurrence des importations bon marché en provenance d'Extrême-Orient;

ETAPES	FORCES	FAIBLESSES	OPPORTUNITES	MENACES
INSTITUTIONS D'APPUI	MINAGRIE, MCIPT CHAMBRE FEDERALE	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistence de Centres de formation techniques sous équipés • Une interaction limitée avec le Standards Board • Le soutien et l'interaction limitée avec le milieu universitaire; • Pas de cours spécialisés avancés à l'appui de la chaîne de valeur du cuir 	Existence des institutions d'appui	

3.4. Conclusion et nouveaux domaines d'intervention prioritaires

L'analyse quantitative et qualitative dans le chapitre II révèle les questions clés qui doivent être abordées par cette stratégie. Le but de la stratégie est d'assurer l'optimisation vers plus de valeur des cuirs et peaux brutes en cours de production au Burundi. Voici les principales questions qui ont été identifiées au cours de l'atelier des parties prenantes et à travers l'analyse quantitative des données.

- Le manque ou absence de collaboration entre les acteurs de la chaîne de valeur;
- Disponibilité limitée de cuirs finis et autres accessoires pour la fabrication des chaussures et maroquinerie;
- Peu ou pas de soutien du gouvernement, des universités et d'autres ONG internationales pour appuyer le développement du secteur;
- Peu ou pas de soutien du gouvernement, des universités et d'autres ONG internationales pour appuyer le développement du secteur;
- Le manque de compétences techniques et managériales au sein des PME;
- Absence d'institutions techniques de soutien au développement de la chaîne de valeur du cuir;
- La production de cuirs et peaux de mauvaise qualité;
- L'accès limité à la capitalisation et au crédit de fonctionnement approprié;
- La disponibilité limitée des machines et des outils appropriés;
- Absence de production de cuirs et peaux, les normes de conservation et de classement; et
- Dépendance des PME sur les importations informelles.

Les nouveaux enjeux ci-dessus ont contribué à la formulation des objectifs stratégiques qui sont présentés dans le chapitre suivant. Ces objectifs visent à répondre aux questions fondamentales qui influent négativement sur la performance de la chaîne de valeur du cuir au Burundi.

CHAPITRE IV: STRATÉGIE

4. INTRODUCTION

Ce projet de stratégie pour le secteur cuir vise à résoudre les problèmes qui ont été identifiés dans les chapitres précédents. L'intention principale de la stratégie au Burundi est orientée vers le changement de la situation afin d'exporter le cuir fini à haute valeur ajoutée au lieu d'exporter les peaux brutes ou semi-transformées. En outre, il vise à revitaliser la performance des PME qui sont impliqués dans la production de chaussures et maroquinerie, en groupe dynamique et productif.

Le Chapitre IV, décrit la vision, la mission et les tâches à accomplir au cours de la période du plan de stratégie et les résultats attendus après la mise en œuvre du plan stratégique.

VISION

Le secteur du cuir, un des dix premiers sous-secteurs au Burundi en matière de compétitivité en 2025.

MISSION

Transformer la chaîne de valeur du cuir du Burundi en sous-secteur moderne et compétitif spécialisée dans la production de valeur ajoutée à travers l'application des technologies modernes et propres, la collaboration entre tous les acteurs du secteur, le renforcement des capacités, l'orientation de la politique et de la mobilisation des ressources.

4.1 Marché stratégique et objectifs de croissance

Conformément à la vision et la mission de la stratégie, les parties prenantes ont identifié les marchés cibles spécifiques pour certains produits. Les tendances actuelles du marché détournent l'attention de la filière cuir vers la production de produits en cuir à valeur ajoutée, tels que la croûte de cuir fini, chaussures et maroquinerie, pour les marchés intérieurs et d'exportation. L'objectif ultime est de favoriser la production et l'exportation de produits à valeur ajoutée, afin de promouvoir la création d'emplois, le revenu et la croissance économique.

Tous les produits et les cibles de marché sont présentés dans le tableau ci-dessous:

Tableau 17: Croissance du marché à atteindre

	Blue humide	Croute de cuir	Cuir fini	Produit en cuir
Domestique			Après 2 ans	<ul style="list-style-type: none">• Développer la production pendant les deux premières années à partir du cuir importé• A partir de la troisième année, utiliser le cuir produit localement
Exportation	Continue	Après 15 ans	Dans 3 ans	Dans 4 ans

Afin de mesurer la réussite, il faut introduire des indicateurs quantifiables, qui pourraient être utilisés pour évaluer l'impact de la mise en œuvre de la stratégie.

Les objectifs de croissance qui ont été discutés au cours de l'atelier de consultation des parties prenantes sont résumés ci-dessous et les objectifs de croissance pour chaque catégorie de produits sont fixés.

Tableau 18: Objectifs stratégiques de croissance

Description du produit	Objectifs vives		
	2015-2018	2019-2022	2023-2025
Matières en cuirs et peaux	Aucune exportation de cuirs et peaux brutes, sauf les rejets qui peuvent être utilisés pour la production de la gélatine	Aucune exportation de cuirs et peaux brutes, sauf les rejets qui peuvent être utilisés pour la production de la gélatine	Aucune exportation de cuirs et peaux brutes, sauf les rejets qui peuvent être utilisés pour la production de la gélatine
Blue humide	85% des cuirs et peaux produits au Burundi sont convertis en bleu humide	95% des cuirs et peaux produites au Burundi sont convertis en bleu humide	95% des cuirs et peaux produits au Burundi sont convertis en bleu humide
Croûte de cuir	50% du total des cuirs et peaux exportés sous forme de croûte	100% du total des cuirs et peaux exportés sous forme de croûte sur base cumulative	90-100% croûte retenu au niveau national pour le soutien de cuirs finis
Cuir fini	25% du total converti en cuir fini pour la production nationale	50% du total converti en cuir fini pour la production nationale	95% de cuirs finis pour soutenir le développement de produits en cuir sur les marchés intérieurs et d'exportation
Chaussures	Augmentation la production de 400.000 paires par an	Augmentation de 50% sur la base 2014-17	Augmente de 50% sur la base de 2018 à 21 chiffres.
Produits en cuirs	Augmenter la valeur de résultat à 25	Augmenter la valeur de résultat à 50%	Augmenter la valeur de résultat à 75%

4.2. Objectifs de la stratégie et des sous-objectifs

Les objectifs et les interventions spécifiques figurant dans le tableau 20 élaborent les mécanismes proposés pour traiter les questions soulevées par les intervenants et également tirées de l'analyse quantitative. Les objectifs sont énumérés avec des objectifs spécifiques.

La mise en œuvre de ces interventions contribuera à la réalisation de l'objectif principal de cette stratégie, qui est de promouvoir la production et le commerce de produits à valeur ajoutée, à savoir, le cuir fini, chaussures et articles en cuir. Les objectifs de la stratégie et la justification du choix des objectifs donnés sont résumés dans le tableau 20.

Tableau 19: la justification des objectifs retenus

Objectifs	Justification basés sur les questions émergentes résumées au chapitre III
Faciliter la production accrue de peaux en quantité et qualité pour améliorer la contribution du secteur aux objectifs de développement national	<ul style="list-style-type: none"> • Cet objectif repose sur le fait que l'augmentation de la production de cuirs et peaux de qualité et de valeur ajoutée serait relative au revenu, la création d'emplois et réduction de la pauvreté. En outre, il répond aux questions suivantes résumées dans le chapitre III: • • La qualité des cuirs et peaux en cours de production au Burundi se détériore; • l'exportation continue de cuir bleu humide coûtait au pays en termes de recettes fiscales sacrifiées • • Manque de personnel de vulgarisation techniquement qualifié pour aider à la production animale • • La valeur ajoutée au niveau de l'agriculteur entraînera les techniques qui réduisent le coût de mise en œuvre de l'agriculture.
Renforcer le savoir faire des PME et des PMIs pour promouvoir une plus grande valeur ajoutée et plus de compétitivités sur les marchés nationaux, régionaux et internationaux	Les PME au Burundi dépendent des importations informelles de tous les matériaux et ils utilisent également des outils rudimentaires. Ainsi, ils font face à de nombreux défis, un mécanisme économique pour résoudre les problèmes auxquels sont confrontés ces PME est de créer des Clusters.
Promouvoir la qualité et l'utilisation de techniques et	La chaîne de valeur de cuir a été connu pour produire des déchets dangereux, il est donc fondamental que les techniques de production

Objectifs	Justification basés sur les questions émergentes résumées au chapitre III
des systèmes de production moins polluantes et respectueux de l'environnement	efficaces et respectueuses de l'environnement soient promus, comme cela est nécessaire pour renforcer la compétitivité, ouvrir de nouvelles opportunités de marché et préserver l'environnement.
Faciliter la collaboration horizontale et verticale des acteurs de la chaîne et les autres parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • La collaboration est essentielle pour permettre l'optimisation de l'utilisation des ressources et faire face aux défis émergents systématiques et cohérents. En outre, il répondre aux points spécifiques suivantes: <ul style="list-style-type: none"> ○ Le manque ou la collaboration horizontale et verticale insuffisante entre les agents d'une chaîne de valeur, mine l'optimisation des ressources disponibles; ○ La collaboration limitée des agents de la chaîne de valeur avec les parties prenantes externes tels que les organisations des milieux universitaires, organisations de développement de la qualité et de Standards, des institutions financières et des partenaires au développement, entre autres, mine la croissance du secteur ○ Les questions transversales ont une incidence sur la création d'un environ- propice aux affaires

4.2.1. Sous-objectifs, des activités et des résultats mesurables

Dans cette section, les sous-objectifs spécifiques, activités et indicateurs de la production prévus en vertu de chacun des objectifs prioritaires sont présentés. L'hypothèse est que la mise en œuvre de ces activités devrait produire des résultats, qui contribueront à la réalisation de la vision de cette stratégie et qui seront manifestés à travers des indicateurs mesurables spécifiés sur les marchés et objectifs de croissance stratégiques. Les activités spécifiques seront exercées dans le cadre du plan annuel de travail par le ministère de coordination en consultation avec les parties prenantes concernées.

Objectif 1: Faciliter la production accrue de peaux en quantité et qualité pour améliorer la contribution du secteur aux objectifs de développement national

Sous l'objectif 1, les questions relatives à l'amélioration des cuirs et peaux sont abordées, principalement parce que la qualité des matières premières est essentielle pour la production rentable de produits à valeur ajoutée de qualité. Cet objectif met l'accent sur le renforcement des capacités du producteur primaire, les abattoirs et les niveaux de la chaîne de valeur conservation/stockage des cuirs afin d'obtenir facilement des cuirs et peaux ayant une valeur ajoutée en grande quantité et qualité. Les sous-objectifs spécifiques et les résultats attendus, ce qui contribuerait à la réalisation de l'objectif ci-dessus, figurant dans le tableau 21.

Tableau 20: Objectif 1 Activités stratégiques

Objectif 1:Faciliter la production accrue de peaux en quantité et qualité pour améliorer la contribution du secteur aux objectifs de développement national		
Sous-objectifs et Activités	Résultats escomptés / Résultats	Parties prenantes
Développer un système d'élevage moderne ou moderniser les systèmes d'élevage	<ul style="list-style-type: none"> • La mortalité des animaux pour des raisons différentes a diminué de 50% • Incidence due aux défauts de pré-abattage réduite de 75%; 	Ministère de l'agriculture et de l'élevage Les partenaires au développement
Faciliter la production des peaux répondant aux normes internationales de qualité	<ul style="list-style-type: none"> • L'incidence due aux défauts péri-abattage réduite de 75%; • Le pourcentage non recueilli cuirs et peaux a diminué de 50% 	Ministère de tutelle COMESA / LLPI, l'ONUDI, la FAO,

Objectif 1: Faciliter la production accrue de peaux en quantité et qualité pour améliorer la contribution du secteur aux objectifs de développement national		
Sous-objectifs et Activités	Résultats escomptés / Résultats	Parties prenantes
Promouvoir les meilleures pratiques de conservation et de transport des peaux	incidence due aux défauts après abattage réduite de 75% Perte de cuirs et peaux avant d'atteindre tannerie réduite de 50%	Les ministères de tutelle COMESA / LLPI, l'ONUDI, la FAO, le Bureau Burundais de normalisation,
Mettre en place un système de production efficace des peaux répondant aux normes internationales de qualité et respectueux de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> 85% des cuirs et peaux produites au Burundi sont convertis en bleu humide en 2018; 100% du total des cuirs et peaux exportés comme croûte de cuir en 2022 100% du total converti en cuir fini pour les marchés intérieurs et d'exportation en 2025 100% sont certifiées ISO pour répondre à la qualité internationale et les normes environnementales d'ici à 2025 	Les ministères de tutelle, COMESA / LLPI, l'ONUDI, la FAO, le Bureau ougandais de normalisation, le Conseil scientifique du Burundi, la Confédération de l'Industrie du Burundi
Encourager/motiver les éleveurs / agriculteurs pour permettre un approvisionnement de peaux de qualité	<ul style="list-style-type: none"> Animaux avec moins ou pas de problèmes de tégument 	Les agriculteurs Le personnel de vulgarization

Objectif 2: Afin de faciliter la mobilisation des ressources et le soutien politique pour la croissance de la chaîne de valeur

Les Ressources financières jouent un rôle important dans le soutien de la capitalisation du secteur et aussi pour soutenir l'utilisation de la pleine capacité, ce qui est essentiel dans le renforcement de la productivité et réduction des coûts de production unitaires grâce à des économies d'échelle. Les sous-objectifs pour atteindre cet objectif sont résumés dans le tableau 22.

Tableau 21: Objectif deux activités stratégiques

Objective2: Renforcer le savoir faire des PME et des PMIs pour promouvoir une plus grande valeur ajoutée et plus de compétitivités sur les marchés nationaux, régionaux et internationaux		
Sous-objectif et activités	Résultats escomptés/ Résultats	Parties prenantes
Formation des travailleurs qualifiés suivant un programme adapté aux besoins et suivant les normes internationales	Travailleurs qualifiés	Les institutions spécialisées dans le secteur du cuir
Acquisition des machines et équipements appropriés	Certaines machines disponibles pour l'usage commun	ONUDI
Mise en place d'un système d'information adéquat pour suivre les évolutions techniques et commerciales	Mode et autres informations de marché accessibles pour les PME	Unité spécialisée sous le Ministère du Commerce de l'Industrie, des Postes et du Tourisme, ONG COMESA / LLPI
Evaluation des besoins financiers pour le secteur du cuir	Rapport complet et diffusé mi 2015	Les ministères de tutelle, la FAO, l'ONUDI, le COMESA/LLPI, Académicien, Bureaux Burundais de Normalisation, Institutions financières et d'autres parties prenantes
	division du travail induite une plus grande productivité	

Objective2: Renforcer le savoir faire des PME et des PMIs pour promouvoir une plus grande valeur ajoutée et plus de compétitivités sur les marchés nationaux, régionaux et internationaux		
Sous-objectif et activités	Résultats escomptés/ Résultats	Parties prenantes
Faciliter l'organisation du travail en système coopératif des PME et des PMIs	<ul style="list-style-type: none"> • 4 grappes de 50 PME chacune établie en 2015; • 4 grappes de 50 PME facilité de se procurer conjoint ou avoir accès à des mécanismes communs sous un même toit en 2018; • Des liens stratégiques entre groupes et institutions de soutien établis; • qualité internationale et les normes environnementales en 2025 • plus de 50% de chaussures scolaires sont produites au Burundi en 2025; • 75% de la police et des exigences en matière de chaussures militaires sont produites au Burundi; L'exportation de chaussures a augmenté de 25% dans les marchés régionaux et internationaux d'ici à 2025 	Les ministères de tutelle, COMESA/LLPI, l'ONUDI, la FAO, le Bureau ougandais de normalisation, le Conseil scientifique de l'Ouganda, FLEMIA, la Confédération de l'Industrie de l'Ouganda, Ecoles primaires et secondaires, ministère de l'Éducation, ministère de la défense et de l'intérieur
Assurer une infrastructure institutionnelle efficace au service de ses membres	Institution spécialisée avec des installations nécessaires prévues	Ministère de l'industrie, le commerce L'ONUDI, le COMESA / LLPI, Les autres partenaires de développement
Conception des instruments financiers appropriés en consultations avec les banques de développement nationales, régionales et internationales	Instruments conçu et mis en œuvre en 2015	Gouvernement, Banque Nationale
Mobiliser des fonds des sociétés de financement nationales, régionales et internationales et aussi de Gouvernement	Somme amassee	Gouvernement, Ministère du Commerce, de l'Industrie, des Postes et du Tourisme, Les partenaires au développement
Renforcer les capacités des acteurs de la chaîne de valeur, y compris les industries de soutien et des autorités réglementaires sur les modalités d'accéder au financement	1.000 entreprises formés à la fin de 2025	Ministère du Commerce de l'Industrie, des Postes et du Tourisme , UNIDO, COMESA/LLPI
Concevoir un système de suivi et d'utilisation des ressources mobilisées, afin d'assurer l'optimisation des ressources	Système développé et mis en œuvre en 2015	Institution spécialisée définie à soutenir l'industrie du cuir Gouvernement, (législative, réglementaire)
Elaborer des politiques visant à promouvoir la valeur ajoutée dans la chaîne de valeur du cuir	Les politiques élaborées et mises en œuvre en 2015	

Objectif3: promouvoir les techniques de production durables propres et environnementaux et les systèmes

La chaîne de valeur du cuir a rencontré la publicité négative dans le monde entier en raison de l'utilisation de technologies, qui ont abouti à la pollution de l'environnement et les dommages. Ceci principalement en raison de l'utilisation de sel et de produits chimiques dans la préservation et la production du cuir respectivement. Il est impératif de noter que les progrès technologiques ont conduit à la génération de

l'évolution des technologies claires et aussi à une amélioration significative dans la gestion des déchets. Malgré les progrès réalisés dans ce sens, il convient de noter que la plupart des systèmes de production dans les pays en développement, dont le Burundi n'est pas entièrement internalisé.

L'utilisation de technologies propres et respectueuses de l'environnement, en plus de la protection de l'environnement, ils sont aussi un outil de marketing important. Cet objectif se concentre donc à faire en sorte que toutes les entreprises impliquées dans la chaîne de valeur du cuir embrasse les technologies maigres et environnementales de production respectueuses. Les sous-objectifs spécifiques, qui contribueraient à la réalisation de l'objectif ci-dessus, sont résumés dans le tableau 23:

Tableau 22: Objectif Trois activités stratégiques

Objectif 3: Promouvoir la qualité et l'utilisation de techniques et des systèmes de production moins polluantes et respectueux de l'environnement			
	Resultats escomptés	Les intervenants	Estimation du budget
Entreprendre un audit ou l'analyse des lacunes dans les technologies utilisées au Burundi par rapport à ceux utilisés dans les installations de production modernes à l'échelle mondiale	<ul style="list-style-type: none"> • Audit terminé a la fin de 2015 • Rapport d'audit diffusé fin de 2015 • recommandation d'audit mis en œuvre a la fin de 2022 	Ministère de tutelle, la FAO, l'ONUDI, le COMESA/ LLLPI, Burundi Bureau des normes, des universités, des institutions financières, et d'autres parties prenantes	
Travailler en collaboration avec les acteurs de la chaîne de valeur afin de concevoir un programme pour combler les lacunes identifiées	Programme conçu et mis en œuvre en 2022		
Concevoir et Mobiliser des ressources pour faciliter le déploiement de techniques plus propres	Programme de mobilisation des ressources conçu et mis en œuvre d'ici 2022		

Objectif 4: Faciliter la collaboration horizontale et verticale des acteurs de la chaîne et les autres parties prenantes

La théorie de groupe reconnaît que la cause de la sous-performance entre les entreprises peut-être attribuée au phénomène d'isolement, qui est commun dans la plupart des pays en développement, le Burundi inclus. Ainsi la collaboration horizontale et verticale est essentielle pour résoudre les problèmes communs de façon optimale, en partageant les coûts qui lui sont associés. La collaboration peut être utilisée pour traiter à la fois la contrainte de l'offre et la demande, qui sont généralement difficiles à traiter isolément. L'engagement avec les parties prenantes telles que les universités, les partenaires de développement, des institutions financières, techniques et prestataires de services de manière systématique est essentielle. Cela permet au secteur de tirer parti des économies d'échelle de l'action collective. Les sous-objectifs, qui contribueraient à une telle réalisation, sont articulées dans le tableau 24.

Tableau 23: Objectif quatre activités stratégiques

Objectif 4: Faciliter la collaboration horizontale et verticale des acteurs de la chaîne et les autres parties prenantes			
Sous-objectifs et Activités	Resultats escomptés	Intervenants	Budget estimé
Activités			
Identifier et développer un inventaire des agents à chaque segment de la chaîne de valeur du cuir;	<ul style="list-style-type: none"> • L'inventaire est diffusée au mi 2015; 	Ministère de tutelle, le bureau Burundais de	

Objectif 4: Faciliter la collaboration horizontale et verticale des acteurs de la chaîne et les autres parties prenantes			
Sous-objectifs et Activités	Resultats escomptés	Intervenants	Budget estimé
	<ul style="list-style-type: none"> Inventaire actualisé en permanence avec le temps 	normalisation, universités, les institutions financières et d'autres parties prenantes	
Faciliter la création d'associations à chaque étape de la chaîne de valeur;	Association créée et enregistrée légalement en 2015		
Faciliter la collaboration verticale en formant un Comité de pilotage regroupant tous les acteurs de la chaîne de valeur du cuir	Conseil Apex établi et officiellement enregistrée en 2016		
Identifier les parties prenantes externes et formuler les mécanismes de travail en synergie	<ul style="list-style-type: none"> Inventaire des parties prenantes conçus et méthodes développées de travailler avec eux et mises en œuvre d'ici à 2015 Inventaire actualisé en permanence avec le temps 		
Faciliter la formation de coopératives entre les acteurs de la chaîne de valeur	4 groupes de 50 PME établies chacune au Burundi		

Méthodologie de mise en œuvre

La mise en œuvre de la stratégie est envisagée pour être coordonnée par le Ministère du Commerce, de l'Industrie, des Postes et du Tourisme avec Comité de pilotage regroupant tous les acteurs de la chaîne de valeur du cuir.

Il est important de noter que la collaboration du secteur public et privé est au centre dans la mise en œuvre de cette stratégie. Ainsi, un Comité intérimaire du secteur privé, le Gouvernement et le milieu universitaire devrait être établi d'abord pour guider la mise en œuvre de cette stratégie. Ce comité devrait venir avec un programme de travail annuel détaillé établi à partir des activités clés mis en évidence dans la stratégie plus tôt dans les tableaux 20 à 23. L'approche de mise en œuvre est présentée à la figure 10.

Figure 1: Strategy Implementation Structure

