





# **Tirer le plus grand profit des produits de base africains:**

l'industrialisation au service de la croissance,  
de l'emploi et de la transformation économique

RAPPORT ÉCONOMIQUE SUR L'AFRIQUE

2013

**Commandes**

Pour commander des exemplaires du rapport *Tirer le plus grand profit des produits de base africains: l'industrialisation au service de la croissance, de l'emploi et de la transformation économique* de la Commission économique pour l'Afrique, veuillez contacter :

Publications  
Commission économique pour l'Afrique  
P.O. Box 3001  
Addis-Abeba, Éthiopie

Tél: +251-11- 544-9900  
Télécopie: +251-11-551-4416  
Adresse électronique: [ecainfo@uneca.org](mailto:ecainfo@uneca.org)  
Web: [www.uneca.org](http://www.uneca.org)

© Commission économique pour l'Afrique, 2013  
Addis-Abeba, Éthiopie

Tous droits réservés  
Premier tirage: mars 2013

Numéro de vente: F.13.II.K.1  
ISBN-13: 978-92-1-225061-8  
e-ISBN-13: 978-92-1-056077-1

Toute partie du présent ouvrage peut être citée ou reproduite librement. Il est cependant demandé d'en informer la Commission économique pour l'Afrique et de lui faire parvenir un exemplaire de la publication.

Design de la couverture: Carolina Rodriguez

# Table des Matières

<b>Préface</b>	<b>4</b>
<b>Résumé</b>	<b>6</b>
<b>1. L'évolution économique et sociale en Afrique et les perspectives à moyen terme</b>	<b>16</b>
<b>2. Impératifs en matière de commerce, de finance et d'emploi pour la transformation économique de l'Afrique</b>	<b>42</b>
<b>3. Où en est la création de valeur ajoutée dans la politique industrielle en Afrique ?</b>	<b>70</b>
<b>4. Tirer le plus grand profit des liens dans le secteur des produits de base agricoles</b>	<b>128</b>
<b>5. Tirer le plus grand profit des liens existant dans le domaine des produits industriels de base</b>	<b>178</b>
<b>6. Utiliser au mieux les liens entre les politiques en matière de produits de base</b>	<b>230</b>
<b>Note statistique</b>	<b>252</b>
<b>Sigles et abréviations</b>	<b>253</b>
<b>Remerciements</b>	<b>256</b>

# Préface

L'Afrique se trouve à un moment crucial de son développement. Les changements économiques et géopolitiques survenus à l'échelle mondiale au cours des deux dernières décennies ont modifié le rapport de forces traditionnel du monde et marqué l'émergence de nouvelles puissances issues du Sud. Animée essentiellement par la révolution des technologies de l'information et de la communication, cette orientation a entraîné une augmentation considérable des flux de capitaux transfrontières et des échanges de biens intermédiaires, en faisant ressortir ainsi l'importance grandissante des chaînes de valeur. L'évolution démographique, la rapide urbanisation et une envolée prolongée des cours des produits de base ont aussi provoqué d'énormes changements dans le monde, offrant tous à l'Afrique des possibilités sans précédent de surmonter l'héritage du passé et d'entreprendre un audacieux programme qui verra le continent émerger comme une puissance économique mondiale.

Compte tenu de la remarquable croissance qu'il enregistre depuis 2000, le continent a été reconnu comme prochaine frontière des possibilités et pôle mondial potentiel de croissance. Les conflits politiques sont en recul, la croissance économique est vigoureuse et la gestion économique, la gouvernance et la stabilité politique se sont améliorées. Tous ces facteurs ont contribué à modifier profondément la perception que le monde a du continent, le pessimisme cédant la place à un espoir immense et les puissances économiques traditionnelles comme nouvelles se faisant entendre pour proposer leur partenariat.

Pourtant, les résultats économiques récents n'ont pas permis de diversifier suffisamment l'économie, ni de créer assez d'emplois ou d'entraîner un développement social suffisant pour créer de la richesse et sortir des millions d'Africains de la pauvreté. Le défi formidable lancé à l'Afrique est donc comment elle peut appliquer des politiques plus efficaces pour accélérer la croissance et la maintenir à un taux élevé tout en la rendant plus ouverte et plus équitable. Les pays africains doivent mettre à profit cet intérêt manifesté par le monde un tremplin pour réaliser une transformation structurelle à large assise fondée sur les besoins et priorités des Africains.

**Les pays africains, pris individuellement et collectivement, ont là une réelle opportunité de promouvoir la transformation économique et de s'attaquer à la pauvreté, aux inégalités et au chômage des jeunes. Ils peuvent tirer parti de leurs ressources naturelles abondantes et des prix internationaux élevés des produits de base ainsi que des changements s'opérant dans l'organisation des processus de production à l'échelle mondiale.**

C'est précisément en raison de ces défis que le thème du «Rapport économique 2013», de cette année, est «Tirer le plus grand profit des produits de base africains: l'industrialisation au service de la croissance, de l'emploi et de la transformation économique». Ce thème est important en ce sens que l'industrialisation fondée sur les produits de base peut être un moteur de la croissance du continent, en réduisant sa marginalisation dans l'économie mondiale et en renforçant sa résilience aux chocs. Les pays africains, pris individuellement et collectivement, ont là une réelle opportunité de promouvoir la transformation économique et de s'attaquer à la pauvreté, aux inégalités et au chômage des jeunes. Ils peuvent tirer parti de leurs ressources naturelles abondantes et des prix internationaux élevés des produits de base ainsi que des changements s'opérant dans l'organisation des processus de production à l'échelle mondiale.

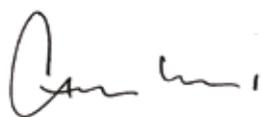
Dans le rapport, on fait valoir que la désindustrialisation de bon nombre d'économies africaines au cours des trois dernières décennies, qui a entraîné leur marginalisation croissante dans l'économie mondiale, résultait principalement de politiques inadéquates et qu'elle offre à ces pays un cadre d'orientation leur permettant de commencer l'industrialisation fondée sur les ressources. Un des éléments essentiels de ce cadre est la nécessité de concevoir et de mettre en œuvre des plans de développement et des stratégies industrielles efficaces pour surmonter les contraintes et exploiter les possibilités offertes aux pays africains, de s'engager dans la création de valeur ajoutée et l'industrialisation à partir des produits de base. Pour que la politique industrielle soit efficace, il faut un espace politique.

Beaucoup de pays africains ont vu l'espace politique s'améliorer nettement, notamment avant les récentes crises financières mondiales grâce à une gestion macroéconomique prudente. Une politique industrielle réussie permettra aux pays africains de renforcer et de maintenir leur espace politique grâce à des taux de croissance durables plus élevés et à des recettes fiscales plus importantes.

Le rapport souligne également la nécessité pour les pays africains d'élaborer des politiques appropriées en matière de contenu local, de développer les infrastructures, les compétences humaines et les capacités technologiques, ainsi que de favoriser l'intégration régionale et le commerce intra-africain. À cet égard, la mise en œuvre de la zone de libre-échange continentale africaine (ZLEC) et des priorités aux échelons régional et continental du Plan d'action pour le développement industriel accéléré de l'Afrique (AIDA), par exemple, sera d'une importance cruciale.

Le présent rapport se fonde sur neuf études de pays africains, qui ont permis de produire des recommandations reposant sur des données factuelles. Ces études montrent que les pays africains ajoutent de la valeur à leurs produits et établissent localement des liens en amont et en aval avec les secteurs des produits de base agricoles, non renouvelables et énergétiques. Mais la profondeur des liens varie selon les pays et la création de valeur ajoutée reste en général limitée du fait, essentiellement de contraintes particulières aux pays ou aux industries qui nécessitent des politiques industrielles systématiques stratégiques.

Étant donné la nécessité pour l'Afrique de s'industrialiser pour accélérer et soutenir la croissance, créer des emplois pour ses millions de jeunes et réaliser la transformation économique, le présent rapport vient à son heure. Nous sommes convaincus qu'il engendre le type de savoir nécessaire pour le débat sur les choix politiques pour un développement de l'Afrique qui soit une source de transformation.



**Carlos Lopes**

Secrétaire général adjoint de l'Organisation des Nations Unies et Secrétaire exécutif de la Commission économique pour l'Afrique



**Nkosazana Clarice Dlamini Zuma**

Présidente de la Commission de l'Union africaine

# Résumé

## **UN IMPÉRATIF POUR L'AFRIQUE : S'INDUSTRIALISER DANS LE CONTEXTE MONDIAL D'AUJOURD'HUI**

L'économie mondiale connaît, depuis le tournant du siècle, des mutations profondes dans les modes de production et les structures des échanges ainsi que l'émergence de nouveaux pôles de croissance au Sud. L'essor rapide des puissances économiques telles que la Chine, l'Inde et le Brésil, la persistance des difficultés financières et économiques des pays industrialisés, la révolution des modes d'activité économique provoquée par les avancées technologiques ont fait entrer l'humanité dans une nouvelle ère de mondialisation. Ce nouvel ordre présente à l'Afrique des défis ainsi que des perspectives qui pourraient, si l'on élabore des politiques efficaces en conséquence, conduire à une transformation socioéconomique et politique profonde, propulsant le continent au rang de nouveau pôle de croissance mondiale.

Après deux décennies de quasi-stagnation, la croissance de l'Afrique s'est sensiblement améliorée depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle. Depuis 2000, le continent connaît une envolée prolongée des cours des produits de base et une croissance soutenue. Quoique celle-ci ait ralenti, régressant d'une moyenne de 5,6 % entre 2002 et 2008 à 2,2 % en 2009 – sous l'effet de la crise financière mondiale et de la flambée des prix des produits alimentaires et des combustibles – l'Afrique a rapidement regagné le terrain perdu, enregistrant un taux de croissance de 4,6 % en 2010. La croissance du continent a de nouveau fléchi en 2011 en raison de la transition politique en Afrique du Nord, mais a fortement rebondi encore une fois pour atteindre 5 % en 2012, en dépit de la récession économique mondiale et des incertitudes.

Cette performance remarquable — quoique portée en grande partie par les produits de base — a été favorisée par une série de facteurs, notamment la consolidation de la demande intérieure liée à l'augmentation des revenus et à l'urbanisation croissante, l'accroissement des dépenses publiques (particulièrement en faveur de l'infrastructure), les récoltes exceptionnelles enregistrées dans certaines régions (dues aux conditions climatiques favorables), le resserrement des liens commerciaux et en matière d'investissement avec les économies émergentes (dans le cadre de

leur investissement dans les ressources naturelles et les industries extractives de l'Afrique) et la relance économique après un conflit dans plusieurs pays. Compte tenu d'une prévision de 4,8 % en 2013 et de 5,1 % en 2014, par exemple, les perspectives de croissance à long terme de l'Afrique demeurent fermes également.

Cependant, cette croissance remarquable ne s'est pas traduite par la diversification économique, ni la création d'emplois en nombre conséquent, ni un développement social rapide: la plupart des économies africaines restent encore largement tributaires de la production et de l'exportation des produits de base, avec très peu de création de valeur ajoutée et peu de liens en amont et en aval avec les autres secteurs de l'économie. En effet, le modèle de développement social en Afrique a produit des résultats contrastés ces dernières années: des changements positifs continuent d'être enregistrés dans la majorité des domaines (notamment l'éducation, les taux de mortalité infantile et maternelle, et l'égalité entre les sexes), mais se produisent à un rythme trop lent pour permettre aux pays africains d'atteindre leurs objectifs de développement social — particulièrement certains objectifs du Millénaire pour le développement à la date butoir de 2015.

L'impact limité sur l'emploi et le développement social de la croissance tirée par les produits de base a été aggravé par les réformes libérales et la mondialisation qui, faute de politiques sérieuses mises en œuvre par les gouvernements pour promouvoir les capacités de production des économies et leur aptitude à soutenir la concurrence sur les marchés internationaux, ont laissé en héritage des mesures d'incitation et des institutions inappropriées qui constituent une menace pour la stabilité économique et politique ainsi que la cohésion sociale. Les sérieux déficits de capacité des États et des institutions, d'infrastructure physique et politique ainsi que l'incapacité d'amortir les incidences des chocs extérieurs ont contribué à ce qu'il est convenu d'appeler « le défi de la transformation » du continent. Les pays africains doivent par conséquent s'interroger sur les raisons pour lesquelles une croissance plus forte et un niveau plus soutenu des échanges commerciaux n'ont pas stimulé la diversification économique, la création d'emplois et le développement socioéconomique.

Le défi majeur qui se pose aux pays africains est de savoir comment concevoir et mettre en application des politiques efficaces pour promouvoir l'industrialisation et la transformation économique. En dépit de quelques progrès accomplis dans le secteur manufacturier au cours de la décennie écoulée, le continent n'est pas encore parvenu à inverser la tendance à la désindustrialisation qui a caractérisé son changement structurel ces dernières décennies: entre 1980 et 2010, la part du secteur manufacturier dans la production totale s'est rétrécie revenant de plus de 12 % à environ 11 %, alors qu'elle demeurée à plus de 31 % en Asie de l'Est, où les industries à forte intensité de main-d'œuvre ont induit une croissance forte et soutenue et permis de sortir des millions de citoyens de la pauvreté.

L'Afrique accuse également du retard par rapport à l'Asie de l'Est à d'autres égards. Cette région a affiché non seulement un revenu par habitant en hausse, mais également une part croissante des exportations mondiales et des revenus au cours des quatre dernières décennies (tableau 1). Les politiques industrielles ont particulièrement connu du succès en Asie de l'Est en raison de l'engagement et de la vision des dirigeants et des institutions politiques qui ont mis au point et appliqué des critères stricts de performance pour les industries, lesquelles bénéficiaient de subventions et de mesures protectionnistes, avec l'appui d'une administration publique compétente en grande partie à l'abri des pressions politiques.

**TABLEAU 1 : AU MOMENT OÙ L'AFRIQUE SE DÉSINDUSTRIALISAIT, L'ASIE DE L'EST TOURNAIT À PLEIN RÉGIME**

	1970	1980	1990	2000	2010
<b>Afrique</b>					
PIB nominal par habitant (dollars É.-U.)	246	900	780	740	1 701
Part de la production mondiale (%)	2,75	3,65	2,22	1,85	2,73
Part des exportations mondiales (%)	4,99	5,99	3,02	2,31	3,33
<b>Asie de l'Est</b>					
PIB nominal par habitant (dollars É.-U.)	335	1 329	3 018	4 731	8 483
Part de la production mondiale (%)	9,83	12,94	18,14	21,53	20,69
Part des exportations mondiales (%)	2,25	3,74	8,06	12,02	17,8

Source: Banque mondiale, Indicateurs du développement dans le monde, 2012.

Les stratégies d'industrialisation de l'Afrique n'ont cependant pas transformé ses économies. Les germes de ses malheurs ont été semés durant la période coloniale, mais la situation a empiré après les indépendances suite à l'échec des politiques industrielles souvent générées par l'extérieur.

L'héritage colonial est le résultat de l'esprit d'exploitation du colonialisme en Afrique, qui a laissé derrière des structures, des institutions et des infrastructures qui ne profitent pas aux Africains. À titre d'exemple, les routes et les chemins de fer construits durant la période coloniale étaient principalement destinés à assurer l'évacuation des

minéraux et autres matières premières de l'intérieur de l'Afrique à ses ports pour être acheminés en Europe. Ces éléments d'infrastructure n'avaient pas été construits pour relier une partie du continent à l'autre et ils constituent un héritage dont les effets négatifs sont encore ressentis au cours du XXI<sup>e</sup> siècle, la production et l'exportation des produits de base étant orientées vers les besoins des anciennes puissances coloniales — et non la création de valeur ajoutée.

Puis est venue la série des échecs des politiques après les indépendances : d'abord les politiques de substitution aux importations dans le cadre desquelles les pays

africains avaient décidé de s'industrialiser, ensuite les programmes d'ajustement structurel, qui ont contraint les pays africains à se désindustrialiser (ces deux mécanismes étant imposés de l'extérieur).

Les premières stratégies d'industrialisation du continent pilotées par les États étaient axées sur la substitution aux importations et caractérisées par des investissements publics massifs et l'appartenance des entreprises et des institutions financières à l'État, outre une série de mesures dont les barrières tarifaires et non tarifaires, l'encadrement du crédit et les restrictions de change dont l'objectif était de protéger les industries naissantes. Mais la plupart des gouvernements n'avaient pas les compétences financières et en matière de gestion nécessaires pour gérer les entreprises et les institutions financières publiques et les politiques visant à canaliser les investissements vers l'industrie ont faussé les prix des facteurs et les taux de rendement. Ainsi, alors que les stratégies de substitution étaient couronnées de succès ailleurs — particulièrement en Asie de l'Est — elles ne sont pas parvenues à déclencher une industrialisation soutenue en Afrique, conduisant à des déficits croissants et insoutenables, à la stagflation et à des crises de la dette dans plusieurs pays vers la fin des années 70.

Pour aider les pays africains à faire face aux crises économiques qui sévissaient, le Fonds monétaire international et la Banque mondiale ont imposé des programmes d'ajustement structurel au cours des années 80 et 90. Ces programmes reposaient sur le principe selon lequel les marchés sont efficaces alors que les interventions gouvernementales ne le sont pas, du fait qu'elles entraînent une distorsion des signaux du marché. Par conséquent, la planification du développement à long terme a été abandonnée et les politiques industrielles ont été négligées dans la plupart des pays africains. Le modèle de développement axé sur le marché a éliminé les interventions gouvernementales inefficaces mais n'a pas mis en place les conditions nécessaires au développement ni apporté de solution aux nombreuses défaillances des marchés constatées dans les économies africaines, telles qu'une pénurie aiguë de compétences techniques conjuguée à un faible développement de l'esprit d'entreprise et de faibles taux d'investissement.

Les gouvernements africains ont concentré leur action sur la stabilité macroéconomique et les réformes institutionnelles afin de protéger les droits de propriété et de garantir l'exécution des contrats — souvent sur les conseils des bailleurs de fonds et des institutions multilatérales de développement — sans définir de stratégie cohérente face aux défaillances du marché et aux externalités qui restreignaient l'investissement, la croissance et la diversification économique.

En conséquence, la croissance de l'Afrique s'est effondrée durant les « décennies perdues » qu'ont été

les années 80 et 90 alors que le chômage montait en flèche et que les bases de la production et des exportations devenaient plus concentrées. Faute de politiques industrielles tendant à remédier aux défaillances des décisions politiques et des marchés (particulièrement en ce qui concerne l'information et la coordination), les pays africains ont été incapables jusqu'ici de diversifier et de traduire la forte croissance récente et l'intensification des échanges en un développement social et économique.

Très récemment, la structure du système mondial a rendu pratiquement impossible pour l'Afrique de tirer parti de la mondialisation ou de progresser dans les chaînes de valeur, ce qui nécessite que le continent infléchisse le programme mondial en sa faveur.

### **PROMOUVOIR L'INDUSTRIALISATION FONDÉE SUR LES PRODUITS DE BASE EN TANT QUE MOTEUR DE LA CROISSANCE ET DE LA TRANSFORMATION ÉCONOMIQUE**

L'Afrique regorge de ressources humaines et naturelles considérables qui peuvent être mises à profit pour promouvoir l'industrialisation et la transformation économique structurelle par des stratégies de création de valeur ajoutée dans tous les secteurs (agriculture, industrie et services), bien que tous les pays africains ne soient pas riches en ressources naturelles — en effet certains sont pauvres en ressources. Outre une population croissante, à prédominance jeune et urbaine, le continent possède nombre de ressources naturelles, dont de vastes terres et des sols fertiles, le pétrole et des ressources minérales. L'Afrique possède environ 12 % des réserves mondiales de pétrole, 42 % des réserves d'or, entre 80 et 90 % des réserves de métaux du groupe du chrome et du platine, 60 % des terres arables et de vastes ressources en bois.

Forts de richesses aussi abondantes et de la demande mondiale croissante de matières premières, les gouvernements africains établissent actuellement de nouveaux partenariats, s'emploient à accroître les investissements dans les infrastructures et à acquérir du savoir-faire et de la technologie

Cependant, l'Afrique peut mieux faire. La production et l'exportation des matières premières à l'état brut équivalent à un abandon de recettes énormes du fait de la non-crédation de valeur ajoutée, à l'exportation d'emplois vers les pays qui peuvent ajouter de la valeur aux produits et à l'exposition à de hauts risques inhérents à la dépendance à l'égard des produits non renouvelables et des fluctuations de la demande et des prix des produits de base. Plutôt que de compter sur les exportations de matières premières, le continent

devrait ajouter de la valeur à ses produits de base afin de promouvoir une croissance soutenue, la création d'emplois et la transformation économique.

Si les économies africaines exportatrices de produits de base ont grandement tiré avantage des récentes hausses soutenues des prix de leurs exportations de produits primaires et d'une augmentation des rentes tirées des ressources, on ne saurait cependant compter sur ces rentes pour jouer le rôle de moteur de la croissance et du développement. La raison est que non seulement les produits de base sont non renouvelables, mais aussi que la création de valeur ajoutée aiderait les pays africains à réduire leur exposition au risque de fluctuation des cours de ces produits et dans le même temps à passer à des produits à plus forte valeur et plus diversifiés et à des marchés finaux sur lesquels les prix dépendent plus des fondamentaux du marché que de la spéculation.

En effet, l'intervention des agents financiers sur les marchés et la financiarisation en conséquence du commerce des produits de base ont fréquemment conduit ces marchés à passer d'un cadre où l'on vend au prix du jour à un cadre soumis aux rapports de force sur le marché, en partie parce qu'ils sont fortement concentrés et souvent caractérisés par une asymétrie de l'information. Les agents financiers sont devenus des acteurs clés dans l'orientation de la spéculation et du comportement moutonnier et ont créé des distorsions sur les marchés de produits de base, avec notamment une tendance haussière des cours du café et du cacao et des prix bas sans précédent pour le coton.

Cette attitude a rendu les pays plus vulnérables aux fluctuations sur les marchés de produits de base, tandis que les prix artificiellement élevés de certains produits de base réduisent l'incitation à la création de valeur ajoutée. La promotion d'une industrialisation fondée sur les produits de base pourrait offrir un puissant outil aux pays africains pour s'attaquer à cette « tyrannie de la financiarisation ». De même, la production de nombre de matières premières constitue une activité à forte intensité de capital, qui empêche la création d'emplois et la distribution des rentes tirées de leur exploitation. Une trajectoire de croissance plus durable, inclusive et équitable dans les économies exportatrices de produits de base passe par la possibilité d'établissement de liens en amont et en aval pour la production de ces produits.

L'une des conséquences des facteurs susmentionnés est que, bien que la croissance de l'Afrique ait excédé la moyenne mondiale au cours des années 2000, elle ne s'est pas traduite par une réduction correspondante

de la pauvreté à un moment où le niveau de pauvreté chutait dans d'autres parties du monde, ce qui donne une image biaisée de la réduction de la pauvreté dans le monde. De même, la dispersion de la production à l'échelle mondiale a entraîné des avantages inégaux qui ont le plus profité aux économies de l'Asie de l'Est et du Sud-Est, en particulier à la Chine.

Ainsi, comment l'Afrique peut-elle éviter de se marginaliser dans l'économie mondiale et réaliser une croissance économique inclusive ? L'édition 2013 du Rapport économique sur l'Afrique, intitulée: « Tirer le plus grand profit des produits de base africains: l'industrialisation au service de la croissance, de l'emploi et de la transformation économique » soutient qu'une réponse réside dans des politiques industrielles efficaces et l'industrialisation fondée sur les produits de base, de même que le renforcement des liens industriels avec le secteur des produits de base.

***En plus d'offrir des avantages comparatifs à moyen et à long terme, l'industrialisation fondée sur les produits de base peut, avec des politiques industrielles pertinentes, servir de tremplin pour une diversification à long terme et la compétitivité dans de nouveaux secteurs autres que ceux des matières premières dans les pays africains riches en produits de base.***

La thèse exposée dans les publications sur la « malédiction des ressources » appuie le contraire, à savoir que les produits constituent une forme indésirable de spécialisation économique qui sape la viabilité de l'activité industrielle, quoique la dynamique économique mondiale suggère que le compromis entre les produits de base et l'industrie ne se justifie plus. Le déplacement du centre de gravité économique du monde des économies à revenu élevé du Nord vers les pays à faible revenu du Sud laisse entrevoir une inversion de la tendance à la baisse sur le long terme des termes de l'échange entre produits de base et produits manufacturés. Surtout, en plus d'offrir des avantages comparatifs à moyen et à long terme, l'industrialisation fondée sur les produits de base peut, avec des politiques industrielles pertinentes, servir de tremplin pour une diversification à long terme et la compétitivité dans de nouveaux secteurs autres que ceux des matières premières dans les pays africains riches en produits de base.

Par ailleurs, au cours de la décennie écoulée, on a assisté à un profond changement dans la structure des chaînes de valeur mondiales dans un grand nombre de secteurs, les grandes entreprises s'emplantant à externaliser les

compétences non essentielles et à promouvoir de ce fait l'établissement de liens. Cela donne à penser que nous inaugurons peut-être une nouvelle ère dans la relation entre l'exploitation des produits de base et la croissance de l'industrie, si les gouvernements africains mettent en place des politiques visant à faciliter et accélérer une telle dynamique. Dans la mesure où l'on ne saurait compter sur les sociétés contrôlant les chaînes de valeur mondiales pour promouvoir l'établissement de liens au-delà de leurs propres intérêts, les gouvernements africains devraient mettre en œuvre des mesures stratégiques pour donner aux entreprises locales les moyens de s'insérer dans les chaînes de valeur régionales et mondiales pour y entrer en concurrence.

**Les gouvernements africains doivent mettre en place des politiques visant à faciliter l'établissement de liens. Dans la mesure où l'on ne saurait compter sur les sociétés contrôlant les chaînes de valeur mondiales pour promouvoir l'établissement de liens au-delà de leurs propres intérêts, les gouvernements africains doivent mettre en œuvre des mesures stratégiques pour donner aux entreprises locales les moyens de s'insérer dans les chaînes de valeur régionales et mondiales et y devenir compétitifs.**

Le désir des gouvernements africains d'encourager l'établissement de liens avec le secteur des produits de base n'est pas nouveau et le continent offre beaucoup d'expériences concluantes au niveau des secteurs et des pays. Maurice constitue un bon exemple de pays qui a élaboré avec succès des visions et des stratégies à long terme pour passer d'une situation marquée par une forte production et la concentration des exportations en 1980 à une diversification poussée trois décennies plus tard. Les mutations de la forme de la mondialisation dans l'ère actuelle ouvrent des possibilités non encore exploitées d'intensifier les liens en matière d'industrialisation au plan local.

Sur cette toile de fonds, le Rapport examine les principales contraintes à surmonter et les perspectives à saisir par les pays africains pour tirer le plus grand profit de leurs produits de base en y ajoutant de la valeur par l'établissement de liens. Il aborde ensuite la question de savoir comment les pays africains peuvent élaborer et appliquer des stratégies d'industrialisation et autres politiques de développement pour promouvoir la création de valeur ajoutée et la transformation économique et réduire leur dépendance à l'égard de la production et de l'exportation des produits de base non transformés.

L'analyse repose sur une étude documentaire et des informations de base relatives aux politiques des pays, des données primaires concernant les entreprises et des informations obtenues au moyen de questionnaires et d'entretiens tendant à étayer des recommandations fondées sur les faits. Les données primaires ont été recueillies et des études de cas par pays ont été préparées pour neuf pays africains au sein des cinq régions: Afrique du Sud, Algérie, Cameroun, Égypte, Éthiopie, Ghana, Kenya, Nigéria et Zambie.

Tout comme les années précédentes, le Rapport commence par l'examen des récentes tendances du développement économique et social ainsi que de questions choisies, notamment le commerce et le financement au service de la transformation économique et la question de savoir comment traduire la croissance en création d'emplois décents, avant d'en venir au thème «Tirer le plus grand profit des produits de base africains: l'industrialisation au service de la croissance, de l'emploi et de la transformation économique» dont un bref résumé est donné dans les paragraphes ci-dessous.

## **TIRER LE PLUS GRAND PROFIT DES PRODUITS DE BASE AFRICAINS: CONTRAINTES ET PERSPECTIVES**

Certains des neuf pays offrent des preuves de réalisation de progrès dans l'établissement de liens au plan local (en amont et en aval) à partir des secteurs des produits de base non renouvelables, énergétiques et agricoles. Mais la création de valeur ajoutée est encore limitée et la profondeur des liens varie d'un pays à l'autre, essentiellement en raison de contraintes propres à chaque pays ou industrie qui ne peuvent être surmontées par les forces du marché et nécessitent des politiques stratégiques et systématiques d'industrialisation. Même aujourd'hui, 90 % du revenu total tiré du café va aux pays consommateurs riches — ce qui souligne les avantages dont les pays africains se privent actuellement.

Les principaux constats du rapport sur les liens avec les chaînes de valeur se présentent comme suit:

### **LES GRANDES DIFFÉRENCES EXISTANT ENTRE LES SECTEURS DES PRODUITS DE BASE AGRICOLES, NON RENOUVELABLES ET ÉNERGÉTIQUES ONT UNE INCIDENCE SUR LA FAÇON DONT S'ÉTABLISSENT LES LIENS**

La plupart des produits de base agricoles, contrairement aux produits de base non renouvelables,

ont un faible contenu technologique, se prêtent à une production à petite échelle, exigent une forte intensité de main-d'œuvre, nécessitent des éléments d'infrastructure hétérogènes et diffus, restent rarement frais dans leur état naturel et demandent une transformation rapide. Les produits de base non renouvelables font généralement appel à des technologies plus complexes et nécessitent une utilisation intensive de grandes infrastructures (telles que les routes, les chemins de fer et les ports) pouvant servir à développer d'autres secteurs. Les produits de base énergétiques s'étendent sur une grande échelle, sont à forte intensité de capital et de technologie et requièrent des infrastructures de moindre utilité pour les autres secteurs

### **ÉTABLIR DES LIENS COMMERCIAUX ET DEMEURER DANS LES CHAÎNES DE VALEUR MONDIALES SONT ESSENTIELS, MAIS NÉCESSITENT UN INVESTISSEMENT ET UN APPUI SYSTÉMATIQUES**

La recherche d'acheteurs est un exercice coûteux pour toute entreprise, mais une entreprise doit être insérée dans les chaînes de valeur régionales et mondiales. L'établissement de ces liens exige un appui stratégique local approprié du gouvernement pour permettre aux entreprises d'être compétitives au plan mondial en ce qui concerne les « facteurs déterminants de succès », tels que le prix, la qualité, les délais, les capacités dynamiques et la conformité aux normes techniques, sanitaires et environnementales. La création de liens est par conséquent un processus progressif et cumulatif qui nécessite un investissement continu dans les technologies, la recherche-développement et les compétences, entre autres.

### **TOUS LES LIENS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR NÉCESSITENT UN APPUI POUR LA MISE À NIVEAU**

Des compromis entre les liens peuvent cependant s'avérer nécessaires. Par exemple, étant donné que la production du secteur des denrées alimentaires peut varier énormément en qualité, en prix et en spécifications techniques, la création de valeur ajoutée dans l'agro-industrie requiert normalement un appui à différents niveaux, notamment la production, la commercialisation, le stockage et le transport. Pour éviter des effets négatifs indésirables sur les producteurs au niveau des autres maillons, il faudra intégrer les stratégies ciblant les industries de transformation dans les interventions aux étapes de production et de transformation primaire des produits.

### **LES MARCHÉS RÉGIONAUX PEUVENT OFFRIR PLUS DE PERSPECTIVES QUE LES MARCHÉS TRADITIONNELS**

Ces occasions sont plus manifestes lorsqu'une entreprise s'intègre dans une chaîne de valeur mondiale. Les marchés régionaux peuvent au départ être moins exigeants et permettre aux entreprises locales de constituer les capacités de production requises pour accéder à des chaînes mondiales plus exigeantes, aspect particulièrement important pour les pays qui ne disposent pas de grands marchés intérieurs. L'approche régionale offre des possibilités d'accélérer et de rationaliser l'intégration régionale en Afrique afin de fournir des avantages compétitifs au plan local.

### **LES ACCORDS COMMERCIAUX AVEC LES PAYS INDUSTRIALISÉS PARTENAIRES TRADITIONNELS ET LES PAYS ÉMERGENTS SONT IMPORTANTS POUR PÉNÉTRER DE NOUVEAUX MARCHÉS**

Les pays africains ont besoin d'améliorer l'accès aux marchés de leurs produits à valeur ajoutée par le biais d'accords avec les partenaires traditionnels et émergents. Leur stratégie, reposant sur un front uni pour la négociation, devrait viser à maximiser l'impact des partenariats sur le développement et, de façon spécifique, à réduire les droits de douane élevés (sur le cacao à destination de l'Inde, par exemple) et à éliminer la progressivité des droits (au sein de l'Union européenne, par exemple).

### **TIRER LE MEILLEUR PARTI DES PRODUITS DE BASE DE L'AFRIQUE: UN CADRE D'ORIENTATION**

Le Rapport identifie les facteurs qui influent sur l'étendue et la profondeur des liens — les caractéristiques techniques de la chaîne de valeur, la structure de l'industrie, les stratégies des entreprises dominantes concernant leurs facteurs déterminants de succès, l'emplacement et l'infrastructure, un éventail de contraintes (restrictions commerciales, normes) et une politique industrielle gouvernementale. Le niveau inégal du développement d'un pays à l'autre est imputé à deux principaux ensembles de paramètres à l'origine de liens, et qui sont d'ordre structurel et propres aux pays.

Les paramètres structurels concernent l'âge du secteur d'exploitation du produit de base et des facteurs sectoriels tels que la mise en œuvre de moyens logistiques à temps et avec souplesse, les caractéristiques des gisements

de matières premières et la complexité technologique du secteur. De par leur nature, ces paramètres sont difficiles à influencer par des mesures publiques. Les paramètres propres aux pays, en revanche, sont beaucoup plus faciles à influencer par les politiques gouvernementales et désignent des facteurs liés au contexte national, tels que l'infrastructure et les ressources humaines.

Il n'existe pas de politique toute faite en matière d'industrialisation pour les pays africains ou nulle part ailleurs. La politique gouvernementale devrait être propre au pays et fondée sur des données factuelles. Elle devrait également comporter des priorités claires, définir des mesures institutionnelles pour garantir la responsabilité de la mise en œuvre entre les ministères au niveau central ou local et être accompagnée de budgets transparents.

On trouvera ci-après les recommandations clefs pour la création de valeur ajoutée et l'industrialisation en Afrique.

### **ADOPTER ET METTRE EN ŒUVRE UNE POLITIQUE INDUSTRIELLE COHÉRENTE**

Si les pays africains souhaitent accélérer et approfondir l'apport de valeur ajoutée aux liens entre les activités de production locales et le secteur des produits de base et s'engager sur la voie de l'industrialisation fondée sur les produits de base, ils devront adopter une approche stratégique et collaborer étroitement avec toutes les parties prenantes afin d'élaborer et de mettre en œuvre une politique industrielle. Cette politique devrait commencer par identifier les possibilités de création de valeur ajoutée ou d'établissement de liens ainsi que de prise de mesures à moyen et à long terme.

### **CRÉER DES MÉCANISMES INSTITUTIONNELS INCLUSIFS ET TRANSPARENTS APPROPRIÉS DE POLITIQUE INDUSTRIELLE**

Il est essentiel pour les gouvernements d'élaborer des feuilles de route de politique industrielle hiérarchisée par pays pour la création de valeur ajoutée, en collaborant étroitement avec les parties prenantes, notamment les représentants des entreprises et des institutions de recherche et d'innovation. Il faudra mettre sur pied un conseil institutionnel multipartite qui s'occupera de l'établissement de liens avec le secteur des produits de base, sous la direction du département ministériel le plus indiqué (généralement le ministère de l'industrie). Ce conseil aura pour mission d'élaborer une vision stratégique commune en matière d'industrialisation — en recueillant les informations les plus fiables et en mettant

au point une stratégie d'établissement de liens étape par étape. Cette stratégie devrait définir les mécanismes d'appui ainsi que les responsabilités, les activités, les produits et les jalons.

### **ÉLABORER UNE POLITIQUE BIEN AXÉE SUR LA TENUE EN PRODUITS LOCAUX**

Les politiques sur la tenue en produits locaux ont probablement été le facteur le plus important d'établissement de liens avec le secteur des produits de base. Les règles de l'Organisation mondiale du commerce prévoient une marge de manœuvre juridique pour les économies les moins développées — et un grand nombre de pays trouvent des mécanismes de terrain pour introduire et maintenir en place ces politiques portant sur la tenue en produits locaux. Ces politiques devraient viser à créer de la valeur ajoutée au plan local (plutôt que de contenter des groupes d'intérêts particuliers), à éliminer les lourdeurs administratives et à simplifier les règlements ainsi qu'à mobiliser une assistance technique et financière pour l'établissement de liens.

### **ADOPTER DES MESURES STRATÉGIQUES POUR INSÉRER LES ENTREPRISES LOCALES DANS LES CHÂÎNES DE VALEUR**

En raison de la dynamique des chaînes de valeur nationales, régionales et mondiales, il est de l'intérêt des grandes entreprises du secteur des produits de base de sous-traiter une bonne partie de leurs approvisionnements et services. La politique industrielle devrait comprendre des programmes sur mesure de développement des chaînes d'approvisionnement qui aident les entreprises locales à s'insérer dans ces chaînes et à rester compétitives. Une telle politique peut porter sur des créneaux de haut de gamme et la certification de la qualité, la durabilité environnementale, les produits de spécialité ou le commerce équitable, ainsi que des mécanismes spéciaux de financement pour le renforcement des capacités des entreprises en matière d'établissement de liens en amont et en aval.

### **STIMULER LES COMPÉTENCES ET LES TECHNIQUES LOCALES**

La pénurie de compétences constitue souvent un sérieux obstacle à l'établissement de liens industriels en Afrique. Elle réduit à l'impuissance les fournisseurs locaux qui n'arrivent pas à améliorer leur compétitivité opérationnelle, à satisfaire aux exigences techniques, à innover ou à adopter des pratiques de fabrication ou à mettre en œuvre des

programmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la clientèle qui soient de niveau mondial.

L'établissement de liens en amont avec le secteur des produits de base non renouvelables nécessite de grandes capacités technologiques pour soutenir la concurrence avec les fournisseurs mondiaux. Le renforcement des compétences nécessaires requiert un appui coordonné de la part des autres entreprises, de l'État et des bailleurs de fonds. L'appui de l'État peut revêtir la forme de programmes de subvention de contrepartie pour le perfectionnement des compétences des entreprises locales, de création d'instituts techniques de formation et de recrutement de personnel.

### **S'ATTAQUER AUX PROBLÈMES D'INFRASTRUCTURE ET AUX GOULETS D'ÉTRANGLEMENT**

Les déficits d'infrastructure concernent non seulement les infrastructures entre pays mais également les routes de desserte reliant les zones de production et les centres de transformation des produits agricoles. Le développement de l'infrastructure permet de réduire ces goulets d'étranglement et a des retombées en termes de création d'emplois pour les travailleurs non qualifiés et semi-spécialisés ainsi que de perfectionnement des artisans hautement qualifiés. Les politiques industrielles et de développement en Afrique devraient inclure un investissement stratégique dans l'infrastructure et éviter les projets et programmes d'infrastructure à part destinés uniquement à répondre aux besoins des producteurs de produits de base. Les gouvernements devraient se servir de l'accès aux produits de base pour obtenir un financement à des conditions de faveur (pour l'infrastructure dans les accords bilatéraux), pour tirer parti des partenariats public-privé (afin de faciliter la mise en place de l'infrastructure) et restructurer les institutions qui offrent l'infrastructure immatérielle (en vue de simplifier les cadres réglementaires et de les rendre efficaces, efficients et favorables aux entreprises).

### **INSTAURER UNE COORDINATION ENTRE MINISTÈRES POUR AMÉLIORER LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES**

À la différence des chaînes de valeur, les ministères ne fonctionnent pas de façon transversale. Une stratégie industrielle fondée sur les produits de base demande nécessairement une orientation et une mise en œuvre interministérielles. Les matières premières agricoles relèvent généralement du ministère de l'agriculture, les métaux et les minéraux des ministères en charge des

mines et du pétrole; une politique industrielle requiert l'association et l'orientation du ministère de l'industrie, à côté des allocations budgétaires pour son application. Une mise en œuvre efficace de la politique nécessite par conséquent une coordination entre les ministères et les directions dans le cadre de plans et cadres nationaux élargis de développement qui garantissent la participation du secteur privé et des autres parties prenantes.

### **NÉGOCIER DES ACCORDS COMMERCIAUX RÉGIONAUX ET PROMOUVOIR LE COMMERCE INTRA-AFRICAIN**

Les marchés régionaux peuvent grandement faciliter la création de liens entre les activités de production locales au sein des pays africains et entre eux. Il est extrêmement difficile d'exporter sur les marchés des pays industrialisés à revenu élevé car leurs facteurs déterminants de succès sont souvent hors de la portée immédiate d'un grand nombre d'entreprises nationales. Les marchés régionaux sont souvent moins exigeants et fournissent aux entreprises nationales des possibilités d'apprentissage en vue de renforcer leurs capacités de production étape par étape. Ces marchés leur permettent également de réaliser des économies d'échelle, de se spécialiser suivant les pays, d'améliorer leur fonctionnement en créant un label « pays d'origine » régional et d'accroître ainsi leurs revenus. Les pays africains devraient par conséquent accélérer la mise en œuvre de l'accord portant création de la zone de libre-échange continentale ainsi que celle des accords commerciaux régionaux afin de réduire ou d'éliminer les barrières non tarifaires, les mesures sanitaires et phytosanitaires et les obstacles techniques au commerce. Ils devraient également améliorer l'infrastructure régionale et harmoniser les procédures douanières.

### **TIRER LE MEILLEUR PARTI DES CADRES D'ORIENTATION RÉGIONAUX**

Pour être efficaces et améliorer la coordination à l'échelle régionale et continentale, les cadres nationaux de développement industriel en Afrique devraient, autant que possible, être alignés sur les priorités du Plan d'action pour le développement industriel accéléré de l'Afrique, adopté par les ministres africains de l'industrie en 2007. Ce plan établit les priorités en matière d'action aux plans national, régional, continental et international, ainsi que la politique de diversification et d'exportation des produits de base, la gestion des ressources naturelles et l'apport de valeur aux ressources naturelles, l'infrastructure, le capital humain et la technologie, les cadres institutionnels et la mobilisation des ressources.

Pour répondre aux besoins des marchés nationaux et d'exportation, le Rapport recommande également une étroite coordination des stratégies nationales de création de valeur ajoutée afin de donner un coup de fouet aux efforts déployés par les pays africains pour promouvoir des produits de bases stratégiques telles que le riz, les légumineuses, le maïs, le coton, l'huile de palme, la viande bovine et les produits laitiers, les produits avicoles et halieutiques à l'échelle continentale, ainsi que le manioc, le sorgho et le millet au plan sous-régional.

### ... POUR CONCLURE

Les conclusions et recommandations du présent Rapport corroborent fortement celles des années précédentes qui soulignaient la nécessité pour les pays africains de mener des actions efficaces en vue de s'attaquer aux facteurs qui entravent la transformation économique. À titre d'exemple, l'édition 2012 du Rapport avait soutenu que, pour faire face aux échecs des programmes de développement menés par les États et soumis aux lois du marché et libérer le potentiel de l'Afrique en tant que pôle

de croissance mondiale, le continent avait besoin d'États développementistes qui conçoivent et mettent en œuvre des mesures innovantes et courageuses s'inscrivant dans la durée.

Le Rapport souligne que l'industrialisation fondée sur les produits de base en Afrique ne devrait – ni ne saurait – constituer pour les pays africains l'unique voie pour l'industrialisation. En effet, tous les pays africains ne sont pas riches en ressources naturelles et, à la longue, même ceux qui le sont devront s'engager dans des activités innovantes non liées aux ressources pour assurer le maintien de leurs industries lorsque que les ressources seront épuisées.

L'industrialisation de l'Afrique va certainement se réaliser dans une économie mondialisée en mutation et pleine d'incertitudes. Les gouvernements africains devraient donc collaborer afin d'élaborer une vision commune quant à comment influencer l'ordre économique mondial et, ce faisant, déterminer les résultats de la mondialisation elle-même. Le temps est venu pour l'Afrique d'arrêter d'être spectateur du processus de construction de sa propre destinée.





---

# L'évolution économique et sociale en Afrique et les perspectives à moyen terme

Malgré les difficultés de l'économie mondiale, la croissance africaine demeure relativement élevée.

La croissance économique moyenne de l'Afrique est liée à des risques internes et externes tels que les conflits et les guerres, ainsi que la crise de la zone euro.



RISQUES



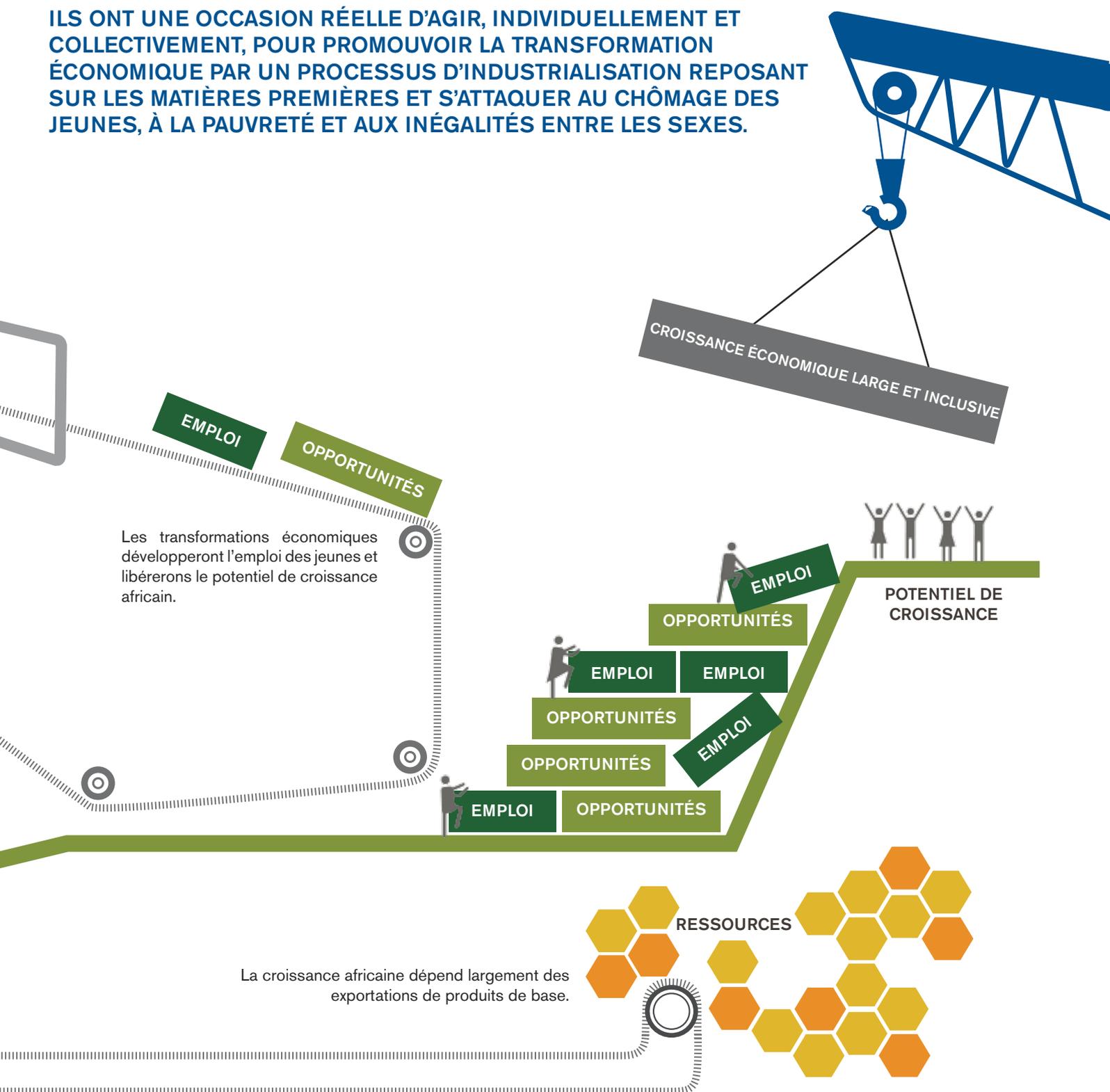
MINIMISER LES INÉGALITÉS ENTRE LES SEXE RENDRA LA MAIN-D'OEUVRE PLUS PRODUCTIVE.



Le renforcement du capital humain favorisera la productivité ce qui est vital pour la transformation économique.

LES PAYS AFRICAINS ONT BESOIN D'UNE CROISSANCE ÉCONOMIQUE PLUS ROBUSTE, LARGE ET INCLUSIVE PENDANT UNE LONGUE PÉRIODE.

ILS ONT UNE OCCASION RÉELLE D'AGIR, INDIVIDUELLEMENT ET COLLECTIVEMENT, POUR PROMOUVOIR LA TRANSFORMATION ÉCONOMIQUE PAR UN PROCESSUS D'INDUSTRIALISATION REPOSANT SUR LES MATIÈRES PREMIÈRES ET S'ATTAQUER AU CHÔMAGE DES JEUNES, À LA PAUVRETÉ ET AUX INÉGALITÉS ENTRE LES SEXES.



L'économie mondiale a montré des signes de ralentissement en 2012, menaçant le rythme de la reprise amorcée après la crise financière et économique mondiale de 2008-2009. La zone euro, le plus important partenaire économique de l'Afrique allait entrer à nouveau en récession, préoccupée constamment par l'augmentation des dettes souveraines et la soutenabilité budgétaire. Les économies émergentes, telles que la Chine et l'Inde, ont vu leur activité économique se ralentir notablement. Les perspectives de se sortir rapidement de la turbulence sont compromises par l'incertitude planant sur la crise de la dette souveraine dans la zone euro, l'assainissement budgétaire dans les principales régions du monde ; et les doutes qui subsistent quant à l'issue des négociations sur « le mur budgétaire » et le plafond de la dette aux États-Unis. Elles font craindre des risques de baisse dans une économie mondiale déjà fragilisée.

La croissance économique de l'Afrique a repris en 2012 et a dépassé la moyenne mondiale, malgré ces turbulences au niveau planétaire. Dans de nombreux pays africains, la reprise a été favorisée par divers facteurs, notamment la flambée de la demande et des prix des produits de base sur les marchés internationaux, ce qui a dopé la demande intérieure, en plus de l'amélioration des revenus, l'urbanisation, l'augmentation des dépenses publiques (notamment dans les infrastructures), des récoltes exceptionnelles dans certaines régions (dus à des conditions météorologiques favorables), le resserrement des liens commerciaux et d'investissement avec les économies émergentes (liés à l'investissement de ces derniers dans les ressources naturelles et les industries extractives de l'Afrique) et le relèvement économique survenu dans certains pays, une fois qu'ils sont sortis de conflits.

Les perspectives de croissance à moyen terme du continent sont positives, bien que des risques demeurent tels que la dépendance à l'égard de l'agriculture pluviale traditionnelle, l'instabilité politique et les troubles sociaux dans certains pays et l'incertitude créée par les perspectives économiques mondiales.

Il se trouve que les économies africaines sont toujours, pour la plupart, largement tributaires de la production et des exportations des produits de base – malgré une certaine diversification vers des secteurs autres que celui des produits primaires, tels que le secteur manufacturier et les services – ayant une valeur ajoutée limitée et très peu de liens en amont et en aval avec d'autres secteurs de l'économie. Du fait de cette faiblesse structurelle, les pays n'ont pas été en mesure de traduire la croissance en emplois conséquents en

nombre suffisant et en un développement social plus rapide. De fait, les modes du développement social en Afrique ont été contrastés au cours des dernières années : des changements positifs continuent d'être enregistrés dans la plupart des domaines mais les progrès sont lents et insuffisants pour permettre aux pays africains d'atteindre leurs objectifs en matière de développement social - notamment les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) - en 2015, tels qu'initialement fixés.

La valeur ajoutée et la transformation structurelle sont cependant essentielles pour que les économies de ces pays accélèrent une croissance la plus large possible généralisée et la maintiennent ; améliorent les conditions sociales en créant des emplois, réduisent les inégalités et la pauvreté et réduisent également leur vulnérabilité aux chocs extérieurs.

Améliorer la valeur ajoutée semble être un domaine considéré prioritaire tant dans les discours sur le développement que par les acteurs participant aux consultations sur le programme de développement pour l'après 2015, organisées par des organismes panafricains, notamment la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et la Commission de l'Union africaine (CUA). Les conclusions préliminaires de leurs consultations montrent qu'ils ont une préférence pour un programme qui accorde la priorité à la transformation structurelle et à la croissance inclusive, l'accent étant mis sur la promotion de l'agriculture, le secteur manufacturier, la technologie et l'innovation et sur le développement humain.

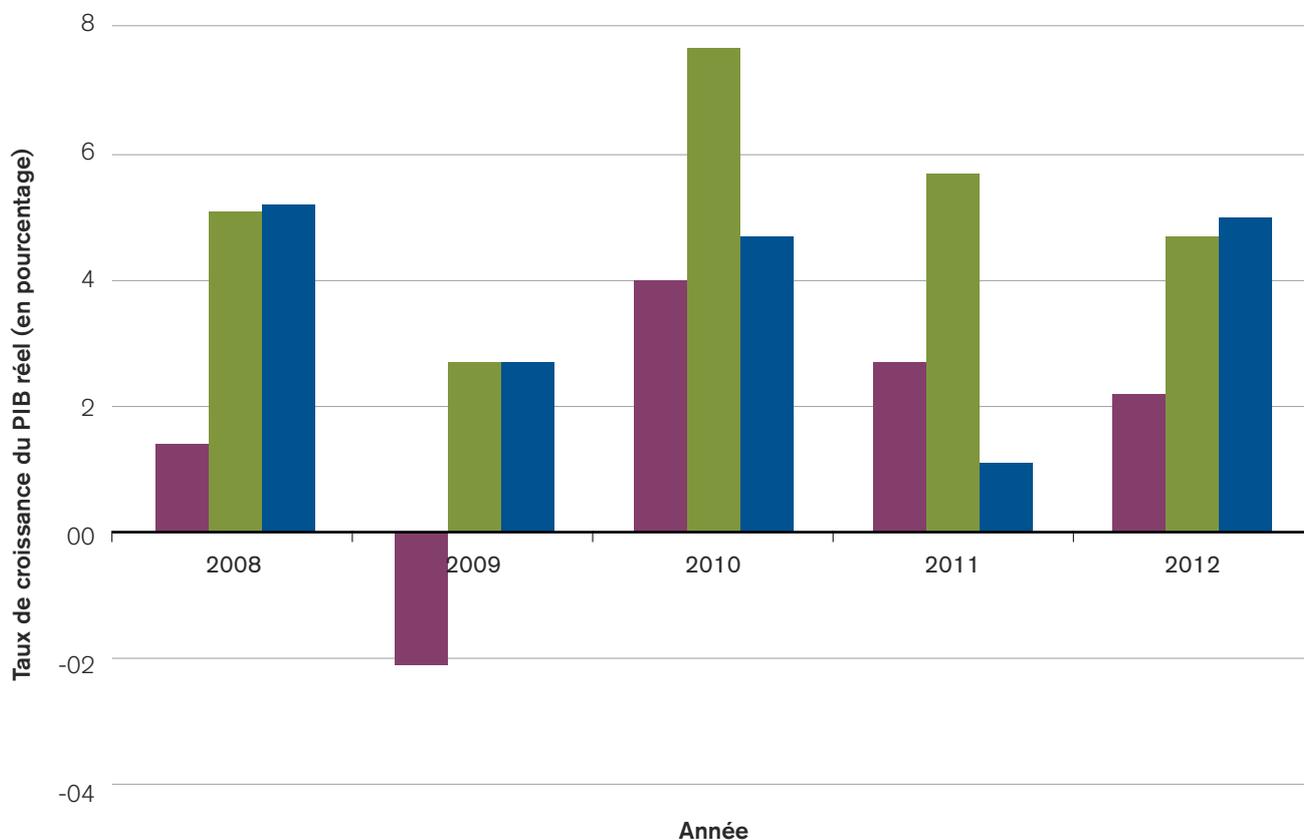
## 1.1 PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DE L'AFRIQUE EN 2012

### La reprise s'est consolidée alors que les tensions politiques se sont estompées en Afrique du Nord

La reprise économique en Afrique s'est consolidée en 2012<sup>1</sup> pour atteindre 5 % (figure 1.1), malgré un ralentissement de l'économie mondiale. Les troubles et les tensions politiques en Afrique du Nord ont commencé à s'estomper – des élections démocratiques se sont tenues et de nouveaux dirigeants ont été élus en Égypte et en Libye - et l'activité économique a repris son cours normal. Les perspectives de croissance à moyen terme de l'Afrique demeurent favorables, les taux étant estimés à 4,8 % en 2013 et à 5,1 % en 2014, par exemple.

La production et les exportations de produits de base sont demeurées essentielles pour la croissance sur le

**FIGURE 1.1 : CROISSANCE DU PIB, 2008–2012**



■ Monde ■ Economies en développement ■ Afrique

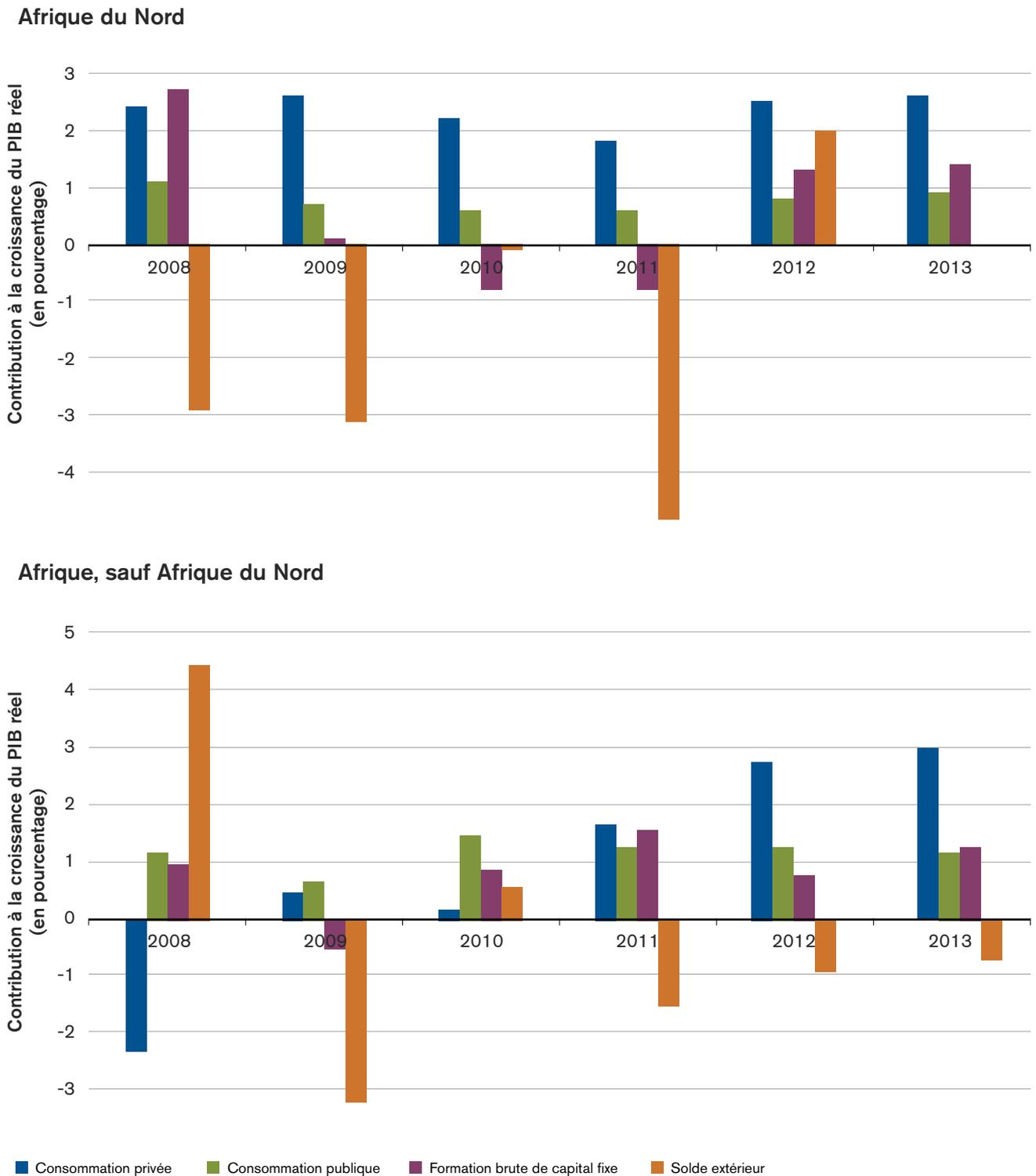
Source: Calculs établis d'après DESA-ONU (2012).

continent, quoique de nombreux pays diversifient leur économie et leurs sources de croissance. Ainsi en 2012, la croissance a-t-elle été forte aussi bien dans les pays riches en produits de base que dans ceux dépourvus de ressources, même si au sein de ces deux groupes, les exportateurs de pétrole ont enregistré une croissance légèrement plus rapide, sous l'effet de l'augmentation de la production et des prix du pétrole.

La croissance en Afrique a également continué à bénéficier de l'amélioration de la gestion macro-économique et de politiques macroéconomiques prudentes qui ont permis de procéder à des dépenses publiques importantes, notamment dans les infrastructures et les services publics. L'augmentation

de la consommation intérieure et de la demande d'investissement, favorisée par la hausse des revenus et l'urbanisation, ont représenté en 2012 plus de la moitié de la croissance dans de nombreux pays africains. De fait, si l'on décompose les composantes de la croissance du produit intérieur brut (PIB) réel brut, c'est la consommation privée qui a été le principal moteur de croissance en Afrique en 2012, suivie par l'investissement fixe brut et la consommation des administrations publiques (figure 1.2). L'investissement brut en capital fixe et les exportations ont enregistré une forte reprise en Afrique du Nord en 2012, mais la contribution de la formation brute de capital fixe à la croissance du PIB réel, a toutefois baissé dans le reste de l'Afrique à mesure que le solde extérieur diminuait.

**FIGURE 1.2 : COMPOSANTES DE LA CROISSANCE DU PIB RÉEL, 2008–2013**



Source: Calculs établis d'après EIU (2012).

### Importance grandissante des économies émergentes

Les partenaires traditionnels de l'Afrique venant du « Nord » sont toujours importants, il demeure que de nombreux pays ont pu, grâce au renforcement des relations commerciales et d'investissement avec les économies émergentes, non seulement atténuer l'impact de la récession en Europe mais également diversifier leurs exportations par destination et composition. Ces relations aident également les pays africains à diversifier leurs sources de capitaux et à attirer des investissements directs étrangers (IDE) et une aide publique au développement (APD) vers les secteurs de l'infrastructure et de produits autres que les produits de base. Les tensions politiques s'étant atténuées, les recettes

touristiques ont également augmenté en Afrique, ce qui a favorisé la croissance en 2012.

Malgré le ralentissement de l'économie mondiale (encadré 1.1) de nombreux pays africains ont bénéficié de capitaux extérieurs. L'APD est pratiquement restée inchangée malgré les difficultés budgétaires que les principaux pays donateurs traversaient. En outre, si les flux d'IDE ont dans l'ensemble diminué, les flux provenant des économies émergentes ont en fait augmenté et les transferts d'argent sont restés élevés, ce qui a favorisé l'investissement et la demande dans plusieurs pays africains. Selon les projections, aussi bien l'IDE que les transferts d'argent augmenteront à mesure que l'économie mondiale se redressera (voir chapitre 2).

## ENCADRÉ 1.1: PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DE L'ÉCONOMIE MONDIALE, 2012

L'économie mondiale a crû de 2,2 % en 2012, contre 2,7 % en 2011, ce qui était essentiellement dû à une baisse de la demande mondiale, à la crise de la tête dans la zone euro et à l'incertitude planant sur le mur budgétaire et le plafonnement de la dette aux États-Unis. Le redressement mondial après la « triple crise » - alimentaire, énergétique et financière - devrait toutefois se consolider dans le moyen terme.

### Croissance régionale

L'activité économique dans l'UE s'est contractée de 0,3 % en 2012 contre 1,5 % en 2011 (DAES, ONU 2012). Le taux de croissance du PIB réel de l'Allemagne devrait se contracter de 0,8 % en 2012 après une croissance de 3 % en 2011 tandis que la France, selon les estimations, n'a enregistré qu'un taux de 0,1 % contre 1,7 %. Les États-Unis ont enregistré une croissance de 2,1 % en 2012, ce qui traduisait une consommation privée et des investissements vigoureux ainsi qu'un meilleur environnement du crédit. Le Japon a vu son économie s'améliorer, ce qui était largement dû à l'augmentation des dépenses consacrées à la construction.

La croissance économique s'est ralentie dans les pays émergents en raison de la baisse de la demande d'exportations et de l'affaiblissement de la croissance de l'investissement, notamment en Chine et en Inde. Le taux de croissance économique de l'Asie occidentale a chuté pour se situer à 3,3 % en 2012, contre 6,7 % l'année précédente, en raison de la faiblesse de la demande extérieure et des coupes dans les dépenses publiques. La région de l'Amérique latine et des Caraïbes a enregistré une croissance de 3,1 % en 2012, contre 4,3 % l'année précédente, du fait du tassement de la demande d'exportation et de la baisse des prix des produits de base pour les exportations de produits non alimentaires (DAES, ONU 2012).

La crise mondiale de l'emploi a persisté en 2012 malgré les efforts déployés par les gouvernements pour créer des emplois et stimuler la croissance économique. Le chômage dans le monde était de 6 % en 2011, les taux de chômage dépassant 8 % dans les économies développées en tant que groupe, dépassaient 8 % contre 8,3 % l'année précédente. En 2012, le taux de chômage a dépassé les 25 % dans des pays tels que l'Espagne et la Grèce, les mesures d'austérité ayant continué à faire sentir leurs effets.

Les perspectives en ce qui concerne l'économie mondiale dépendent d'une sortie aussi rapide que possible de la crise de la dette dans la zone euro, du succès des plans de soutien et des politiques monétaires non conventionnelles mises en place pour réaliser l'intégrité fiscale et monétaire dans les principales économies industrialisées. Pour restaurer l'intégrité fiscale associée à des mesures visant à réduire la dette publique dans le monde, des interventions politiques judicieuses seront nécessaires.

Avec des prévisions de croissance de l'économie mondiale de 2,4 % en 2013 et de 3,2 % en 2014, le pire de la crise de la dette souveraine pourrait prendre fin et les pays développés et émergents devraient, pour la plupart, reprendre leur trajectoire de croissance à moyen terme.

### **Inflation**

L'inflation mondiale s'est ralentie, passant de 3,6 % en 2011 à 2,8 % en 2012 et devrait diminuer régulièrement et se situer à 2,6 % en 2013 en raison essentiellement d'une demande globale atone, de l'assouplissement quantitatif aux États-Unis et du niveau très faible des taux d'intérêt et de politiques monétaires extrêmement accommodantes appliquées dans la plupart des pays. L'affaiblissement de l'environnement économique, couplé à la baisse des taux d'inflation, devrait permettre aux gouvernements aux États-Unis et dans les pays de la zone euro, d'autoriser un nouvel assouplissement monétaire, ce qui contribuera à l'assainissement des bilans du secteur privé et des banques.

### **Evolutions budgétaires**

Les soldes budgétaires se sont améliorés dans pratiquement toutes les principales économies et régions, ce qui est un résultat de l'assainissement budgétaire et des mesures d'austérité, quoique le rythme soit menacé par des pressions économiques et sociales dans de nombreux pays développés. Les économies des pays avancés ont réduit leur déficit global qui est passé de 6,5 % du PIB en 2011 à 5 % en 2012, pour les États-Unis le déficit a été de 8,6 % et pour le Japon, de plus de 10 % du PIB de cette année.

Les positions budgétaires dans certaines régions en développement telles que l'Amérique latine et les Caraïbes se sont consolidées, les pays ayant pour la plupart poursuivi leur politique budgétaire prudente tout en reconstituant des volants de sécurité budgétaires, ce qui a été favorisé par des recettes d'exportation considérables.

Les pays de la zone euro devraient réduire le déficit budgétaire global de seulement 0,8 % du PIB en 2013. Dans les pays en développement, les déficits budgétaires en 2013 devraient se réduire sauf pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, en raison de la baisse des recettes pétrolières provoqué par les perturbations du côté de l'offre, sur le plan de la production pétrolière.

### **Produits de base**

L'indice des prix de tous les produits de base a augmenté durant le premier trimestre de 2012, atteignant un pic annuel de 202 en mars 2012, en raison de l'augmentation de la demande provenant des pays en développement. Le prix mondial du pétrole brut est resté élevé à 109,9 dollars le baril en mars contre 107,5 dollars en 2011. L'indice des prix alimentaires a connu une hausse après juillet sous l'effet de mauvaises conditions météorologiques sur les récoltes, notamment aux États-Unis. Ce sont les prix du sucre, des céréales et du riz qui ont connu la plus forte hausse, tandis que les prix de la viande et des produits laitiers sont demeurés pratiquement inchangés. L'indice des matières premières et des produits agricoles tels que le café, le caoutchouc, le coton et les boissons, a diminué en 2012.

Les prix mondiaux de la plupart des produits de base devraient se maintenir à un niveau élevé en 2013, en dépit de la croissance économique mondiale bien en dessous des potentialités, en raison de l'offre limitée et des risques climatiques liés au changement climatique mondial.

### **Soldes extérieurs**

Les exportations mondiales n'ont augmenté que de 5 % en valeur en 2012, très en deçà des 17,3 % enregistrés l'année précédente, du fait de la forte contraction de la demande en provenance des principaux pays développés.

Le solde du compte courant des principales économies et régions s'est légèrement réduit en 2012, ce qui traduisait une baisse du commerce international et un ralentissement de la demande mondiale plutôt qu'une amélioration des déséquilibres structurels (DAES, ONU, 2012).

Le dollar des États-Unis et le yen japonais se sont appréciés au cours du premier semestre, la crise de la dette dans la zone euro provoquant une aversion pour le risque plus grande des investisseurs et poussant à se tourner vers les monnaies refuges. Les flux mondiaux d'IDE ont légèrement baissé en 2012 tandis que les flux des transferts d'argent dans le monde, ont augmenté de 6,4 % (chapitre 2).

### Risques à moyen terme pour l'économie mondiale

Les risques les plus considérables sont les difficultés dans la zone euro, l'incertitude entourant les réformes fiscales, les réductions des dépenses, le plafond de la dette et le fort endettement des ménages aux États-Unis, l'assainissement budgétaire dans la plupart des pays industrialisés, le ralentissement économique dans les pays émergents et l'instabilité politique, notamment au Moyen-Orient.

Des politiques tendant à redresser les déséquilibres mondiaux et à améliorer la situation budgétaire et monétaire dans l'infrastructure financière mondiale, demeurent cruciales pour rétablir la santé mondiale. La Banque centrale européenne a, par exemple, lancé des interventions politiques de grande envergure pour atténuer la crise qui ne cesse de s'aggraver. Ces politiques devront toutefois s'accompagner d'une réforme structurelle à long terme afin de restaurer la confiance dans le secteur financier et mettre l'économie mondiale sur la voie de la croissance à long terme.

De telles relations commerciales et d'investissement et de sources de croissance permettront assurément au continent de réduire sa vulnérabilité aux chocs extérieurs et d'augmenter les possibilités d'une croissance plus rapide, durable et plus équitable.

#### *Croissance largement stable, partagée et robuste*

La croissance a été largement partagée et est restée forte dans la majorité des pays africains, en dépit

de l'effet perturbateur de la crise économique et financière mondiale et des troubles politiques en Afrique du Nord. Plus d'un tiers des pays africains a enregistré une croissance de plus de 5 % en 2012, un bon nombre d'entre eux atteignant ce taux entre 2010 et 2012 (tableau 1.1). Cette performance souligne le potentiel accru des pays africains d'accélérer la croissance et de la maintenir dans un futur proche.

**TABLEAU 1.1 : RÉPARTITION DE LA PERFORMANCE DE CROISSANCE EN AFRIQUE, 2010–2012**

Croissance du PIB réel	2010		2011		2012	
	Exportateurs de pétrole	Importateurs de pétrole	Exportateurs de pétrole	Importateurs de pétrole	Exportateurs de pétrole	Importateurs de pétrole
< 3%	1	9	6	7	4	9
3–5%	7	8	4	16	3	17
5–7%	2	13	1	10	3	6
> 7%	3	10	2	7	3	8
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>40</b>	<b>13</b>	<b>40</b>	<b>13</b>	<b>40</b>

Source: Calculs établis d'après DESA-ONU (2012).

### Croissance du PIB par habitant

Selon les estimations, la population de l'Afrique s'accroît de plus de 2 % par an, mais avec les augmentations anticipées de la croissance économique, le PIB par habitant va probablement augmenter à moyen terme (Perspectives économiques en Afrique, 2012). De fait en 2012, le PIB par habitant du continent était estimé à environ 3 %. Cependant si cela donne à penser que le niveau de vie dans les pays africains s'améliore en moyenne, le rythme est très lent ; les progrès obtenus sur le plan des conditions sociales ne sont pas à la hauteur de la robuste performance économique du continent.

Sur le plan sous-régional, l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique de l'Est ont continué à enregistrer une croissance du PIB réel par habitant de plus de 3 %, suivies de l'Afrique centrale et de l'Afrique australe. L'Afrique du Nord (à l'exception de la Libye) a été la seule sous-région qui a connu une contraction de son économie en raison de la lenteur de la reprise globale après la guerre civile en Libye et les troubles politiques dans d'autres pays tels que l'Égypte et la Tunisie. Malgré cela, le PIB moyen par habitant a continué d'augmenter dans les pays exportateurs de ressources au cours de la dernière décennie. Si le cadre directeur approprié est mis en

place, ces progrès, à condition qu'ils restent soutenus, pourraient permettre de conjurer la « malédiction des ressources » qui a ravagé de nombreux pays africains. Les gouvernements doivent poursuivre des politiques de nature à réduire l'inégalité, promouvoir la création d'emplois et renforcer la protection sociale afin de faire en sorte que la croissance entraîne davantage le développement social (chapitre 2).

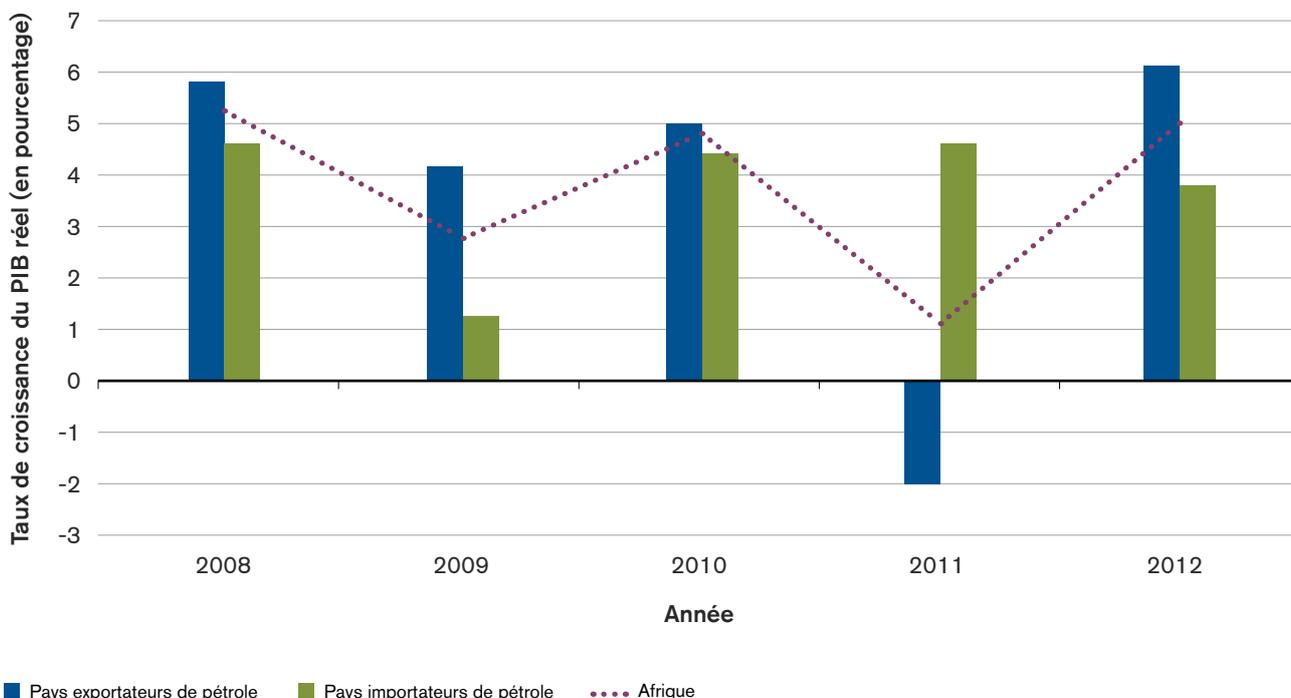
### La croissance a varié selon les régions géographiques

La croissance du PIB réel a varié entre groupements, sous-régions et pays, mais est restée assez forte aussi bien dans les pays exportateurs de pétrole que dans ceux importateurs de pétrole.

#### Exportateurs et importateurs de pétrole

Les pays exportateurs de pétrole, en tant que groupe, se sont vigoureusement redressés en 2012 (6,1 %), à mesure que la situation politique de certains pays s'améliorait (notamment en Afrique du Nord), que la production pétrolière augmentait (dans de nombreux pays) et que les prix du pétrole se maintenaient à un niveau élevé sur les marchés internationaux (figure 1.3).

FIGURE 1.3 : CROISSANCE EN AFRIQUE, PAR GROUPE DE PAYS, 2008–2012



Source: Calculs établis d'après DESA-ONU (2012).

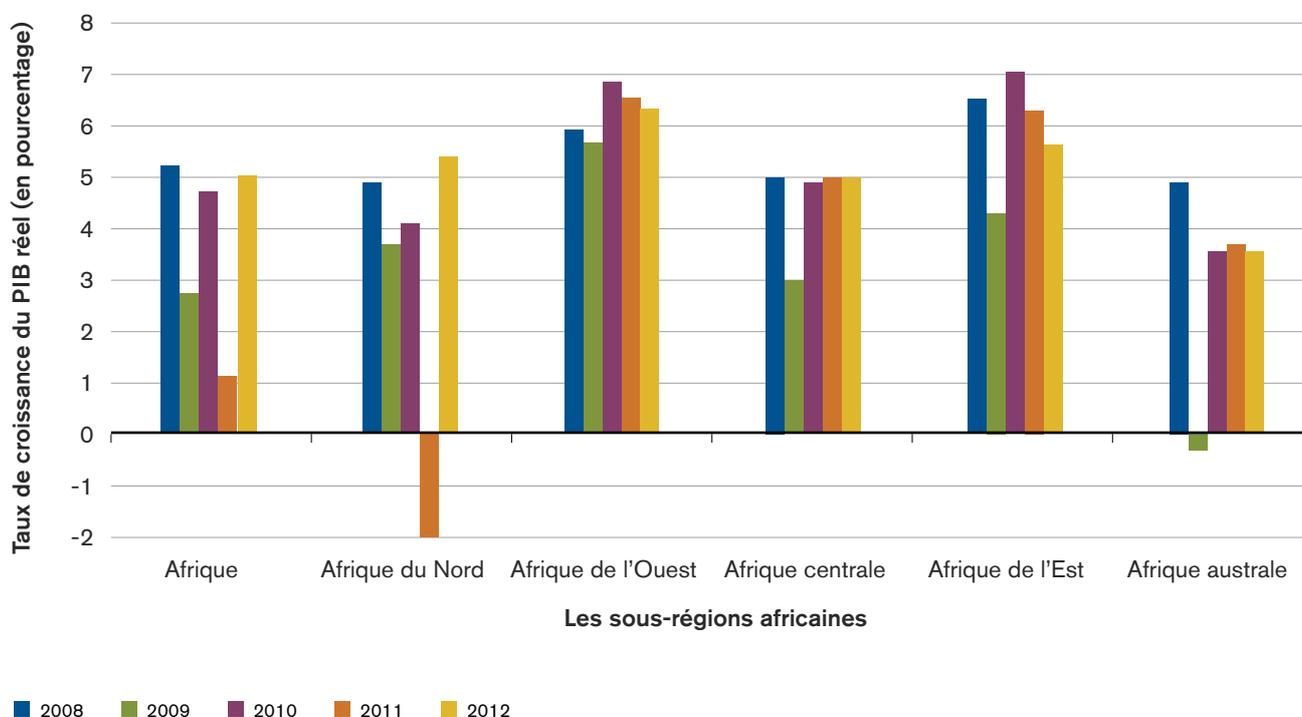
Les pays importateurs de pétrole ont vu leur croissance baisser à 3,7 % en 2012, contre 4,5 % en 2011. Malgré ce recul, le groupe a enregistré une croissance robuste sous l'effet de divers facteurs dont la forte demande et les prix élevés des produits de base non pétroliers et de meilleures performances dans l'agriculture, les services et autres secteurs. La forte croissance hors pétrole renforce l'élan de plus en plus fort vers la diversification économique dans les pays africains. Des pays comme le Kenya ont connu une reprise vigoureuse à la fin de la sécheresse et le redressement après-conflit intervenu dans

d'autres pays a contribué aux taux de croissance impressionnants enregistrés dans ce groupe.

### Tendances sous-régionales

En 2012, les taux de croissance ont également varié entre les sous-régions, mais sont demeurés robustes dans l'ensemble des sous-régions (figure 1.4). C'est l'Afrique de l'Ouest qui a réalisé le plus fort taux de croissance, suivie de l'Afrique de l'Est, de l'Afrique du Nord incluant la Libye<sup>2</sup>, de l'Afrique centrale et de l'Afrique australe.

**FIGURE 1.4 : CROISSANCE PAR SOUS-RÉGION, 2008–2012**



Source: Calculs établis d'après DESA-ONU (2012).

La performance économique en Afrique de l'Ouest s'est légèrement tassée, se situant à 6,3 % en 2012 contre 6,5 % en 2011. Le Nigéria, deuxième grande économie du continent, a vu sa croissance ralentir à 6,4 % contre 7,4 %, ce qui reflétait le relâchement dans l'application des mesures de relance budgétaire et un ralentissement des investissements pétroliers en raison des préoccupations sécuritaires dans le Delta du Niger. L'économie du Ghana, après avoir enregistré une forte progression en 2011, quand la production commerciale de pétrole a commencé, a connu un ralentissement, passant de 15,1 % en 2011 à un 7,4 % plus réaliste en 2012.

L'instabilité politique en Guinée-Bissau et au Mali a eu des répercussions sur la croissance sous-régionale, et ces deux pays ont vu leur croissance baisser de plus de 4,4 points de pourcentage, ce recul étant toutefois contrebalancé par la croissance de 26,5 % enregistrée en Sierra Leone grâce à la découverte de nouveaux gisements de pétrole. La Côte d'Ivoire a enregistré une croissance post-conflit de 7 %, les récoltes étant redevenues normales dans le pays. Le fort taux de croissance dans l'industrie extractive du pétrole a permis au Niger d'enregistrer une expansion de 9,1 %.

En Afrique de l'Est, la croissance a baissé à 5,6 % en 2012 contre 6,3 % en 2011, mais la plupart des pays ont obtenu de bons résultats en 2012, enregistrant une reprise de l'agriculture, une demande intérieure dynamique et une expansion des services. La croissance du Kenya a été de 4,8 % en 2012 contre 4,4 %, dopée par une robuste demande intérieure, le dynamisme du secteur des services, l'augmentation des dépenses publiques et des politiques monétaires judicieuses (qui ont en fait permis de faire baisser l'inflation dans la plupart des pays de l'Afrique de l'Est). La Tanzanie a maintenu une croissance forte de 6,8 %, grâce à des politiques budgétaires et monétaires prudentes, un recouvrement d'impôts plus important et une réduction des dépenses non récurrentes. La croissance est également demeurée forte au Rwanda (7,9 %), en Éthiopie (7 %), en Érythrée (6,5 %) et aux Seychelles (3,6 %). Les performances ont été marquées par une inflation élevée comme en Éthiopie par exemple, un assainissement budgétaire et une dépendance à l'égard de l'aide au Rwanda et les préoccupations suscitées par la sécurité alimentaire et la stagnation du secteur privé en Érythrée. Le tourisme aux Seychelles a enregistré un recul du fait de la crise de la dette dans la zone euro.

Pour ce qui est de l'avenir, la pauvreté rurale, l'inégalité des revenus, le chômage des jeunes et l'incertitude qui plane sur les perspectives mondiales continuent de soulever des questions quant à la croissance dans cette sous-région.

La croissance en Afrique centrale a stagné à 5 % en 2012, le même taux qu'en 2011. Le Tchad a réussi cependant à doubler son taux de croissance en 2012 (passé à 6,2 %), les secteurs non pétroliers et les industries liées à l'énergie se développant, les prix du pétrole et les dépenses publiques s'étant stabilisées. La croissance s'est également accélérée au Cameroun (passant à 4,5 % - ce qui traduisait une augmentation de la production de pétrole et de gaz) et en République centrafricaine (passée à 3,8 % - grâce à de meilleures récoltes et exportations). La Guinée équatoriale a enregistré une baisse de croissance, passée à 6,3 %. Des grèves et des perturbations de la production de pétrole ont fait passer la croissance du Gabon à 4,7 % contre 5,8 % en 2011 et le pays continue de faire face à un taux de chômage élevé et à un faible développement humain.

Du fait que la région continue de dépendre fortement de la production de produits primaires et des industries extractives, la croissance inclusive et la création d'emplois constituent des défis majeurs.

La production de l'Afrique australe est demeurée presque inchangée pour la troisième année consécutive, se situant à 3,5 %. L'intégration poussée de l'Afrique du Sud dans l'économie mondiale s'est traduite par un ralentissement notable de sa croissance, qui a chuté à 2,5 % en 2012

contre 3,1 % en 2011, en raison des grèves dans le secteur des mines. Plusieurs autres pays ont enregistré une croissance modeste. La croissance au Botswana, au Lesotho, en Namibie et en Zambie a baissé de plus de 0,8 % du PIB en raison de la diminution des recettes publiques provenant du secteur minier et de la faiblesse de la demande mondiale de cuivre, de diamants et d'or. La Namibie a aligné son dollar sur le rand sud-africain, ce qui l'a exposée à la contagion venant d'Afrique du Sud.

L'Angola a enregistré la croissance la plus vigoureuse, le taux ayant presque doublé pour se situer à 7,5 %, en raison de l'augmentation de la production pétrolière et des investissements dans le gaz naturel. Le Mozambique, étant devenu un exportateur de charbon en 2011, a également enregistré une forte croissance en 2012, se situant à 7,5 % et l'augmentation des flux d'IDE a contribué à la production. L'île Maurice a maintenu une croissance modeste (3,1 %) à mesure qu'elle se diversifiait dans la banque et la manufacture. Le Swaziland l'une des économies à la croissance la plus faible de ces dernières années, est passé de la contraction pour enregistrer une croissance de 1,7 % en 2012, essentiellement due à l'augmentation des dépenses publiques, favorisée par l'augmentation des paiements en provenance de l'Union douanière de l'Afrique australe.

La région continue de bénéficier fortement de la stabilisation de l'environnement international. Des taux élevés de chômage et des inégalités demeurent toutefois des risques de baisse.

L'Afrique du Nord s'est pratiquement complètement relevée de la contraction de 2011, provoquée par les troubles politiques et sociaux en Égypte, en Libye et en Tunisie, enregistrant des taux de croissance de 5,4 %<sup>3</sup>. Bien que la sous-région ait bien résisté à la crise financière mondiale, son redressement est compromis par l'incertitude politique chronique et par le ralentissement de l'activité dans ses principaux partenaires économiques dans la zone euro. L'Égypte a été particulièrement touchée, la croissance chutant à 1,1 % en 2012 contre 1,8 % l'année précédente, ce qui reflétait l'incertitude entourant les procédures parlementaires et présidentielles ainsi que les tensions politiques suscitées par la nouvelle constitution du pays. Tous ces facteurs ont eu des répercussions sur les investissements et les services, notamment le tourisme.

La croissance du PIB du Maroc a chuté de 4,1 % à 2,8 % en 2012, ce qui était largement imputable au ralentissement économique en Europe et aux mauvais résultats enregistrés dans l'agriculture. En Libye, la croissance a rebondi pour atteindre 100,7 %, l'investissement dans la reconstruction ayant dopé l'économie et la production de pétrole ayant repris pour atteindre 1,42 million de barils/jour en juillet

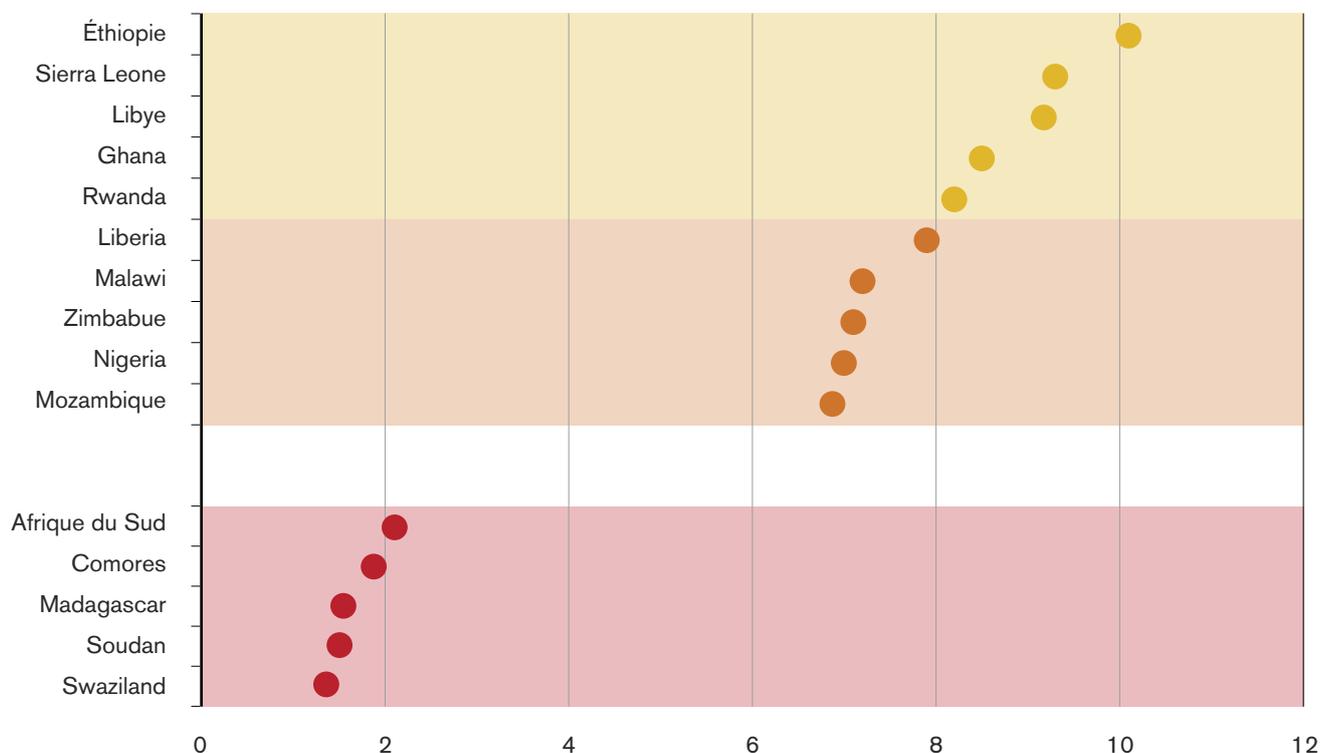
2012 contre 500 000 à la fin de 2011 (Banque mondiale, 2012). L'économie de la Tunisie, après s'être contractée à 1,7 % en 2011, s'est redressée pour atteindre 2,6 % en 2012, ce qui traduisait la reprise dans les domaines du tourisme, des exportations et de l'IDE. Malgré la fermeture partielle d'une raffinerie importante, l'Algérie a maintenu son niveau élevé de production pétrolière et une politique budgétaire expansionniste, enregistrant une croissance de 2,8 %. Au Soudan par contre, l'économie s'est fortement contractée de 11 % en raison de l'environnement politique, de la guerre civile, de la forte baisse de la production pétrolière, de la dépréciation du taux de change et d'une inflation galopante. La Mauritanie a vu son taux de croissance chuter à 4,8 % en 2012, contre 5,1 % en 2011 mais il reste robuste grâce aux investissements effectués dans les mines et à d'importantes dépenses publiques.

Le chômage élevé des jeunes demeure un motif de préoccupation pour la sous-région. Pour réduire le taux de chômage chez tous les groupes d'âge, il est

nécessaire qu'il y ait des réformes structurelles du marché de l'emploi, la restauration de la confiance dans le marché, une croissance inclusive, la reconstitution des réserves de change extérieures et le maintien de la stabilité politique et sociale.

En 2008 - 2012, les 11 pays d'Afrique les plus performants ont atteint le seuil de 7 %, considéré comme étant un préalable à la réalisation des OMD, l'Éthiopie et la Sierra Leone occupant les deux premières places (figure 1.5). La croissance en Éthiopie est due à l'augmentation des investissements publics et privés, à l'amélioration de la gestion macroéconomique et au rôle accru du secteur manufacturier et des services notamment, tandis que la croissance en Sierra Leone reflète essentiellement la reprise après la guerre civile ainsi que la mise en exploitation des ressources naturelles. La liste des pays les plus performants n'en souligne que davantage l'importance centrale de la production et des exportations de produits de base. Ces pays sont, dans leur majorité fortement tributaires du pétrole et/ou des minéraux<sup>4</sup>.

**FIGURE 1.5 : LES 10 PAYS LES PLUS PERFORMANTS ET LES 5 LES MOINS PERFORMANTS, 2008-2012 (CROISSANCE MOYENNE ANNUELLE EN POURCENTAGE)**



Source: Calculs établis d'après DESA-ONU (2012).

Le Swaziland, le Soudan, Madagascar, les Comores et l'Afrique du Sud ont réalisé les performances les plus faibles durant 2008-2012. L'économie du Swaziland a connu un ralentissement en raison du déclin de l'industrie textile et du vêtement, notamment. Le faible taux de croissance du Soudan est largement dû à une contraction de 11 % en 2012, provoquée par l'environnement politique, la poursuite de la guerre civile et la sécession du Soudan du Sud et les tensions frontalières qui en ont découlé, autant de facteurs qui expliquent la faiblesse de ses taux de croissance moyens. Cependant, en raison de l'intensification des efforts de paix aux niveaux national et régional, la croissance dans ce pays devrait rebondir dans le moyen terme. L'exposition de l'Afrique du Sud aux marchés financiers mondiaux a joué un rôle important dans sa performance de croissance durant les cinq dernières années.

**La création d'emplois reste un défi majeur**

La forte croissance de sur le continent ne s'est pas traduite par un développement économique et social à large base ou généralisé nécessaire pour sortir des millions d'Africains de la pauvreté et réduire les fortes inégalités observées dans la plupart des pays. Cela est dû au fait que la récente croissance de l'Afrique, tirée par les produits de base, a une faible intensité d'emplois, c'est-à-dire la capacité de créer des emplois (CEA et CUA, 2010).

C'est ainsi que le continent continue à pâtir de taux de chômage élevé, particulièrement des jeunes et des femmes et il existe très peu d'opportunités pour

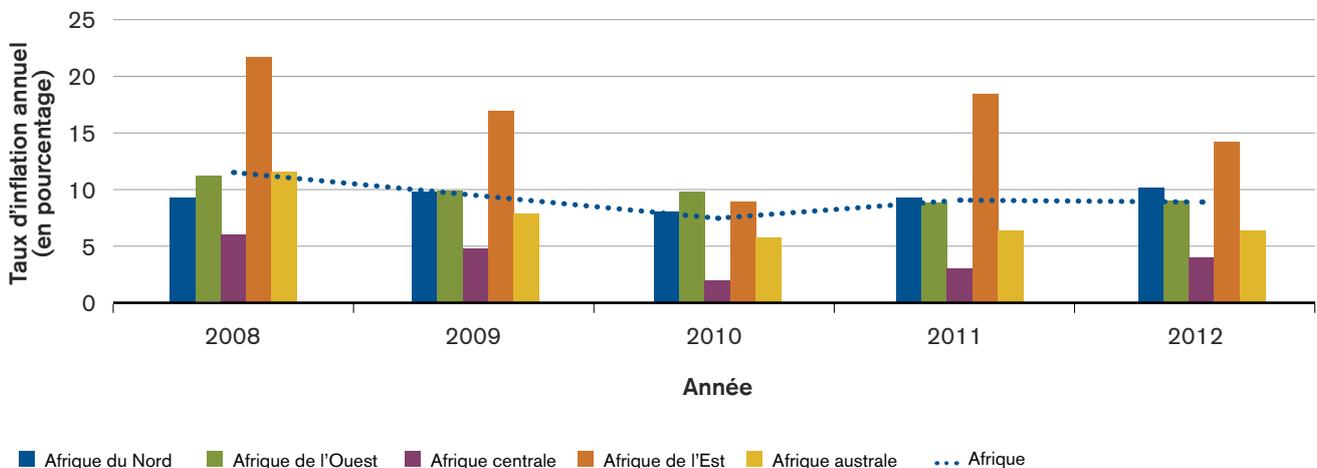
absorber les nouveaux entrants sur le marché du travail. L'Afrique du Nord se relève du printemps arabe de 2011, se manifestant essentiellement sous forme de protestations dirigées par des jeunes, mais des pays tels que l'Afrique du Sud voient leur stabilité politique économique menacée comme on l'a vu lors des récents troubles miniers dus à la mauvaise qualité des emplois dans le secteur des mines.

Plus de 70 % des Africains gagnent leur vie en exerçant un emploi précaire, du fait que les économies continuent de dépendre fortement de la production et de l'exportation de produits primaires. Les investissements restent concentrés dans des industries extractives à forte intensité de capital, avec peu de liens en amont et en aval avec le reste de l'économie. Une diversification plus grande consistant à se dégager de la production de produits de base est donc nécessaire tout comme la création d'une plus grande valeur ajoutée dans les secteurs des produits de base (ce sujet est examiné plus en détail au chapitre 2).

**Les tensions inflationnistes se sont atténuées dans la plupart des pays**

Le taux moyen d'inflation de l'Afrique, mesuré par l'indice des prix à la consommation, est demeuré élevé, se situant à 9,2 % en 2012, ce qui est légèrement inférieur aux 9,3 % enregistrés l'année précédente (figure 1.6). Les principaux facteurs responsables de cette situation, sont notamment, les dévaluations du taux de change, l'augmentation des coûts énergétiques, des conditions climatiques défavorables et de mauvaises récoltes.

**FIGURE 1.6 : INFLATION PAR SOUS-RÉGION, 2008-2012**



Source: Calculs établis d'après le FMI (2012).

Le taux d'inflation a varié selon les pays et les sous-régions de l'Afrique et s'est situé à 40 % au Soudan. Malgré le resserrement de sa politique monétaire, l'Afrique de l'Est a eu le taux d'inflation le plus élevé (14,2 %) en raison des effets de la grave sécheresse de l'année précédente sur les produits agricoles et des incertitudes climatiques. L'Éthiopie avait le taux d'inflation le plus élevé (25 %) de la sous-région. En Afrique centrale et en Afrique de l'Ouest, les taux étaient essentiellement à un chiffre, sauf pour la Sierra Leone (12,6 %) et le Nigéria (12,5 %).

L'inflation devrait diminuer davantage, grâce au resserrement de la politique monétaire et à l'amélioration des conditions climatiques, particulièrement en Afrique de l'Est et dans la Corne de l'Afrique.

### L'orientation de la politique macroéconomique est essentiellement demeurée prudente

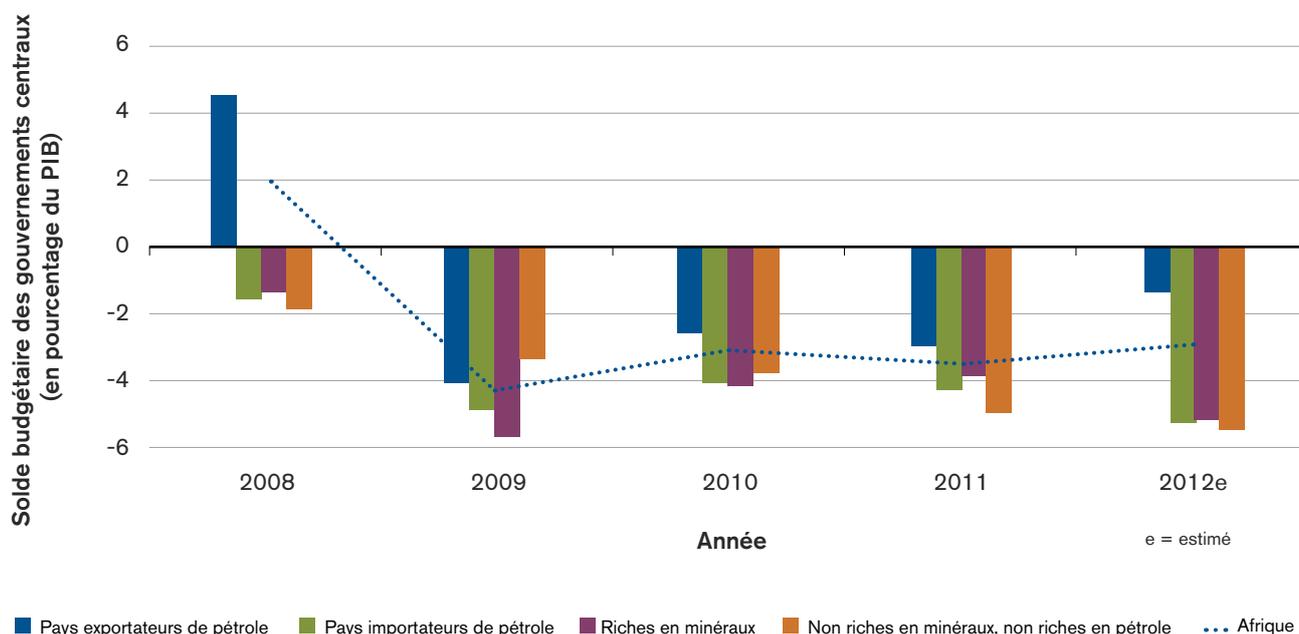
Du fait de l'environnement économique mondial défavorable et du rétrécissement de l'espace macroéconomique par rapport à la période d'avant la crise, de nombreux pays africains ont poursuivi des politiques macroéconomiques prudentes en 2012. Pour faire face aux tensions inflationnistes, l'Éthiopie, le Kenya, le Nigéria, la Tanzanie et l'Ouganda ont resserré leur politique monétaire en 2012 mais d'autres tels que ceux de la zone franc - où le taux d'inflation moyen de 3,9 % en 2012, était le plus faible de l'Afrique - ont assoupli leur politique monétaire. La pression exercée sur les banques centrales pour les amener à resserrer la politique monétaire s'est atténuée à mesure que les cours des produits de base hors pétrole ont commencé à chuter dans certains pays sous l'effet d'une

meilleure pluviométrie et de l'augmentation de la production agricole. Les banques centrales d'Afrique du Sud et du Maroc ont abaissé leurs taux d'intérêt pour stimuler la demande intérieure et la croissance (EIU, 2012).

Les pays africains ont, pour la plupart, continué à appliquer des politiques budgétaires expansionnistes, profitant de l'augmentation des recettes provenant des produits de base, et privilégiant notamment l'augmentation des dépenses publiques dans les infrastructures. Dans le cadre des efforts déployés pour réduire la dépendance à l'égard de l'assistance extérieure et mobiliser des ressources intérieures, les efforts en matière de collecte des impôts se sont intensifiés dans de nombreux pays (voir chapitre 2). S'appuyant sur une croissance économique forte, de nombreux gouvernements ont élargi l'assiette de l'impôt et amélioré la collecte de l'impôt et l'administration fiscale.

Le solde budgétaire moyen des gouvernements centraux s'est rétréci légèrement, passant d'un déficit de 3,5 % du PIB en 2011 à un déficit de 3 % en 2012 (figure 1.7). Il s'est considérablement amélioré pour les pays exportateurs de pétrole en tant que groupe, avec la reprise de la production pétrolière due à l'atténuation des tensions politiques (et malgré l'augmentation des dépenses publiques sur la sécurité sociale). Le solde moyen s'est par contre dégradé pour les pays importateurs de pétrole du fait qu'à mesure que les prix énergétiques augmentaient sur le marché mondial, les demandes d'investissements dans les infrastructures ont augmenté et l'APD a baissé ou stagné (en raison de la faible croissance dans les économies développées).

**FIGURE 1.7 : SOLDES BUDGÉTAIRES DES GOUVERNEMENTS CENTRAUX AFRICAINS, PAR GROUPE DE PAYS, 2008–2012**



Source: Calculs établis d'après EIU (2012).

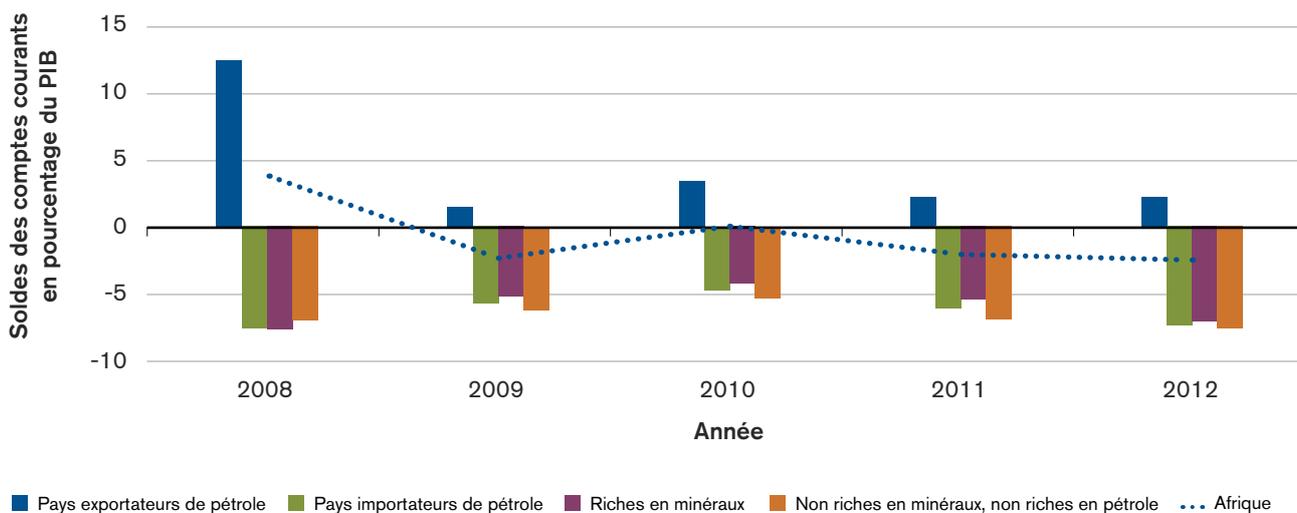
De nombreux gouvernements ont continué à appliquer une politique budgétaire accommodante en raison des besoins en investissements publics considérables dans les domaines des infrastructures et de la création d'emplois. Les découvertes récentes de minéraux dans plusieurs pays africains devraient permettre d'élargir encore plus la marge de manœuvre budgétaire et d'augmenter les dépenses publiques dans des pays tels que le Ghana, le Kenya, la Mauritanie et l'Ouganda.

**Les positions extérieures ont continué de diverger entre exportateurs et importateurs de pétrole**

Le déficit du compte courant de l'Afrique s'est élargi, passant de 1,2 % du PIB en 2011 à 1,6 % en 2012 (figure 1.8) en raison d'une demande d'exportations atone. Des disparités notables ont été observées entre pays exportateurs de pétrole et pays importateurs.

moyenne, l'excédent du compte courant du premier groupe a été de 2,2 %, le même qu'en 2011. Les pays importateurs de pétrole, de leur côté, ont connu des déficits plus importants (jusqu'à 7,5 %), en raison de la hausse des cours mondiaux de l'énergie. Pour de nombreux pays importateurs de pétrole, des factures d'importation plus lourdes et assez inélastiques, couplées à une baisse de la croissance des exportations, ont entraîné des déficits du compte courant plus importants. La dépréciation des monnaies nationales par rapport au dollar des États-Unis et les effets de la récession en Europe ont également contribué à élargir les déficits des pays de ce groupe. Le fossé socioéconomique entre ces deux groupes pourrait s'élargir, du fait que les pays importateurs de pétrole subissent à la fois la pression de la hausse des prix du pétrole et celle de la diminution des entrées de capitaux extérieurs (voir chapitre 2).

**FIGURE 1.8 : SOLDES DES COMPTES COURANTS DES PAYS AFRICAINS, PAR GROUPE DE PAYS, 2008–2012**



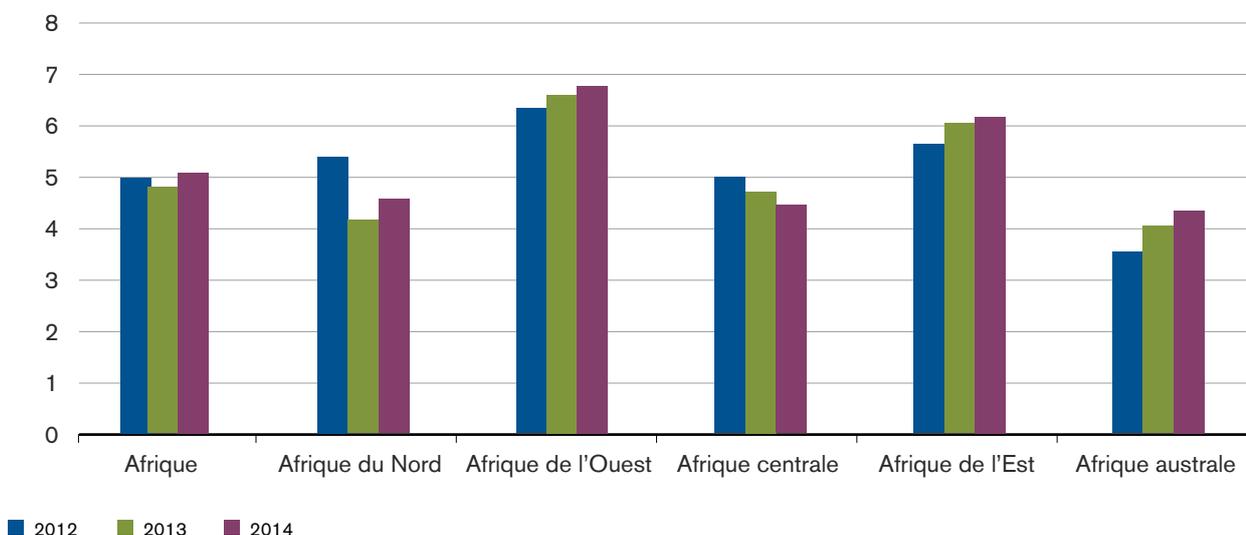
Source: Calculs établis d'après le FMI (2012).

**1.2 PERSPECTIVES À MOYEN TERME**

**Les pronostics sont encourageants ...**

Les perspectives de croissance à moyen terme de l'Afrique demeurent solides, la croissance moyenne du PIB (y compris celui de la Libye) devrait atteindre, selon

les projections, 4,8 % pour 2013 et 5,1 % pour 2014 (figure 1.9)<sup>5</sup> Venant s'ajouter aux principaux facteurs de croissance qui ont été à l'origine de la performance économique de l'Afrique en 2012, les récentes découvertes de ressources naturelles amélioreront les perspectives.

**FIGURE 1.9 : PERSPECTIVES DE CROISSANCE PAR SOUS-RÉGION, 2008–2013 (EN POURCENTAGE)**

Source: Calculs établis d'après DESA-ONU (2012).

Une demande intérieure robuste, notamment la consommation privée et un investissement en capital fixe dynamique dans les infrastructures et les industries extractives ainsi que d'importantes dépenses publiques, deviennent un moteur principal de la croissance économique en Afrique. La croissance dans de nombreux pays africains devrait se poursuivre, sous l'effet de l'augmentation de la production agricole et de mesures supplémentaires pour assurer la diversification dans le secteur des services - notamment les télécommunications, la construction et la banque - et le secteur manufacturier. La production et les exportations de produits de base devraient toutefois rester les principaux facteurs soutenant la croissance de l'Afrique à moyen terme.

Parmi les cinq sous-régions, l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale devraient rester les pays à la croissance la plus rapide, réalisant 6,6 % et 6 % en 2013 respectivement, suivies de l'Afrique centrale, de l'Afrique du Nord et de l'Afrique australe.

L'Afrique de l'Ouest continuera à tirer parti des produits de base, notamment du pétrole et des minéraux, le Ghana, le Niger et la Sierra Leone exploitant de nouveaux gisements, et en raison de la consolidation de la paix et de la stabilité en Côte d'Ivoire.

Une diversité économique plus grande, l'augmentation de la production agricole et des exportations ainsi que

de nouvelles découvertes de ressources naturelles, devraient impulser la croissance en Afrique de l'Est, qui est restée l'une des sous-régions réalisant les meilleurs résultats. La consolidation de la paix et le maintien de la stabilité politique en République démocratique du Congo et en Somalie contribueront à améliorer les perspectives dans la sous-région.

L'Afrique centrale devrait maintenir une croissance modérée de 4,7 % en 2013 et de 4,4 % en 2014, sous l'effet de la forte production de produits de base et de la demande d'exportations, mais la sous-région va probablement ressentir les effets de la guerre civile qui se déroule en République centrafricaine.

La croissance en Afrique du Nord, y compris la Libye, devrait rester forte à 4,2 % en 2013 et s'accélérer pour atteindre 4,6 % en 2014, à mesure que l'environnement politique se normalise et que l'activité économique reprend. L'économie de la Libye se redressera pour retrouver ses niveaux d'avant la crise et celles de l'Algérie et du Soudan bénéficieront de meilleures récoltes agricoles.

L'Afrique australe croîtrait, selon les projections, pour atteindre 4 % en 2013 et 4,3 % en 2014. L'économie de l'Afrique du Sud devrait croître au taux de 3,1 %, ce qui traduit une stabilisation de l'environnement international et du secteur manufacturier.

Les perspectives de croissance pour les pays exportateurs de pétrole demeurent robustes (5,1 %), dopées par la forte demande soutenue du pétrole et la hausse des prix. Les activités hors pétrole contribueront fortement à la reprise économique dans plusieurs pays.

Le taux d'inflation moyen de l'Afrique devrait diminuer en 2013, à mesure que les prix mondiaux des produits alimentaires et de l'énergie diminuent ou se stabilisent et que les effets de la sécheresse s'estompent. En supposant que les progrès en matière de gestion macroéconomique se poursuivent, les changements intervenus dans l'environnement extérieur influenceront fortement les soldes intérieurs et extérieurs de l'Afrique. Les budgets devraient rester sous pression, quoique la génération de recettes constitue un défi pour les gouvernements. Les déficits du compte courant devraient continuer à s'élargir. Les entrées de capitaux extérieurs, y compris l'APD, l'IDE et les transferts d'argent devraient diminuer légèrement à moins que l'économie mondiale se redresse vigoureusement en 2013.

#### **... et seraient encore meilleurs si l'Afrique comblait ses déficits structurels**

Les perspectives de croissance de l'Afrique pour 2013 se heurtent à plusieurs risques internes et externes. Sur le plan interne, ces risques proviennent de la faible capacité institutionnelle et des énormes déficits en infrastructures. De même, la forte inégalité des revenus et les taux de pauvreté élevés créent des tensions politiques et sociales

dans plusieurs pays, dont l'Afrique du Sud, où des conflits du travail sont de plus en plus nombreux. Parmi les risques internes, figurent également l'incertitude politique entourant les élections présidentielles et parlementaires, les défis sur le plan politique interne et les changements intervenus dans l'environnement des affaires. Les conflits armés menacent la sécurité des personnes ainsi que la croissance économique dans des pays tels que la République démocratique du Congo et le Mali. Les conditions météorologiques défavorables constituent un autre risque, du fait que les pays restent, pour la plupart fortement dépendants de l'agriculture pluviale.

Les risques externes sont essentiellement le ralentissement de la croissance dans le monde, (y compris les principaux pays émergents) et la crise de la dette souveraine dans la zone euro. Un ralentissement marqué au niveau mondial aura des effets sur la croissance en Afrique par le canal des prix des produits de base, de la demande et des flux de capitaux, tandis qu'une baisse d'un point de pourcentage de la croissance dans la zone euro correspond à une baisse de 0,5% de la croissance en Afrique (BAD et al., 2012). Le ralentissement de l'activité dans les économies émergentes pourrait renforcer de tels effets mais le maintien probable de leurs très forts taux de croissance, aidera l'Afrique à atténuer les effets de la récession en Europe, compte tenu du renforcement des relations dans les domaines du commerce et de l'investissement que l'Afrique entretient avec ces économies (voir encadré 1.2).

### **ENCADRÉ 1.2 : LES MARCHÉS ÉMERGENTS ET LES PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES À MOYEN TERME DE L'AFRIQUE**

Le rôle de la coopération Sud-Sud dans le processus de développement de l'Afrique, tel que défini dans le Programme d'action Accra, devient plus évident et primordial alors que la crise de la dette s'installe dans la zone euro menace et que certains des grands pays développés flirtent avec la récession.

Bien que la croissance économique dans les cinq premiers pays émergents - Chine, Inde, Brésil, République de Corée et Turquie - se soit ralentie en raison de la crise dans la zone euro, l'optimisme est revenu. La croissance dans ces marchés va probablement dopper la demande de produits de base, ce qui renforce les perspectives positives pour les économies africaines en 2013 et en 2014, preuve s'il en est de la très forte dépendance de l'Afrique à l'égard des produits de base : la part des produits de base dans ses exportations de marchandises est estimée à plus de 65 % (CNUCED, 2012). La Chine s'est substituée aux États-Unis comme principal partenaire commercial de l'Afrique.

Le rebond des pays émergents va également booster les flux de capitaux, notamment l'IDE et l'APD à l'Afrique, ce qui sera un ballon d'oxygène pour les budgets des États et intensifiera les investissements, le transfert de technologie et la diversification économique.

L'Afrique devrait toutefois considérer que les pays émergents complètent les partenaires traditionnels et les marchés d'exportation, et ne se substituent pas à eux (BAD et al., 2011). Le caractère hétérogène des biens et services échangés avec les économies émergentes offre à l'Afrique l'opportunité d'ajouter de la valeur à ses exportations de produits de base traditionnels. Pour que cela se matérialise, les décideurs doivent adopter de meilleures stratégies d'engagement et les intégrer à leur programme de développement, en les synchronisant aussi bien au niveau régional que continental afin de réduire les coûts de production, renforcer leur pouvoir de négociation et améliorer les termes de l'échange avec les partenaires aussi bien traditionnels qu'émergents.

Malgré ces perspectives favorables, la très forte dépendance de l'Afrique à l'égard des produits de base la rend vulnérable aux chocs des prix des produits de base. Le continent a par conséquent besoin d'assurer la transformation structurelle (chapitre 2) et de diversifier ses produits en leur ajoutant de la valeur en tant que moyen d'atténuer l'impact de la volatilité et des fluctuations associées aux exportations de produits de base non transformés (chapitre 3). L'industrialisation en Afrique peut être un moyen de se prémunir contre ces effets, encore que des barrières commerciales (chapitre 2), des politiques d'investissement peu judicieuses et des défis technologiques, au-delà des questions institutionnelles et d'infrastructures, doivent être réglées.

### 1.3 EVOLUTIONS SOCIALES RÉCENTES EN AFRIQUE<sup>6</sup>

Améliorer les conditions sociales d'une société est essentielle à la réalisation de la transformation économique en Afrique. Or le mode de développement social de l'Afrique n'a pas beaucoup évolué au cours des dernières années: des changements positifs continuent d'être enregistrés dans la plupart des domaines - pauvreté, lutte contre la faim, éducation, santé et égalité pour les minorités - mais les progrès sont lents et ne vont pas de pair avec les progrès gigantesques enregistrés sur le plan de la croissance économique. Il est également improbable que les OMD puissent, pour la plupart, être atteints en 2015 tels qu'initialement fixés. La productivité de la main-d'œuvre de l'Afrique est toujours faible en raison des faibles niveaux d'éducation et de la forte prévalence des maladies. Le faible capital humain compromet la transformation structurelle, et il est donc essentiel, pour assurer la transformation, d'améliorer la productivité de la main-d'œuvre, et pour ce, une bonne santé et une éducation de qualité sont d'une importance cruciale.

#### Les progrès économiques n'ont pas permis de réduire la pauvreté autant qu'il faudrait

Les données récentes montrent que de légers progrès ont été accomplis en matière de réduction de la pauvreté,

quand bien même la région ne sera pas en mesure d'atteindre les OMD relatifs à cet objectif. La proportion de personnes vivant dans la pauvreté extrême (moins de 1,25 dollar par jour) en Afrique (à l'exception de l'Afrique du Nord) devrait, selon les projections, atteindre 35,8 % en 2015 contre des prévisions antérieures de 38 % (ONU, 2011). Cette légère amélioration, bien qu'à un rythme lent, est en partie imputable à la forte croissance économique élevée et soutenue depuis 2000.

Les données indiquent que la pauvreté a reculé dans certains pays africains. Ainsi l'Éthiopie qui a enregistré, pendant les huit années allant de 2000 à 2010 une croissance très largement supérieure au taux requis, a connu une réduction spectaculaire de la pauvreté ; la proportion de la population vivant avec moins de 1,25 dollar par jour a baissé, passant de 55,6 % en 2000 à 39 % en 2005 (Banque mondiale, 2010).

La pauvreté en Afrique reste spatiale et elle est très répandue dans les régions rurales. Du fait du caractère non inclusif de la croissance économique et des défis sectoriels plus spécifiques - mauvaise infrastructure dans les zones rurales, on n'a pas réussi à moderniser les modes de vie ruraux et à diversifier les petits emplois (en faveur notamment des jeunes ruraux), l'accès limité à l'éducation et le travail généralisé des enfants - sont les principaux déterminants de la pauvreté rurale (FAO et al., 2010).

Lorsque l'inégalité est très forte, elle amoindrit l'impact de la croissance sur la pauvreté (Ravallion, 2001; Fosu, 2011). En outre, la gamme restreinte des moteurs de croissance exacerbe les inégalités (CEA et CUA, 2012). C'est en Afrique que l'on observe les disparités les plus grandes entre les zones urbaines et les zones rurales : dans certains pays, les femmes des zones urbaines, par exemple, ont deux fois plus de chances que les femmes des zones rurales d'accoucher en présence d'un agent de santé qualifié (CEA et al., 2012).

Les programmes de protection sociale peuvent contribuer à réduire les inégalités en fournissant des transferts (notamment au moyen de transferts d'espèces conditionnels) aux groupes vulnérables et en permettant aux gens de devenir des membres productifs de la

société, mais en Afrique, au moins la plupart d'entre eux ont travaillé dans le cadre de groupes identifiés, plutôt que d'offrir des interventions à l'échelle du système plus transformatrices. Ces programmes sont également fragmentés dans la plupart des pays, et financés le plus souvent par des donateurs et se trouvent en dehors des systèmes ou publics.

### **Dans la bataille contre la faim, il importe de faire des efforts soutenus et déterminés**

La situation alimentaire s'est en général nettement améliorée en Afrique du Nord au cours des dernières années. Pour le reste du continent, l'Indice de la faim dans le monde (GHI) de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires<sup>7</sup>, a progressé de 18 % entre 1990 et 2011 (un peu moins que les 25 % enregistrés en Asie du Sud-Est et les 39 % en Afrique du Nord). Comme d'autres indicateurs, le chiffre global pour la région masque des écarts entre les pays, le GHI dans certains pays a même empiré alors qu'il s'est fortement amélioré dans d'autres. La faim demeure liée à la pauvreté, ce qui dénote une diminution encore plus grande des opportunités dans les zones rurales.

La proportion des personnes sous-alimentées s'est stabilisée à 16 %, du fait que les progrès accomplis en ce qui concerne les niveaux nutritionnels, ne se font plus au même rythme que la réduction de la pauvreté, ce qui est dû en partie aux prix des produits alimentaires, qui sont toujours plus élevés qu'avant la crise (FAO et *al.*, 2010; ONU, 2011). Ceci a un effet sur les revenus et d'autres corrélats de la pauvreté. Du fait de la volatilité des prix, les petits agriculteurs et les consommateurs démunis sont de plus en plus vulnérables à la pauvreté, l'alimentation constituant une part importante du budget des consommateurs pauvres et du revenu des petits agriculteurs. Ainsi, même de courtes périodes de prix élevés pour les consommateurs ou de prix faibles pour les agriculteurs peuvent entraîner des pièges de la pauvreté, et les agriculteurs sont moins susceptibles d'investir dans des mesures visant à augmenter la productivité lorsque les variations de prix sont imprévisibles. Les hausses de prix peuvent également amener à mettre en place des mécanismes d'adaptation qui font que les ménages remettent à plus tard les dépenses d'éducation et de santé, ce qui se répercute sur le bien-être général et le développement à long terme.

### **La qualité de l'éducation est un obstacle majeur**

L'Afrique continue d'accomplir des progrès soutenus afin de faire en sorte que tous les enfants puissent achever un cycle complet d'éducation primaire : le taux de scolarisation net global dans le primaire en Afrique est passé de

64 % en 2000 à 84 % en 2009. Cependant, 18 pays manqueront, à la date fixée de 2015, pour 10 points de pourcentage, d'atteindre l'OMD relatif à l'enseignement primaire universel.

Les OMD mettent l'accent sur l'enseignement primaire, et la plupart des pays africains ont obtenu de bons résultats dans ce domaine. Cependant la qualité de l'éducation, tel qu'indiqué par les taux d'achèvement et l'accès aux établissements d'enseignement, s'est détériorée. Les taux d'achèvement dans le primaire en Afrique demeurent faibles : six pays seulement ont enregistré des taux d'achèvement dans le primaire de 90 % ou plus en 2009. En plus de cela, de nombreux pays africains comptent toujours des taux très élevés d'abandon scolaire.

Dans l'enseignement secondaire et tertiaire, la plupart des pays font des progrès très lents. L'enseignement technique et professionnel - reflet des besoins en matière d'emplois dans le pays - doit également bénéficier de la priorité de la part des gouvernements.

### **Les progrès en matière de santé doivent être intensifiés**

Les indicateurs sanitaires demeurent le domaine dans lequel les progrès accomplis par les pays africains sont les plus lents. La santé maternelle et infantile constitue une préoccupation particulière pour la plus grande partie de l'Afrique tout comme les maladies transmissibles telles que le VIH/sida, le paludisme et la tuberculose (TB). Si les maladies transmissibles continuent de constituer une part importante du fardeau que supportent les pays africains, à mesure que les pays se développent et que les modes de vie évoluent, des maladies transmissibles telles que le cancer, les maladies cardiaques et le diabète sont plus prévalents. Ainsi les pays africains doivent-ils prendre des mesures préventives pour alléger le « double fardeau de la maladie » c'est-à-dire le fardeau simultané des maladies transmissibles et de celles qui ne le sont pas.

#### *Mortalité infantile*

Ce qui est le plus préoccupant, c'est que sur les 26 pays du monde qui ont des taux de mortalité des moins de cinq ans supérieurs à 100 morts pour 1000 naissances vivantes, 24 se trouvent en Afrique. Ce qui est toutefois encourageant, c'est que l'Afrique a doublé son taux moyen de réduction de la mortalité infantile, en le faisant passer de 2,4 % par an en 1990 - 2000 à 1,2 % en 2000 - 2010. Mais s'ils veulent accélérer les progrès dans le domaine de la santé infantile, les pays africains devraient intensifier les interventions qui ciblent les causes principales de la mortalité infantile et redoubler les efforts visant à réduire la mortalité néonatale (décès survenant

au cours des 28 premiers jours de la vie). La baisse de la mortalité néonatale est beaucoup plus lente que celle des enfants plus âgés, situation due peut-être à l'absence d'interventions d'un bon coût-efficacité telles que les visites postnatales précoces à domicile, et une solution peut être trouvée si les gouvernements et les praticiens de la santé établissent un lien entre la santé néonatale et la santé maternelle.

### *Mortalité maternelle*

La mortalité maternelle demeure une sérieuse préoccupation pour la plus grande partie de l'Afrique, et même dans ce domaine, les données les plus récentes de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) montrent comment l'une des baisses les plus remarquables du taux de mortalité maternelle de l'Afrique a été obtenue : de 590 décès pour 100 000 naissances vivantes en 2008, celui-ci est passé à 578 en 2010 -soit une baisse de 2 % en l'espace de deux ans et le point final d'une baisse de 46 % amorcée depuis 1990 (OMS et al., 2012).

Il demeure cependant que sur les 40 pays classés comme ayant un taux de mortalité maternelle élevé en 2010, 36 se trouvent en Afrique, la plupart d'entre eux sont en proie à un conflit ou sortent de conflit, ce qui souligne la vulnérabilité de ces pays et la nécessité de l'infrastructure sanitaire.

Pour accélérer les progrès dans le domaine de la santé maternelle, les Africains doivent se pencher sur les liens entre les résultats dans le domaine de la santé maternelle et d'autres indicateurs sociaux et économiques, tels que l'éducation, l'autonomisation économique des femmes, l'infrastructure clé telles que les routes, les télécommunications et le transport ainsi que les systèmes de santé. Il importe également de prendre en compte les pratiques culturelles en vue d'améliorer les taux d'utilisation des contraceptifs, la proportion de femmes qui font les quatre visites de soins prénatals recommandés par l'OMS, la proportion de femmes accouchant en présence d'un accoucheur qualifié et les taux de natalité chez les adolescentes.

### *VIH/sida*

Les progrès accomplis par l'Afrique dans la lutte contre le VIH/sida sont remarquables. Si l'Afrique (à l'exception de l'Afrique du Nord) demeure la région la plus gravement touchée par le sida, le nombre des nouvelles infections à VIH a diminué de plus de 21 %, le nombre de personnes nouvellement infectées est passé à 1,8 million en 2011 contre un chiffre estimatif de 2,6 millions au plus fort de la pandémie en 1997. Le nombre de personnes décédées à la suite de causes liées au VIH est tombé à 1,2 million

en 2010 contre un nombre record de 1,8 million en 2005 (ONUSIDA, 2012). Ces baisses sont la preuve que les efforts déployés en matière de prévention se sont considérablement intensifiés, tout comme le traitement pour les personnes vivant avec le VIH/sida.

Ceci étant dit, l'Afrique continue de supporter un fardeau déséquilibré de la population mondiale de personnes vivant avec le VIH/sida : représentant 12 % de la population mondiale, le continent comptait environ 68 % des personnes vivant avec le VIH et 70 % des nouvelles infections au VIH en 2010. Les femmes en Afrique sont particulièrement exposées, du fait qu'elles constituent 60 % de la population séropositive de l'Afrique. Pour intensifier les efforts, les pays africains doivent continuer à privilégier la prévention, notamment chez les femmes et les jeunes et investir davantage de ressources dans le traitement des personnes vivant avec le VIH/sida.

### *Paludisme et tuberculose*

Des progrès importants ont été enregistrés dans la lutte contre le paludisme en Afrique. L'augmentation du financement et l'attention plus considérable portée à la lutte contre le paludisme, ont entraîné une baisse de 33 % de la mortalité due au paludisme de 2000 à 2010 - à un rythme beaucoup plus rapide que le taux mondial de 25 %. Cependant, bien que le paludisme soit évitable et curable, la plupart des 200 millions de cas de paludisme dans le monde et des 650 000 décès enregistrés en 2010, sont survenus en Afrique. Des stratégies de lutte telles que l'épandage et une bonne utilisation des moustiquaires imprégnées (ITN) ainsi que le financement sont cruciales.

***Les pays africains doivent prendre des mesures préventives pour alléger le "double fardeau de la maladie " c'est-à-dire le fardeau simultané des maladies transmissibles et de celles qui ne le sont pas .***

En 2010, 27 pays en Afrique ont adopté la recommandation de l'OMS tendant à fournir des moustiquaires imprégnées à toutes les personnes risquant d'attraper le paludisme, particulièrement les enfants et les femmes enceintes. Le nombre d'Africains qui ont été protégés de cette façon est passé de 10 millions en 2005 à 78 millions en 2010. Si l'on continue de mettre l'accent sur la prévention et/ou l'élargissement du traitement, cela n'apportera que des avantages considérables aussi bien économiques que sanitaires, étant donné que le paludisme représente un fardeau économique d'environ 1,3 % du PIB dans des pays ayant des taux élevés de prévalence du paludisme.

Concernant la tuberculose, les taux d'incidence, de prévalence et de décès liés à la maladie demeurent élevés et n'évoluent pas dans la plus grande partie de l'Afrique. C'est l'Afrique australe qui a le taux de prévalence de la tuberculose le plus élevé, se situant à plus de 500 pour 100 000 personnes et de fait, ce taux augmente depuis les années 90 en raison de la pauvreté et de la malnutrition chroniques, venant s'ajouter à une attention médicale inadéquate, notamment dans les pays qui sont en proie à un conflit et qui sont touchés par la sécheresse. La tuberculose est étroitement liée au VIH et par conséquent, la lutte contre le VIH a un impact positif sur la baisse des infections par la tuberculose.

Les taux d'infection à la tuberculose dépendent également de facteurs institutionnels et socio-économiques tels que la promiscuité, les conditions de travail et un assainissement médiocre. Ils s'expliquent également par l'accès insuffisant aux soins de santé ainsi que par exemple la malnutrition, le diabète mellitus, l'abus du tabac, l'alcool et l'abus des drogues. Ainsi l'impact élevé et invariable de la tuberculose reflète de nombreuses questions sociales et économiques qui doivent être abordées dans la lutte contre la maladie.

Des programmes tels que DOTS (traitement observé directement, courte période) à la base de la stratégie mondiale de lutte contre la tuberculose, se sont avérés efficaces en matière de diagnostic et de traitement des malades atteints de tuberculose. S'il est proprement appliqué, le DOTS a un taux de succès qui dépasse 95 % et il empêche la réapparition de souches de tuberculose qui sont résistantes à de nombreux médicaments.

### **L'autonomisation des femmes est généralement en progrès mais il faut davantage d'emplois pour les jeunes**

#### *Progrès enregistrés par les femmes dans les domaines de l'éducation, de l'économie et de la politique*

L'autonomisation des femmes continue à enregistrer lentement des progrès. L'inscription des filles à l'école est un moyen de constituer un capital humain, de renforcer les capacités et d'accroître la productivité. Les pays africains font des progrès gigantesques sur ce plan, l'indice de parité entre les sexes s'améliorant à tous les niveaux d'éducation. C'est ainsi que dans l'école primaire, l'indice était supérieur à 0,9 point dans plus de 40 pays en 2009 (90 filles inscrites pour 100 garçons). Au niveau secondaire, un meilleur accès des filles à l'école s'est accompagné de résultats scolaires assez bons, les filles obtenant en général de meilleurs résultats que les garçons (CEA et al., 2012). Dans l'enseignement supérieur, même si l'écart entre les sexes est important, il y a eu dans un passé récent, deux fois plus d'inscriptions de filles que de garçons.

Sur les marchés de l'emploi, les opportunités sont de plus en plus nombreuses et se diversifient – un plus grand nombre de femmes africaines ont accès à un emploi salarié hors agriculture, par exemple. En 2009, 19 % de cette catégorie de travailleurs étaient des femmes en Afrique du Nord, le chiffre comparable pour le reste du continent dépassant les 33 %.

Sur la scène politique, en revanche, l'Afrique du Nord a été impressionnante : la représentation des femmes au Parlement s'est améliorée dans la plupart des pays de la sous-région, et la proportion en 2011 était sept fois plus élevée qu'en 1990. Les facteurs qui ont favorisé ces situations étaient entre autres, des mesures de discrimination positive telles que des cadres juridiques garantissant des sièges aux femmes dans la sphère politique.

Les efforts doivent cependant se poursuivre, du fait que certains pays sont au même niveau, voire régressent dans certains domaines. La parité des sexes est compromise par des niveaux de vie faibles : ainsi l'indice de parité des sexes est en général plus élevé chez les enfants issus de ménages riches que de pauvres ; de même les taux d'abandon scolaire demeurent plus élevés chez les filles ; et les barrières culturelles réduisent l'accès des femmes au marché du travail.

***La population jeune de l'Afrique fournit un potentiel pour le continent de récolter des dividendes, ce qui ne pourra se réaliser que s'il est en mesure de créer des emplois décentés à un rythme rapide.***

#### *Emploi des jeunes*

La population de l'Afrique croît rapidement mais la croissance économique remarquable réalisée durant la dernière décennie, n'a pas été pleinement inclusive et n'a pas permis de créer suffisamment d'emplois décentés, ce qui a contribué à ce qu'on a appelé le printemps arabe - d'où la nécessité urgente de prêter attention à la question de l'emploi des jeunes. La plus grande partie des jeunes en Afrique est toujours sur les bancs de l'école, mais les opportunités d'emplois décentés sont toujours peu nombreuses au regard de ceux qui sont sur le marché de l'emploi, notamment dans les pays pauvres. De fait, dans les pays à faible revenu, seulement 17 % des jeunes qui travaillent ont un emploi salarié à plein temps contre 39 % dans les pays à revenu intermédiaire inférieur et 52 % dans les pays à revenu intermédiaire supérieur. Les

questions de l'emploi des jeunes diffèrent également d'un pays à l'autre, portant plus sur la qualité dans les pays à faible revenu, où le chômage, les emplois à temps partiel et l'emploi indépendant sont élevés et plus sur la quantité dans les pays à revenu intermédiaire, qui ont un taux de chômage plus élevé (BAD et al., 2012). Ces problèmes ont crié un large groupe plus problématique que les chômeurs proprement dits, à savoir les découragés - personnes qui ont cessé de chercher un emploi et des opportunités pour améliorer leurs qualifications ou aptitudes (chapitre 2).

Les raisons qui expliquent la lenteur de la croissance des emplois sont multi-dimensionnelles: demande insuffisante chronique de main-d'oeuvre ; inadéquation entre la formation dispensée dans les écoles et les centres d'enseignement et les qualifications recherchées par les employeurs, source de croissance essentiellement dans les industries à forte intensité de main-d'oeuvre telles que les minéraux, le pétrole et le gaz ; et absence de liens en amont et en aval entre ces secteurs productifs et d'autres secteurs. Les travaux récents montrent qu'aussi bien le secteur public que privé formel devront bénéficier d'un appui considérable pour leur permettre de créer des emplois décents (chapitre 2). Ce sont les secteurs informel et rural qui recèlent le plus grand potentiel de création d'emplois et qui auront besoin à cet effet d'un appui du gouvernement.

La population jeune de l'Afrique fournit un potentiel pour le continent de récolter des dividendes, cela ne pourra toutefois se réaliser que si le continent est en mesure de créer des emplois décents à un rythme rapide.

## 1.4 CONCLUSIONS

En 2012, l'Afrique a maintenu une croissance moyenne bien au-dessus de la moyenne mondiale, malgré un ralentissement de l'économie mondiale. Le niveau élevé de la demande et des prix des produits de base, la hausse des dépenses publiques et des conditions météorologiques favorables qui ont entraîné de bonnes récoltes agricoles, sont certains des facteurs qui ont dopé la croissance. L'amélioration de la gestion macroéconomique et des politiques macroéconomiques prudentes ont également guidé les dépenses publiques dans de nombreux pays. C'est l'Afrique de l'Ouest qui a enregistré la croissance la

plus élevée suivie par l'Afrique de l'Est, l'Afrique du Nord, l'Afrique centrale et l'Afrique australe. Les pays importateurs de pétrole ont vu leur taux de croissance diminuer en 2012, tandis que les pays exportateurs de pétrole ont vu leur croissance s'améliorer de façon significative, en raison essentiellement du redressement politique du Nord et de l'augmentation de la production pétrolière dans de nombreux pays.

Les perspectives à moyen terme pour le continent demeurent très favorables. Les récentes découvertes de ressources naturelles offrent le potentiel d'augmenter la croissance économique, en plus des facteurs clefs de croissance de 2012. L'Afrique de l'Est et l'Afrique de l'Ouest devraient être les locomotives de la croissance sur le continent, suivies de l'Afrique centrale, de l'Afrique du Nord et de l'Afrique australe. Ces perspectives de croissance positives dépendent toutefois de la capacité du continent à atténuer plusieurs risques internes et externes. De faibles capacités institutionnelles, des déficits considérables en matière d'infrastructures, des incertitudes politiques et des niveaux de pauvreté élevés continuent de poser des menaces internes. Sur le plan extérieur, un important ralentissement mondial exposerait le continent à la volatilité de la demande et des prix des produits de base et à des flux de capitaux incertains.

En dépit d'une croissance économique soutenue, les pays africains continuent de faire de lents progrès en ce qui concerne les indicateurs du développement social, notamment les. Les progrès indicateurs sanitaires relatifs aux OMD. Et même si le continent a vu la scolarisation s'accélérer dans le primaire, les inscriptions dans le secondaire et dans le supérieur sont assez faibles. Il est également nécessaire d'améliorer la qualité de l'éducation dans le primaire, étant donné que la scolarisation ne s'est pas accompagnée d'un investissement correspondant dans l'infrastructure scolaire. Au cours des dernières années, certains pays ont cependant fait des progrès rapides en ce qui concerne la réduction de la pauvreté, la faim, l'éducation, la santé et l'autonomisation des femmes. Les pays africains doivent cependant redoubler d'efforts pour améliorer la qualité de la croissance économique. La diversification vers des industries à forte intensité de main-d'oeuvre est un moyen de réaliser une croissance inclusive, de créer des emplois, de réduire la pauvreté et d'améliorer les conditions sociales.

## BIBLIOGRAPHIE

BAD (Banque africaine de développement), OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement) et CEA (Commission économique pour l'Afrique), 2011. *Perspectives économiques en Afrique, 2011 : l'Afrique et ses partenaires émergents*. Paris: OCDE.

BAD, OCDE, PNUD et CEA, 2012. *Perspectives économiques en Afrique, 2012 : Promouvoir l'emploi des jeunes*. Paris CEDEX : OCDE.

CEA et CUA (Commission de l'Union africaine). 2010. *Rapport économique sur l'Afrique, 2010: Promouvoir une croissance forte et durable pour réduire le chômage en Afrique*. Addis-Abeba. CEA.

CEA, CUA (Commission de l'Union africaine), BAD (Banque africaine de développement), et PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement). 2012. *Evaluation des progrès accomplis en Afrique dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement*. Addis-Abeba: ECA.

EIU (Economist Intelligence Unit). 2012. Country data. WWW.eiu.com (consulté le 15 décembre 2012).

FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture), FIDA (Fonds international de développement agricole) et OIT (Organisation internationale du Travail). 2010. "Food Prices in Africa: Quarterly Bulletin—December 2010." Regional Price Update and responses, No.7. Rome.

Fosu, Augustin Kwasi. 2011. "Growth, Inequality, and Poverty Reduction in Developing Countries: Recent Global Evidence." Communication présentée à la réunion du Groupe d'experts DESA-ONU/OIT sur l'éradication de la pauvreté, 20–22 juin 2011, Genève.

FMI (Fonds monétaire international). 2012. *Perspectives de l'économie mondiale: la reprise marque le pas, les risques baissiers s'intensifient, 2012*. Washington, DC.

Ravallion, Martin. 2001. Growth, Inequality and Poverty: Looking Beyond Averages. *World Development*, Vol. 29, No. 11, pp. 1803–15.

ONU (Organisation des Nations Unies). 2011. *Objectifs du Millénaire pour le développement: Rapport de 2011*. New York.

ONUSIDA (2012) Rapport ONUSIDA sur l'épidémie mondiale de sida, Genève.

CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement). 2012. *Vers une nouvelle génération de politiques de l'investissement*, Genève: Nations Unies.

ONU-DESA (Département des affaires économiques et sociales). 2012. *LINK Global Economic Outlook*. New York.

ONU-DESA. 2012. *Rapport économique sur l'Afrique, 2012: Libérer le potentiel de l'Afrique en tant que pôle de croissance mondiale*. Addis Abeba: CEA.

Banque mondiale, 2010. *Global Monitoring Report 2010: The MDGs after the Crisis*. Washington, DC.

Banque mondiale, 2011. *Indicateurs du développement dans le monde, 2011*. Washington, DC. (<http://data.worldbank.org/data-catalog/worlddevelopment-indicators>).

World Bank, 2012. World Bank Country Briefs. (<http://data.worldbank.org/data-catalog/countryprofiles> - consulté le 15 novembre 2012).

World Bank. 2012a. *Migration and Development Brief 18*. World Bank. Washington, DC.

OMS (Organisation mondiale de la santé), UNICEF (Fonds des Nations Unies pour l'enfance), FNUAP (Fonds des Nations Unies pour la population) et Banque mondiale, 2012. *Tendances de la mortalité maternelle: 1990 à 2010*. Genève: OMS.

## NOTES

<sup>1</sup> La croissance en Libye a fortement rebondi, atteignant 100,7 % en 2012, après s'être contractée de 61 % en 2011 en raison de la guerre civile. La croissance de l'Afrique, à l'exclusion de la Libye, était de 3,3 % en 2012 et selon les prévisions, elle passera à 4,5 % en 2013 et à 4,9 % en 2014.

<sup>2</sup> A l'exclusion de la Libye, l'Afrique du Nord avait le taux de croissance le plus faible (0,6 %).

<sup>3</sup> La croissance de la sous-région, à l'exclusion de la Libye, était de 0,6 % en 2012.

<sup>4</sup> Angola, Côte d'Ivoire, Ghana, Libéria, Libye, Mozambique, Niger et Sierra Leone,

<sup>5</sup> Selon les prévisions, la croissance globale de l'Afrique, à l'exclusion de la Libye, se maintiendra à la hausse : 3,3 % en 2012, 4,5 % en 2013 et 4,9 % en 2014.

<sup>6</sup> Un bon nombre des données figurant dans cette section provient de la CEA et al.; (2012)

<sup>7</sup> L'indice est un outil statistique multidimensionnel servant à mesurer les progrès et les échecs dans la lutte mondiale contre la faim. C'est une combinaison de trois indicateurs pondérés de façon égale : proportion des personnes sous-alimentées en tant que pourcentage de la population ; prévalence d'enfants de moins de cinq ans en insuffisance pondérale, et taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans.



---

Impératifs en matière de commerce,  
de finance et d'emploi pour la  
transformation économique de  
l'Afrique

RESSOURCES

L'industrialisation et les transformations structurelles requièrent la mobilisation des ressources internes ainsi que l'accès à des financements stables et sûrs.

RESSOURCES

L'optimisation de la chaîne de valeur est un facteur de croissance économique et de développement.



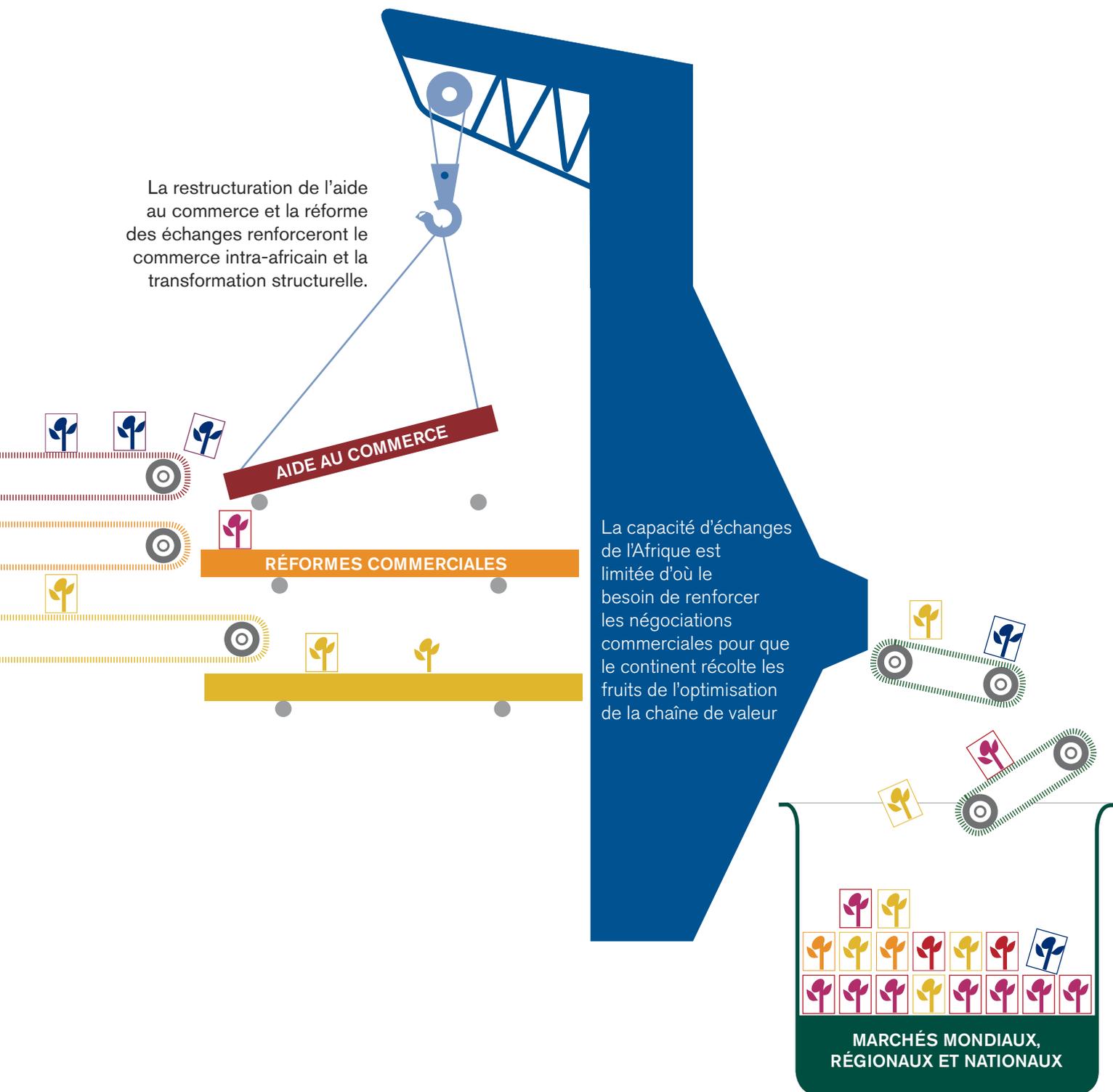
EMPLOI

La transformation économique créera des emplois pour les jeunes Africains.

Les politiques de l'emploi doivent être complètement intégrées dans les stratégies de développement nationales.

**LES PAYS AFRICAINS DOIVENT AMÉLIORER LEUR ACCÈS AUX MARCHÉS POUR CE QUI EST DES PRODUITS À VALEUR AJOUTÉE EN NOUANT DES ACCORDS AVEC DES PARTENAIRES TRADITIONNELS ET ÉMERGENTS.**

**LEUR STRATÉGIE DEVRAIT VISER À RÉDUIRE LES DROITS DE DOUANE ÉLEVÉS (SUR LE CACAO À DESTINATION DE L'INDE, PAR EXEMPLE) ET SUPPRIMER LA PROGRESSIVITÉ DES DROITS (DANS L'UNION EUROPÉENNE, PAR EXEMPLE).**



Pour que la forte croissance économique qu'elle a réalisée ces dix dernières années lui permette de créer des emplois décents, d'éradiquer la pauvreté et d'assurer un développement durable généralisé, l'Afrique doit s'industrialiser massivement et assurer la transformation structurelle de ses économies.

Cependant, les relations commerciales actuelles de l'Afrique et leur structure ne lui ouvrent que des perspectives limitées pour ce faire, notamment pour ajouter de la valeur à ses produits d'exportation. L'Afrique compte sur l'importation de capitaux et d'intrants industriels et ses exportations sont essentiellement constituées de produits de base à faible valeur ajoutée. Quant au commerce intra-africain, dominé par les produits industriels de base, il reste très faible, de l'ordre de 10-12 %<sup>1</sup> du commerce total.

Pourtant, le commerce africain a connu un net rebond après la crise économique et financière. Les exportations et les importations atteignent aujourd'hui, en valeur des niveaux record, grâce notamment à la forte intensification des échanges entre l'Afrique et les économies émergentes, la Chine et l'Inde en particulier. La Chine est devenue un partenaire commercial stratégique de l'Afrique, réduisant légèrement l'influence des partenaires traditionnels que sont l'Union européenne et les États-Unis. Ces trois économies absorbent plus de 60 % des exportations de l'Afrique et sont la source de plus de 50 % de ses importations.

En janvier 2012, les chefs d'État et de gouvernement de l'Union africaine, réunis à Addis-Abeba, ont adopté un plan d'action visant à stimuler le commerce intra-africain et à accélérer la création d'une zone de libre-échange continentale (ZLEC) qui offrirait des possibilités considérables d'ajouter de la valeur et d'assurer la transformation structurelle. Si des mesures de facilitation du commerce accompagnent la ZLEC (notamment pour accélérer les procédures douanières et la manutention portuaire), le commerce intra-africain pourrait plus que doubler au cours des dix prochaines années (Mevel et Karingi, 2012). Si la création de la ZLEC peut également favoriser l'industrialisation, les priorités pour l'Afrique seraient principalement d'améliorer les infrastructures, de renforcer la capacité de production, d'exploiter les possibilités de diversification des exportations et d'identifier les secteurs qui ont un potentiel de chaîne de valeur et d'approvisionnement.

Financer l'industrialisation se révèle coûteux et l'Afrique doit, pour assurer la transformation économique mobiliser des ressources intérieures afin de couvrir les coûts de financement connexes, étant donné que les apports de capitaux extérieurs, en particulier l'aide publique au développement (APD), pourraient diminuer au fil du temps. Les recettes publiques et l'épargne privée constituant les principales ressources financières de la plupart des pays du continent, les gouvernements doivent améliorer l'efficacité de leurs systèmes fiscaux, arrêter l'importante fuite illicite de capitaux, mieux saisir (ou formaliser) le secteur informel, éliminer les avantages fiscaux et assurer plus de transparence et d'équité lors des négociations des concessions avec les entreprises multinationales. Le développement du système financier est essentiel pour la mobilisation de l'épargne nationale aux fins du financement des besoins d'investissements de l'Afrique.

L'utilisation de la richesse des pays pétroliers peut être un moyen pour les gouvernements de disposer de fonds plus considérables pour financer la transformation. En plus de cela, les gouvernements devraient également continuer à réduire leur dépendance à l'égard de l'aide publique et juguler la fuite de capitaux illicites.

Bien plus que l'amélioration de son commerce et de sa finance, l'Afrique se doit de fournir des emplois à une population jeune qui ne cesse de croître. Il ne sera possible de fournir des emplois décents qu'en améliorant la productivité et la compétitivité, en intensifiant la demande intérieure, en diversifiant vers des biens et services échangeables à plus forte valeur ajoutée, en renforçant les capacités sociales, en réformant les institutions du marché du travail et en transformant la protection sociale.

Les réformes apportées à sa politique en matière d'offre doivent s'accompagner de mesures visant à soutenir la demande de biens et d'emplois locaux. Elles doivent viser, notamment à améliorer les politiques en matière d'éducation et de formation afin de perfectionner les compétences et élargir la base de connaissances sociales, investir dans la recherche-développement (R-D) et introduire des technologies de pointe. Si elles sont bien conçues, les mesures destinées à promouvoir le commerce et les exportations permettront également des gains de productivité ainsi que dans le domaine des connaissances. Elles seront aussi l'occasion de disposer de davantage d'options pour la diversification et la création d'emplois.

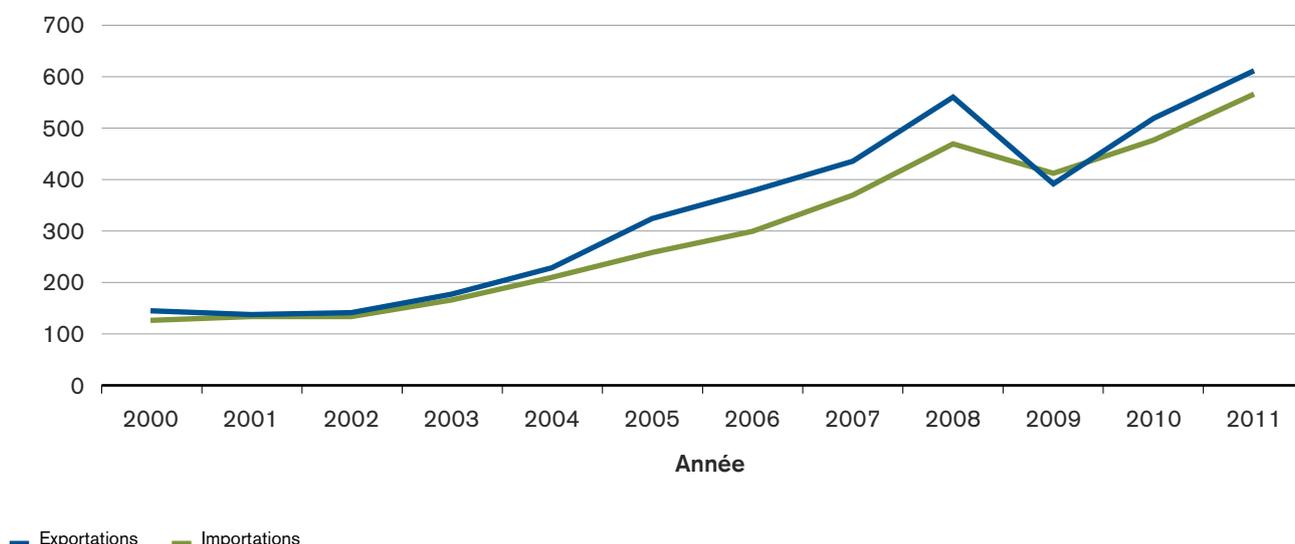
## 2.1. RENFORCER LE RÔLE DU COMMERCE DANS LA TRANSFORMATION ÉCONOMIQUE

### Le commerce reprend dans un contexte de renforcement des liens entre l'Afrique et les économies émergentes

Selon les données les plus récentes, le commerce africain, durement touché par la crise économique, a rebondi vigoureusement en 2011, dépassant les

volumes d'avant la crise de 2008 (Figure 2.1). La crise, due aux chocs liés à la demande et à l'évolution des cours, notamment la chute libre (suivie d'un redressement) des cours des principaux produits de base, tels que le pétrole. La faible diversification des exportations de produits<sup>2</sup> et des destinations<sup>3</sup> rend le continent particulièrement vulnérable aux chocs extérieurs, comme l'a montré l'effondrement des recettes d'exportation que les pays exportateurs de pétrole ont connu en 2009.

**FIGURE 2.1 : EXPORTATIONS ET IMPORTATIONS EN AFRIQUE, 2000–2011 (EN MILLIARDS DE DOLLARS)**



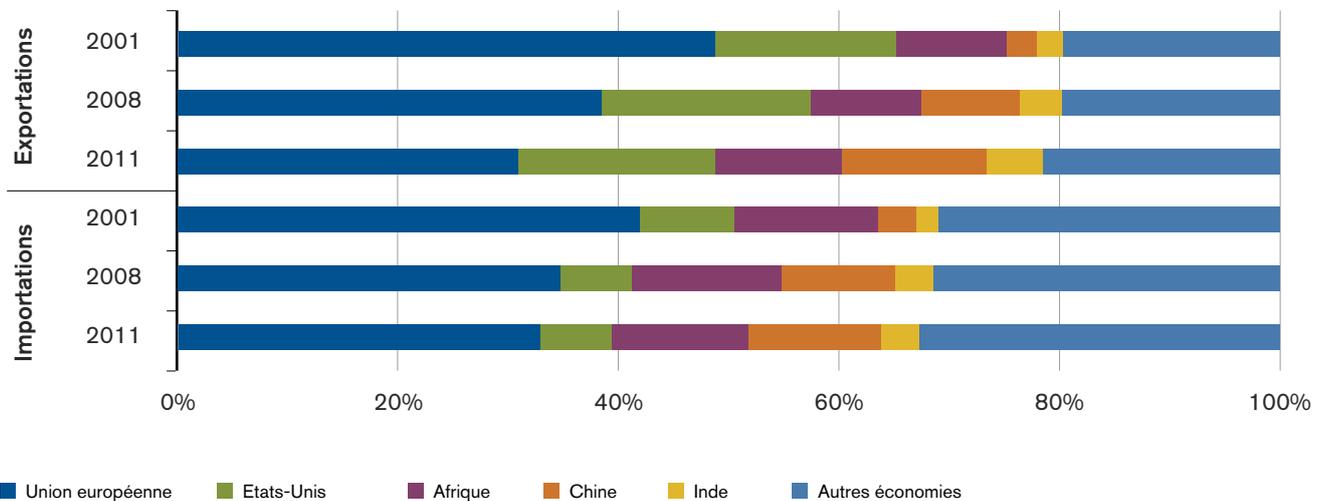
Source : Calculs établis d'après des données d'UNCTADStat (consulté le 18 septembre 2012).

Pourtant, grâce au redressement des prix des matières premières depuis le second semestre 2009 et à la forte demande de produits africains en provenance de la Chine et d'autres économies émergentes, les exportations et les importations de l'Afrique ont respectivement augmenté de 28,3 % et 18,6 % en 2010 et de 14,5 % et 19,5 % en 2011. Ces cours sont susceptibles de baisser d'au moins de moitié en 2012, en raison du ralentissement de l'activité mondiale (Banque mondiale, 2012).

S'il y a dix ans, l'Union européenne et les États-Unis recevaient les deux tiers des exportations africaines et étaient la source de plus de la moitié des importations africaines, leur influence a régulièrement diminué au

cours des dix dernières années. Sur la même période, les partenaires émergents, notamment la Chine et l'Inde, sont passés du statut de partenaires marginaux à celui de partenaires stratégiques pour l'Afrique, à mesure que le continent continue à diversifier ses partenaires commerciaux (Figure 2.2). Cette tendance s'est renforcée après la crise mondiale à travers des liens d'investissement, en particulier dans les produits de base et les infrastructures. Les échanges commerciaux entre l'Afrique et ses partenaires émergents ont encore des possibilités de se développer, compte tenu des ressources naturelles immenses du continent et des énormes excédents financiers des partenaires mentionnés précédemment, la Chine notamment.

**FIGURE 2.2 : PRINCIPALES DESTINATIONS DES EXPORTATIONS ET ORIGINES DES IMPORTATIONS AFRICAINES EN 2000, 2008 ET 2011 (EN POURCENTAGE)**



Source : Calculs établis d'après des données d'UNCTADStat (consulté le 19 septembre 2012).

La part du continent dans les exportations mondiales s'est lentement accrue, passant de 2,3 % en 2000 à 3,2 % en 2010. Le total de son commerce de marchandises avec le Sud (hors commerce intra-africain) est passé de 34 milliards de dollars en 1995 à 283 milliards de dollars en 2008, ce qui représente 19,6 % à 32,5 % du total des échanges (CNUCED, 2010).

**De meilleures stratégies et politiques sont nécessaires pour promouvoir une transformation s'appuyant sur le commerce**

La plupart des exportations africaines à destination des partenaires extérieurs, traditionnels et émergents, impliquent des produits de faible valeur, tels que les matières premières et les produits de base, tandis que les produits manufacturés dominent les importations. Sur ce plan, la demande croissante en produits de base des marchés peut avoir pour effet de ne pas encourager l'Afrique à diversifier la composition de ses exportations (le continent ne peut toutefois pas indéfiniment compter sur la technologie et les capitaux étrangers pour ses besoins industriels, comme on le verra ci-après).

Aussi est-il important que l'Afrique mette en place les capacités nécessaires qui lui permettront d'ajouter de la valeur aux biens qu'elle produit. Comme on l'examinera en détail plus loin, l'intensification

de la mobilisation de ressources intérieures et l'endiguement des flux financiers illicites, fortement liées aux industries extractives et minières, peuvent grandement aider à répondre aux besoins de financement de l'Afrique (CEA, 2012a). Le succès de telles débouchera sur des termes de l'échange plus favorables et une vulnérabilité moindre aux chocs extérieurs.

Il est également primordial que les pays africains respectent les engagements qu'ils ont pris de promouvoir l'intégration régionale et le commerce intra-africain. Comparativement à d'autres grandes régions, le commerce intra-africain n'est pas très développé, oscillant autour de 10 à 12 %<sup>4</sup>. Cependant, comme le commerce intra-africain se diversifie de plus en plus et privilégie plus les produits manufacturés que le commerce de l'Afrique avec les partenaires extérieurs, l'intensification du commerce entre pays africains permettrait de soutenir l'industrialisation et la transformation structurelle. La faible part du commerce intra-africain souligne également qu'il est nécessaire de surmonter les nombreuses contraintes liées au commerce à l'intérieur du continent, telles que les barrières tarifaires et non tarifaires, les infrastructures déficientes, le manque de valorisation du potentiel de la chaîne d'approvisionnement, l'insuffisance de la capacité de production, les questions de gouvernance et la sécurité instable.

### Zone de libre-échange continentale et facilitation du commerce

Des mesures ont déjà été prises à cet effet. En janvier 2012, les chefs d'État et de gouvernement ont approuvé un plan d'action de l'Union africaine (UA) visant à intensifier le commerce intra-africain et à accélérer la création de la ZLEC (Assemblée/AU/Dec.426 (XIX))<sup>5</sup> d'ici 2017. Cette décision est de la plus haute importance, car elle vise à renforcer les relations commerciales entre les économies africaines,

en mettant l'accent sur quelques activités définies au titre de sept pôles prioritaires : politique commerciale, facilitation du commerce, capacité de production, infrastructures liées au commerce, financement du commerce, information commerciale et intégration des marchés<sup>6</sup> de facteurs. Les États Membres de l'Union africaine espèrent que ces mesures permettront de doubler la part du commerce intra-africain d'ici 2022 (tableau 2.1) sous réserve de mesures de facilitation du commerce. Sans de telles mesures, les gains seraient deux fois moins importants.

**TABLEAU 2.1 : RÉFORMES COMMERCIALES ET POURCENTAGE DU COMMERCE INTRA-AFRICAIN EN 2012 ET EN 2022 (EN POURCENTAGE)**

2012	2022		
	<i>Sans réforme commerciale</i>	<i>Après réforme ZLEC mais sans mesures de facilitation du commerce</i>	<i>Après réforme de ZLEC et mesures de facilitation du commerce</i>
10,2	10,6	15,5	21,9

Source : Mevel et Karingi (2012).

Une évaluation quantitative des effets économiques de la ZLEC renforce cette attente, malgré la baisse éventuelle des revenus réels dans certains pays (Mevel et Karingi, 2012). En effet, les recettes douanières sont souvent une source majeure de revenus pour les gouvernements africains. La suppression des barrières tarifaires entraînerait inévitablement une perte de revenus.

Cependant, avec l'introduction de mesures spécifiques de facilitation du commerce, les résultats sont bien meilleurs : réduction de moitié du temps passé par les marchandises dans les ports africains et deux fois plus d'efficacité dans les procédures douanières d'ici 2017 par rapport à 2012. La perte potentielle de revenus réels serait compensée pour

tous les pays africains, si des mesures de facilitation du commerce sont adoptées en parallèle.

Le commerce intra-africain de produits industriels en bénéficierait d'autant plus que le commerce transfrontalier s'améliore. En effet, si des progrès sont réalisés pour ce secteur dans toutes les principales catégories de produits (agroalimentaire, produits de base et pétroliers, produits industriels et services), le commerce intra-africain de produits industriels sera le plus intensifié, en termes relatifs et absolus (tableau 2.2).<sup>7-8</sup> La suppression totale des barrières tarifaires, accompagnée de mesures de facilitation du commerce, porterait la part des produits industriels dans le commerce intra-africain à environ 70 %, en offrant de plus grandes possibilités de création de valeur.

**TABLEAU 2.2 : RÉFORMES COMMERCIALES ET STRUCTURE DU COMMERCE INTRA-AFRICAIN PAR GRANDES CATÉGORIES DE PRODUITS EN 2012 ET EN 2022**

Catégories de produits	2012	Mesures			2022
		Sans réformes commerciales	Après réforme ZLEC mais sans mesures de facilitation du commerce	Après réforme ZLEC et mesures de facilitation du commerce	
	Produits agro-alimentaires	17,9	16,3	16,3	12,4
Produits de base et produits pétroliers	18,5	18,4	16,9	15,6	
Produits industriels	59,3	60,7	62,7	69,4	
Services	4,3	4,7	4,1	2,7	

Source : Mevel et Karingji (2012).

Cette analyse ne met pas en évidence les services (en raison du manque de données). Pourtant, ils sont essentiels dans la promotion de la valeur ajoutée du commerce intra-africain. Selon Arnold et al. (2006), l'amélioration de l'accès à des services fiables et abordables, tels que les télécommunications, les services financiers et l'énergie, s'est accompagnée de « tendances positives significatives dans la performance industrielle » dans dix pays africains. La technologie de l'information et de la communication est essentielle à la diffusion rapide des connaissances (Hoekman et Mattoo, 2011) et à une communication efficace (Arnold et al., 2006). Par conséquent, le secteur des TIC (et la plupart des autres services) est importante, dans le cadre d'une concurrence saine et de réglementations appropriées. Cependant, dans l'ensemble, il reste encore beaucoup à faire pour que le commerce intra-africain connaisse, grâce à la ZLEC et à la facilitation du commerce, des changements en termes de volume et de composition, comme on l'analyse maintenant dans trois domaines.

#### *Facilitation du commerce et amélioration des infrastructures à travers l'Aide pour le commerce*

La mise en œuvre des mesures de facilitation du commerce et l'amélioration des infrastructures sont extrêmement coûteuses. Par exemple, le Programme de développement des infrastructures en Afrique a identifié 51 projets prioritaires pour 2012-2020, chiffrés à 70 milliards de dollars.<sup>9</sup>

L'Aide pour le commerce peut grandement soutenir l'Afrique dans les efforts qu'elle déploie pour trouver un financement dans ces domaines. L'Afrique en a été le principal bénéficiaire, avec des engagements d'environ 17,4 milliards de dollars en 2010 (42,2 % du total des engagements mondiaux). Toutefois, la part allouée à la facilitation du commerce reste marginale. En 2010, seulement 1,2 % du total des engagements en Afrique a été consacré à la facilitation du commerce<sup>10</sup>. Il faut que cette part augmente pour stimuler le commerce intra-régional.

Parallèlement, il faut explorer d'autres sources de financement, y compris les partenariats public-privé dans le financement des infrastructures, ainsi qu'un fonds spécial continental pour un tel financement et pour la facilitation du commerce.

#### *Diversifier les exportations*

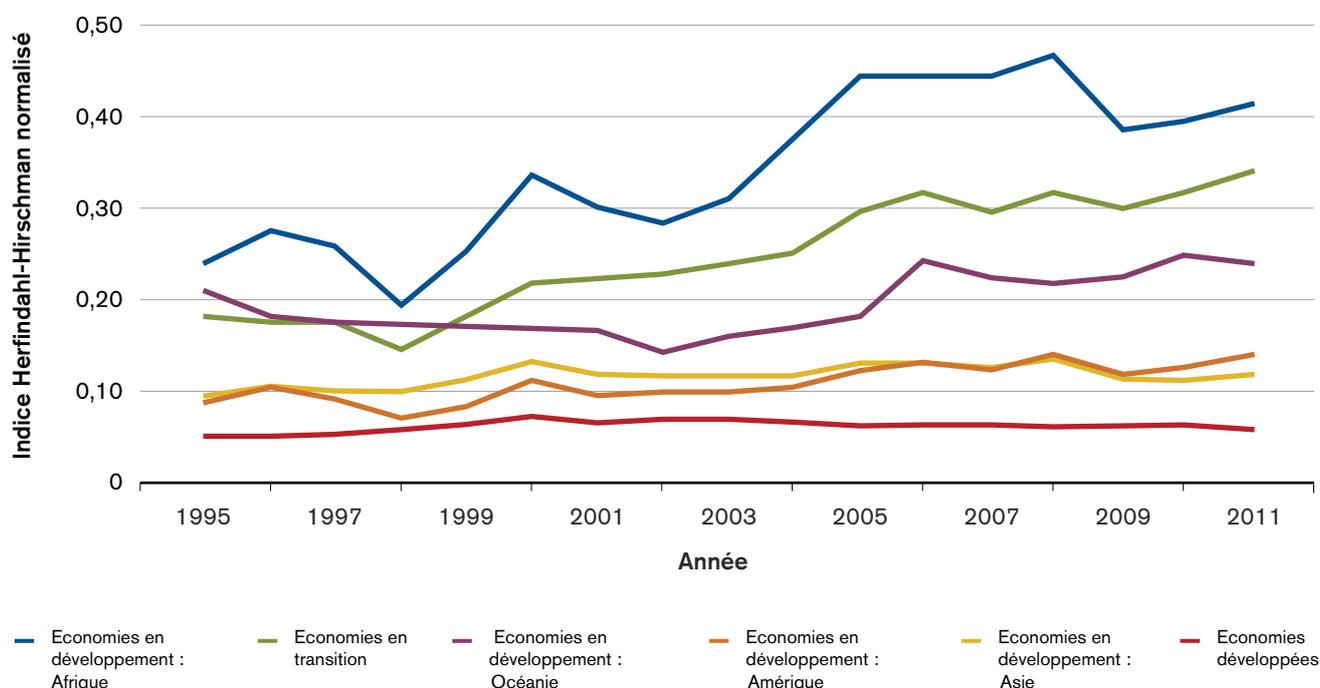
À quelques exceptions près, la diversification des exportations reste faible dans la plupart des pays africains et le continent est loin derrière les autres grandes régions (figure 2.3).<sup>11</sup> Une forte corrélation positive existe entre le commerce intra-branches et la diversification des exportations par destination et par produit (Ofa et al., (2012)). La diversification des exportations est donc possible grâce à une augmentation des exportations de produits anciens vers de nouveaux marchés ; à l'exportation de nouveaux produits sur les marchés anciens et nouveaux et à travers l'accroissement du commerce

de produits similaires mais différenciés (produits de la même industrie mais différenciés en fonction de la qualité ou de l'utilisation finale) vers des destinations anciennes comme nouvelles.

La diversification plus grande du commerce peut transformer les économies africaines en passant de ressources de faible à forte productivité et en explorant de nouveaux secteurs dotés d'avantages comparatifs

dynamiques, au lieu qu'elles continuent à s'appuyer sur les secteurs dotés d'avantages comparatifs statiques, tel que suggéré par l'ancienne théorie des échanges. Les pays auront besoin à cet effet de cadres de politique industrielle pour identifier les secteurs dynamiques dotés d'avantages comparatifs dynamique, de potentiels de chaîne d'approvisionnement et de soutien à l'investissement dans de nouveaux produits différenciés qui répondent aux normes de qualité.

**FIGURE 2.3 : DIVERSIFICATION DES EXPORTATIONS PAR GRANDE RÉGION, 1998–2009**



Source : Calculs établis d'après des données de UNCTAD Stat; <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>.

Remarque : Plus l'indice Herfindahl-Hirschman est élevé, plus faible est la diversification des exportations.

La diversification des exportations nécessitera aussi des investissements dans le capital humain, la R-D, l'innovation scientifique et technologique et l'esprit d'entreprise. Il faut mettre en place des mécanismes d'incitation concrets favorisant directement des produits à plus forte valeur. Par exemple, une politique claire sur l'exonération des droits à l'importation sur les biens de machinerie faciliterait l'accès aux biens d'équipement importés et favoriserait la

modernisation technologique, avec des effets bénéfiques sur la production et la valeur ajoutée. L'Éthiopie est un exemple spécifique : le Gouvernement accorde des avantages aux exportateurs de floriculture sous forme de garanties de crédit à l'exportation et de régimes de non-rétrocession des devises étrangères, faisant ainsi de ce pays le cinquième plus grand exportateur au monde de fleurs coupées en 2007 (ONUDI et CNUCED, 2011).

### *Mise en œuvre des décisions régionales et sous-régionales*

Tous les pays africains doivent faire des efforts concertés pour rapidement mettre en œuvre les décisions régionales et sous-régionales visant à surmonter les contraintes liées au commerce. Ces efforts doivent s'appuyer sur des mesures spécifiques, notamment :<sup>12</sup> un programme global de renforcement des capacités pour aider les huit communautés économiques régionales reconnues de l'Union africaine qui pourraient rencontrer des difficultés pour respecter la date butoir de la conclusion des accords de libre-échange (ALE) pour finaliser la création de la ZLEC,<sup>13</sup> des mesures visant à réduire les temps de passage aux frontières pour qu'ils soient conformes aux normes internationales en mettant en place un guichet unique aux postes-frontières; une politique industrielle globale comprenant des critères de performance industrielle, traitant des changements structurels, comblant les retards technologiques des entreprises nationales et tissant des liens agricoles avec l'industrie et le secteur privé; la création d'un Fonds pour les infrastructures africaines comme véhicule de titrisation co-garanti par les États membres. Les gouvernements devraient également établir des banques spéciales pour les petites et moyennes entreprises.

### **Renforcer l'impact des négociations commerciales sur le développement**

Parallèlement au processus d'intégration régionale, les pays africains négocient des accords commerciaux avec des pays en dehors du continent : la loi sur la croissance et les opportunités en Afrique (AGOA), les accords de partenariat économique et les négociations commerciales multilatérales sous l'égide de l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

### *La loi en faveur de la croissance de l'Afrique et son accès aux marchés*

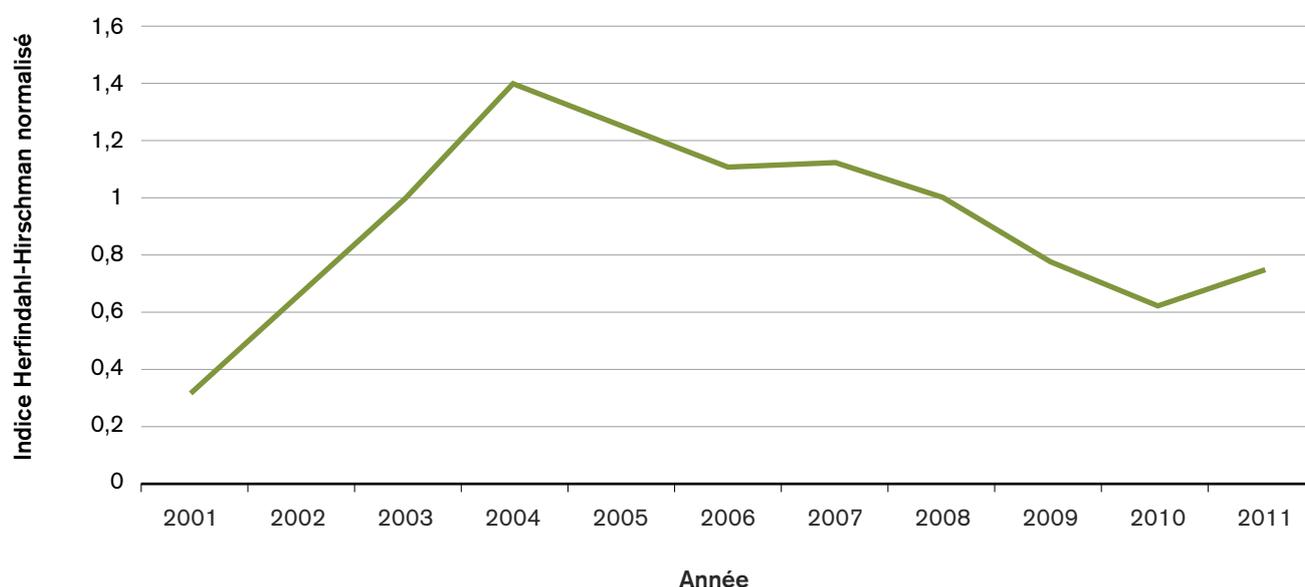
Le 2 octobre 2000, le Président américain a promulgué la loi sur la croissance et les opportunités

en Afrique (AGOA) pour huit ans. En 2004, elle a été prolongée jusqu'au 30 septembre 2015. En principe, l'AGOA accorde une exonération des droits à l'importation pour certaines exportations en provenance des pays africains (hors Afrique du Nord) aux États-Unis. Plus précisément, 1 800 lignes de produits éligibles s'ajoutent au système généralisé de préférences américain, qui exonère déjà de droits 4 600 produits de pays en développement exportés vers les États-Unis.<sup>14</sup>

Trois événements majeurs ont eu lieu en 2012. Tout d'abord, en 2011 la proclamation de l'indépendance du Sud-Soudan, devenu le 41<sup>ème</sup> pays éligible à l'AGOA le 26 mars.

Ensuite, le 2 août 2012, la disposition autorisant l'exportation de vêtements fabriqués avec du tissu provenant d'un pays tiers a été prolongée du 30 septembre 2012 au 30 septembre 2015. Son importance est cruciale, car la disposition permet à 27<sup>15</sup> des 41 pays africains d'obtenir des matériaux bruts auprès de pays tiers, notamment la Chine. Ils pourront ainsi confectionner des vêtements qui seront ensuite exportés avec exonération des droits aux États-Unis.<sup>16</sup> Cette disposition a permis de développer les exportations de textiles et de vêtements des pays africains vers les États-Unis, ce qui représente plus de 48 % du total des exportations hors pétrole en provenance des pays de l'AGOA en 2001-2011.<sup>17</sup> Elle a également créé environ 300 000 emplois directs (ACTIF, 2012) et environ le double d'emplois indirects.

Les tendances à la figure 2.4 peuvent être analysées ainsi. Le 1er janvier 2005, les quotas imposés sur les exportations de textiles et de vêtements vers les pays développés ont été supprimés au terme de l'Accord multifibres. Une partie de la marge de préférence accordée aux pays africains en vertu de l'AGOA a été compensée et une concurrence féroce avec les économies asiatiques, particulièrement prospères dans ces secteurs, en a résulté. Puis, en 2008-2010, la demande américaine a chuté avec de repartir avec la résorption de la crise.

**FIGURE 2.4 : IMPORTATIONS DES ETATS-UNIS DE TEXTILES ET DE VÊTEMENTS DES PAYS DE L'AGOA, 2001–2011 (EN MILLIARDS DE DOLLARS)**

Source : Calculs établis d'après des données Internet de la Commission américaine du commerce international, <http://dataweb.usitc.gov/> (consulté le 20 septembre 2012).

Beaucoup affirment que sans l'apport de tissu de pays tiers, il n'y aurait eu plus aucune exportation de textile et de vêtements en provenance des pays de l'AGOA vers les États-Unis après l'expiration de l'Accord multifibres, avec d'éventuels effets dévastateurs sur les emplois sur le continent. Son extension récente est donc un grand soulagement pour les pays qui en bénéficient.

Malheureusement, seuls quelques pays et produits jouissent des avantages de l'AGOA. Peu d'élan est

donné à la diversification des exportations, à la valeur ajoutée globale ou à l'industrialisation. En 2011, les textiles et les vêtements ne représentaient que 4 % des exportations des pays de l'AGOA vers les États-Unis, contre 85 % pour le pétrole (tableau 2.3). Les producteurs de pétrole sont sans surprise en tête de liste, tandis que l'Afrique du Sud exporte principalement des véhicules motorisés, le Lesotho des textiles et des vêtements.

**TABLEAU 2.3 : PART DES CINQ PREMIERS PAYS EXPORTATEURS ET DES CINQ PREMIERS PRODUITS D'EXPORTATION DANS LES EXPORTATIONS DE L'AFRIQUE VERS LES ETATS-UNIS EN VERTU DE L'AGOA, 2011 EN POURCENTAGE)**

Cinq premiers produits d'exportation		Cinq premiers pays exportateurs	
Pétrole	85,1	Nigéria	50,1
Véhicules à moteur	7,1	Angola	29,8
Textiles et vêtements	4,3	Afrique du Sud	9,6
Fer et acier	1,2	Congo	2,4
Fruits et noix	0,6	Lesotho	1,8
<b>Total</b>	<b>98,3</b>	<b>Total</b>	<b>93,7</b>

Source: Calculs établis d'après la Commission du commerce international du États-Unis. DataWeb, <http://dataweb.usitc.gov/> (consulté le 20 septembre 2012).

Le troisième évènement est survenu lors du Forum annuel de l'AGOA en juin 2012, les pays africains y ont exprimé leur souhait de prolonger l'AGOA jusqu'en 2025, mais avec une couverture plus large de produits et de pays. Ils ont également appelé à la création de mesures visant à améliorer le développement des infrastructures. En effet, de nombreuses contraintes liées au commerce empêchent l'Afrique de profiter pleinement de l'AGOA.

Si les États-Unis n'excluent pas l'extension de l'AGOA, ils rappellent qu'elle n'a pas vocation à durer indéfiniment et qu'il faudrait envisager d'autres relations commerciales américano-africaines. De plus, l'AGOA n'est pas compatible avec l'OMC

(non-conformité aux clauses de réciprocité et de non-discrimination). Bien que l'AGOA bénéficie actuellement d'une dérogation de l'OMC, il n'est pas certain que l'OMC va l'étendre au delà du 30 septembre 2015.

#### *Accords de partenariat économique*

Le 14 mai 2012, le premier accord de Partenariat économique (APE) entre l'Union européenne et l'Afrique est entré en vigueur : quatre pays du groupe de négociation régionale d'Afrique orientale et australe (un sur cinq) ont commencé à mettre en œuvre leur accord. D'autres groupes sont encore en négociation (encadré 2.1).

#### **ENCADRÉ 2.1 : LES APE EN DÉBUT SEPTEMBRE 2013**

Au 21 janvier 2013, seuls Madagascar, Maurice, les Seychelles et le Zimbabwe bénéficiaient d'un APE en vigueur. La Côte d'Ivoire de la région d'Afrique de l'Ouest, le Cameroun de la région d'Afrique centrale, et le Botswana, le Lesotho, le Mozambique et le Swaziland de la Communauté de développement de l'Afrique australe, avaient signé un « tremplin » ou des APE intérimaires, bien que les accords ne soient pas encore entrés en vigueur.

Sept autres- le Ghana de la région ouest-africaine, le Burundi, le Kenya, le Rwanda, l'Ouganda et la Tanzanie de la Communauté d'Afrique de l'Est, la Namibie de la Communauté de développement de l'Afrique australe ont paraphé des APE, mais ne les ont pas signés. Les autres pays n'ont pas pris d'engagements officiels pour ratifier les APE.

Les pays africains hésitent encore à s'engager officiellement ou à finaliser des APE. En effet, cinq questions restent en suspens : la clause de la nation la plus favorisée de l'OMC, impliquant l'octroi de préférences hors APE dans le cadre de l'accord; l'interdiction des taxes à l'exportation en vertu des APE mais pas selon l'OMC; la clause de non-exécution des APE prévoyant des sanctions commerciales unilatérales en cas de violations politiques (non-respect des droits de l'homme et des principes démocratiques); la notion de « développement et de coopération économiques » au titre des APE susceptible de limiter l'espace politique des efforts africains pour l'industrialisation et la transformation structurelle; et des conflits potentiels quant à l'intégration régionale, car les cinq groupes régionaux de négociation, chargés d'élaborer les accords de libre-échange (ALE) régionaux, ne correspondent pas aux huit communautés économiques régionales. En effet, elles sont également chargées de parvenir à des ALE régionaux et sont la base de l'intégration régionale en Afrique.

Pour accélérer les négociations sur les APE, la Commission européenne a annoncé vers la fin 2011 que tous les pays africains à revenu intermédiaire n'ayant pas

ratifié leurs APE respectifs d'ici janvier 2014, perdraient le bénéfice des règlements sur l'accès au marché au titre des APE. Les exportations en provenance des pays n'ayant pas ratifié les APE avant la date limite indiquée seront donc soumises aux obstacles tarifaires prévus par la réglementation du système généralisé de préférences (SGP) communautaire.

Cependant, les pays africains les moins avancés jouissent toujours de préférences en vertu de l'initiative « Tout sauf les armes ». Ainsi, les 33 pays les moins avancés conserveront un accès préférentiel à l'Union européenne, même sans ratification des APE d'ici 2014. En revanche, si les autres pays africains – qui ne sont pas des PMA – ne parviennent pas à ratifier les APE d'ici cette date, ils bénéficieront d'un traitement différencié car ils seront en concurrence avec d'autres pays en développement dans le cadre du SGP de l'Union européenne.

#### *Négociations de l'Organisation mondiale du commerce*

Les négociations de l'OMC ont changé d'orientation en 2012 à l'heure où la facilitation du commerce a été mise en évidence, écartant d'autres sujets importants,

tels que l'accès au marché agricole ou non agricole. Les discussions ont débuté lors de la Conférence ministérielle de Singapour en décembre 1996 et ont été intégrées dans le cycle actuel de Doha en juillet 2004. Alors que le désaccord sur le mécanisme de sauvegarde spéciale (sur le traitement spécial et différencié) entre les États-Unis, la Chine et l'Inde plongeait les négociations dans l'impasse en juillet 2008, la facilitation du commerce peut être considérée comme une issue possible.<sup>18</sup>

Les pays développés semblent plus appuyer les mesures de facilitation du commerce négociées à l'OMC que les pays en développement. Bien que l'OMC prévoit une assistance technique et le renforcement des capacités pour aider les pays en développement à faciliter leurs échanges à travers les frontières, les mécanismes de financement appropriés (prêts, subventions, etc.) restent une problématique plus importante pour les pays africains, en particulier pour les moins avancés. De plus, un accent trop important sur la facilitation du commerce pourrait détourner les négociations de l'OMC d'autres questions essentielles pour l'Afrique comme le plan de relance des pays les moins avancés, le coton et le traitement spécial et différencié.

Les négociations commerciales sur l'accès aux marchés pour les PMA ont fait un pas en avant lorsque la Chine a récemment indiqué à l'OMC qu'elle élargirait progressivement l'exonération des droits à l'exportation aux PMA, passant de 60 % des lignes tarifaires initialement prévues en 2010 à 95 %. L'Inde a adopté une mesure similaire exonérant progressivement les exportations des PMA à 85 % de ses lignes tarifaires. Elle devrait être pleinement opérationnelle cette année.

### *Cohérence*

Pour assurer une certaine cohérence entre les initiatives et les accords commerciaux mentionnés plus haut, et leur alignement sur les initiatives visant à favoriser la transformation structurelle, les pays africains devraient veiller à ce que les résultats futurs du Programme de Doha pour le développement et ceux de l'APE ainsi que le renouvellement des négociations AGOA se renforcent mutuellement; ne les empêchent pas de s'engager dans des accords commerciaux régionaux, ou d'élaborer des politiques industrielles se basant sur une industrialisation axée sur les marchandises et la valeur ajoutée sur le continent tout en aidant leurs économies à faire face aux coûts éventuels d'ajustement.

L'érosion des préférences est une question clef. Aux États-Unis, par exemple, la marge de préférence des pays africains pourrait se réduire au profit de celle des PMA asiatiques. En effet, ces derniers ont accès aux exonérations de droits et sans contingent dans le cadre du dispositif « récolte précoce » des négociations de l'OMC. Encore hypothétique aujourd'hui, il pourrait

***Les pays africains devraient veiller à ce que les résultats futurs du Programme de Doha pour le développement et ceux de l'APE ainsi que le renouvellement des négociations AGOA se renforcent***

***mutuellement; ne les empêchent pas de s'engager dans des accords commerciaux régionaux ou d'élaborer des politiques industrielles se basant sur une industrialisation axée sur les marchandises et la valeur ajoutée sur le continent tout en aidant leurs économies à faire face aux coûts éventuels d'ajustement.***

affecter les textiles et les vêtements africains de manière disproportionnée. Les règles d'origine sont un autre sujet clef. En vertu de l'AGOA et des APE, elles empêchent les pays de s'approvisionner en intrants dans la région et de bénéficier de la création d'une chaîne de valeur à travers les frontières africaines. Un troisième enjeu majeur est constitué par les normes, les mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS) ainsi que d'autres obstacles techniques au commerce. Ils sont si restrictifs que les pays africains ne parviennent pas à s'y conformer et ne peuvent pas accéder aux préférences existantes en vertu de ces accords.

### **Impératifs politiques**

La politique industrielle nationale et l'intégration régionale sont fondamentales. La discussion ci-dessus montre que les pays africains doivent élargir leur base de production et diversifier les exportations de produits et de marchés pour faire du commerce un moteur de la croissance et du développement. Une telle diversification favorisera et appuiera les efforts déployés par les pays africains et les communautés économiques régionales pour mettre en œuvre la ZLEC et dynamiser le commerce intra-africain.

En effet, l'approbation par les chefs d'État et de gouvernement de la création de la ZLEC favorisera la croissance et la transformation structurelle à long terme à travers la facilitation du commerce. Un scénario optimiste permet de voir la part du commerce intra-africain doubler en dix ans, en augmentant de manière significative la proportion des produits manufacturés dans le commerce et en supposant des réformes et des investissements adéquats dans les infrastructures et la capacité de production. Une partie de cet investissement pourrait provenir de projets bancables au titre de l'aide pour le commerce que les pays africains devraient élaborer en recentrant l'aide pour le commerce existante sur la facilitation du commerce.

Pour les petits pays africains où les marchés nationaux sont limités, l'accès des entreprises aux marchés

internationaux et la création de relations commerciales à long terme sont importants et permettent aux pays de renforcer les économies d'échelle (OIT, 2011a).

Enfin, les pays africains devraient continuer à travailler ensemble et à s'engager en faveur d'un cadre unifié pour s'assurer de la compatibilité des négociations et des accords commerciaux avec les partenaires traditionnels et émergents, avec leurs objectifs de développement et qu'ils disposent de la marge politique nécessaire lorsqu'ils conçoivent des politiques destinées à favoriser leur transformation économique par le biais de l'industrialisation fondée sur les produits de base.

## 2.2. FINANCER L'INDUSTRIALISATION ET LA TRANSFORMATION ÉCONOMIQUE DE L'AFRIQUE

Pour industrialiser et transformer structurellement ses économies, l'Afrique doit garantir l'accès à des

financements privés et publics stables. Même avec la bonne performance économique réalisée depuis le début du siècle, le déficit de financement de l'Afrique reste énorme. Il est dû à un déséquilibre entre les exportations et les importations, entre les mouvements de ressources et les paiements de la dette et, plus important encore, entre l'épargne intérieure et les besoins d'investissements nationaux (CEA et CUA, 2012). Comblar ces disparités a longtemps été une préoccupation pour les décideurs africains et leurs partenaires de développement et plusieurs mesures ont été prises depuis la Conférence des Nations Unies sur le financement du développement tenue à Monterrey en 2002, pour accroître les ressources extérieures et internes (encadré 2.2).

Les ressources nationales publiques et privées doivent constituer une part croissante du financement de l'industrialisation et de la transformation économique en Afrique. L'industrialisation peut, à son tour, stimuler un financement intérieur durable à travers l'augmentation des revenus. Cependant, pour commencer et maintenir un cercle vertueux de financement-industrialisation, requiert

### ENCADRÉ 2.2 : LE CONSENSUS DE MONTERREY

Ce consensus identifie six domaines essentiels grâce auxquels les pays en développement peuvent mobiliser le financement du développement : le commerce international, les ressources internationales, le financement viable de la dette et l'allégement de la dette extérieure, la résolution de problèmes systémiques, telles que l'amélioration de la cohérence des systèmes monétaires, financiers et commerciaux; les ressources financières nationales et internationales, la coopération financière et technique.

une mobilisation accrue de l'épargne et le renforcement du système financier national afin d'assurer un accès approprié à des financements à long terme pour de nouveaux investissements.

#### Les capitaux étrangers sont trop peu fiables et mal orientés

Les mouvements de capitaux étrangers, en particulier les investissements directs étrangers (IDE) et l'APD, ont généralement augmenté au cours des dix dernières années. Ils restent vulnérables à la volatilité des marchés des produits de base ainsi qu'aux difficultés économiques des pays donateurs. Peu de changements ont été opérés en dehors des industries extractives ou dans les infrastructures et les secteurs productifs (secteur manufacturier, communication, transport et construction), ce qui explique pourquoi

l'impact de ces sources a été si minime en Afrique. Les envois de fonds pourraient cependant offrir de plus en plus de perspectives.

#### Ressources internationales

Les mouvements d'IDE sont concentrés dans les industries extractives (pétrole notamment). et En raison des faibles liens entre les industries extractives et le reste de l'économie, la transformation économique n'a été que de faible ampleur (CEA et CUA, 2011).

Pourtant, de nombreux pays africains ont des incitations politiques pour attirer les IDE. Mais après avoir atteint les 58 milliards de dollars en 2008 après dix ans, les apports d'IDE ont diminué, atteignant 42,7

milliards de dollars en 2011, le niveau le plus bas en trois ans. Cette baisse est due en grande partie à la crise mondiale, aggravée par la faible croissance persistante dans les pays développés.

Les mouvements d'APD ont été principalement dirigés vers les secteurs sociaux, et les services. S'ils se sont améliorés au cours des dix dernières années sur les plans de la quantité et de l'efficacité, il reste néanmoins que les risques demeurent élevés dans l'environnement mondial actuel.

Le total des mouvements d'APD vers l'Afrique, à l'exclusion de l'allègement de la dette, a augmenté en termes nominaux, passant de 17,4 milliards de dollars en 2002 à 50 milliards de dollars en 2011. Cependant, ils restent inférieurs aux engagements internationaux en vertu à la fois du Consensus de Monterrey et de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide de 2005. Dans le cadre du Consensus de Monterrey, les pays développés se sont engagés à accroître leur APD et la porter à 0,7 % de leur PIB, avec 0,15 à 0,20 % supplémentaires pour appuyer les PMA. Pourtant, en 2011, l'APD venant de la plupart des pays développés n'avait pas encore atteint ce niveau.

De même, selon la Déclaration de Paris, les mouvements d'APD vers l'Afrique atteindraient les 64 milliards de dollars d'ici 2010. Or, malgré les engagements pris en 2005, l'Afrique n'avait reçu que la

moitié de l'augmentation promise, du fait en partie de la baisse de l'APD globale par rapport aux engagements et en partie du fait que l'Afrique a été moins impliquée que prévue dans l'augmentation globale. Tout comme pour les IDE, les incertitudes mondiales ont soulevé des préoccupations légitimes quant à la capacité des pays donateurs à tenir leurs engagements.

En effet, les progrès quant au respect des engagements pris à Paris et Monterrey sur l'efficacité de l'aide ont été lents, soulignant la nécessité de modifier la distribution de l'aide. Conscient de cela, le Forum de haut niveau sur la quatrième réunion sur l'efficacité de l'aide (Busan, République de Corée, 29 novembre- 1er décembre 2011) a adopté le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement. Il a marqué un jalon essentiel en passant d'une aide efficace à un développement efficace au sens large. Bien que l'APD soit l'une des sources de financement du développement africain, elle doit être placée dans un contexte plus large afin d'appuyer le développement des capacités et la mobilisation de ressources intérieures.

Les envois de fonds ont des tendances toutes autres. Ils ont fait un bond au cours des dix dernières années et les apports annuels en Afrique atteindront les 60 milliards de dollars d'ici 2014, passant de 11,4 milliards de dollars en 2000. Par conséquent, en dépit du malaise dans les pays développés, leur source principale, et l'impact sur l'emploi des migrants, les

### **ENCADRÉ 2.3 : L'INITIATIVE DE LA COMMISSION DE L'UNION AFRICAINE SUR LES ENVOIS DE FONDS**

Les envois de fonds des travailleurs dépassent de loin l'APD à l'Afrique, et pour les divers pays africains, ils dépassent aussi les IDE. Les flux de l'APD et l'IDE sont sous pression à cause de la crise. Les envois de fonds sont une bouée de sauvetage vitale pour des dizaines de millions de familles africaines, mais ils n'ont pas encore atteint leur plein potentiel de développement, en partie parce qu'ils ne sont pas entièrement quantifiés. Les envois de fonds à l'extérieur et à l'intérieur du continent sont encore largement sous-estimés et les coûts de transaction sont de loin les plus élevés au monde.

L'Institut africain pour les versements a été créé par la Commission de l'Union africaine pour aider à combler cette lacune. Le Conseil exécutif de l'UA a reconnu que l'AIIR facilitera l'effet de levier des envois de fonds pour le développement social et économique de l'Afrique.

En juillet 2012, la 19<sup>ème</sup> session ordinaire de la Conférence des chefs d'État et de gouvernement a approuvé la création de l'Institut. Les préparatifs ont été lancés pour améliorer la mesure statistique des mouvements des transferts, réduire leurs coûts de transaction et tirer parti de leur potentiel.

envois de fonds représentent une opportunité pour de nombreux pays africains de lever des capitaux étrangers. Des efforts politiques plus importants sont cependant nécessaires pour maximiser les gains potentiels (encadré 2.3).

### Allègement de la dette

La dette extérieure de l'Afrique diminue depuis 2002, en particulier après l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE), l'Initiative d'allègement de la dette multilatérale et l'Approche d'Evian du Club

**TABLEAU 2.4 : ÉVOLUTION DE LA DETTE EXTÉRIEURE EN POURCENTAGE DU RNB)**

Années	2000	2005	2008	2009	2010	2011
Afrique	53,5	33,9	20,4	23,7	23,1	20,6
Afrique centrale	112,8	54,3	21,3	24,5	17,0	14,3
Afrique de l'Est	88,0	62,6	33,2	35,7	31,4	32,3
Afrique du Nord	41,8	29,0	16,9	20,0	20,8	15,6
Afrique australe	34,5	25,9	24,4	27,4	27,9	26,7
Afrique de l'Ouest	94,3	41,3	16,7	19,9	16,9	16,2

Source: Calculs établis d'après World Development Indicators (2012) de la Banque mondiale.

de Paris pour l'allègement de la dette des pays non PPTE. En tant que pourcentage du revenu national brut (RNB), la dette est passée de 53,6 % en 2000 à 20,6 % en 2011, bien en deçà du seuil de viabilité de 50 %. Cette tendance globale se reflète dans les cinq sous-régions (tableau 2.4). La meilleure gestion macroéconomique dans de nombreux pays africains a également joué un rôle.

### Questions systémiques

La crise mondiale a révélé des faiblesses dans l'architecture financière internationale et a fait multiplier les appels stridents à la réforme. Une des principales faiblesses du système est la suivante : même si les pays en développement en général, et les pays africains en particulier, sont de plus en plus touchés par les chocs mondiaux, ces derniers sont toujours très sous-représentés dans les institutions économiques mondiales et financières, notamment le Fonds monétaire international, la Banque mondiale, l'OMC, la Banque des règlements internationaux et le G-20.

### La mobilisation des ressources nationales est indispensable à l'industrialisation de l'Afrique

The above trends have put the spotlight on African countries' need to mobilize their domestic resources for

industrialization, long-term economic growth and structural transformation. A domestic-oriented approach has long been recognized by African governments as effective to finance sustained growth and development, as it is less volatile and more stable than external financing. It also allows for country ownership of development policies and outcomes.

### *L'épargne nationale doit être intensifiée pour stimuler l'investissement intérieur et l'industrialisation nationale*

Les tendances ci-dessus soulignent que les pays africains « doivent mobiliser leurs ressources intérieures pour l'industrialisation, la croissance économique à long terme et la transformation structurelle » (encadré 2.4). Cette approche orientée vers l'intérieur est reconnue depuis longtemps par les gouvernements africains comme étant un moyen efficace de financer une croissance et un développement durables. Elle est, en effet, moins volatile et plus stable que le financement extérieur. Elle permet également aux pays de s'approprier les politiques de développement ainsi que leurs résultats.

### *L'épargne nationale doit être intensifiée pour stimuler l'investissement intérieur et l'industrialisation nationale*

L'industrialisation est un processus coûteux et nécessite un appui important du système financier.

Depuis que le Royaume-Uni est devenu le premier pays industrialisé, caractérisé par la plus forte intensité de capital et de productivité au monde, les investissements massifs en capital ont été la stratégie commune de rattrapage pour les retardataires, comme les États-Unis, l'Allemagne et le Japon (Wolff, 1991).

De même, l'expérience des pays nouvellement industrialisés, en particulier les pays du Sud-est asiatique, sont l'exemple du rôle encore plus important de l'investissement. Des économies comme celles de la Corée du Sud, de la Chine, de l'Indonésie, de la Malaisie et de la Thaïlande ont connu des augmentations spectaculaires de leur taux d'investissement au cours de

leur décollage économique. En moyenne, ces pays ont vu leur taux annuel de formation brute de capital passer d'environ 20 % du PIB dans les années 60 et 70, ce qui est comparable au taux d'épargne actuelle de l'Afrique, à près de 40 % du PIB avant la crise financière asiatique de 1998. En Chine, les investissements représentent près de 50% du PIB.<sup>19</sup>

À l'heure actuelle, les investissements en Afrique sont inférieurs à ceux d'autres régions et groupes de revenus, comme indiqué dans le tableau 2.5. Lorsqu'on ne prend pas en compte l'Afrique du Nord, les taux d'investissement pour le reste du continent sont d'environ 21 % par an sur la période 2006-

**TABLEAU 2.5 : TAUX DE FORMATION DE CAPITAL BRUT FIXE ET D'ÉPARGNE INTÉRIEURE PAR RÉGION ET GROUPE DE REVENU (POURCENTAGE DU PIB)**

	Taux de formation de capital brut fixe					Taux de formation d'épargne intérieure				
	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010
Afrique	21,4	23,5	24,8	24,5	23,7	23,8	24,0	24,4	19,3	20,7
Asie de l'Est et Pacifique (pays en développement)	37,7	36,8	38,8	41,1	42,1	44,8	44,7	45,3	46,0	46,1
Pays à revenu intermédiaire (moyenne)	28,1	28,7	29,7	28,4	29,4	31,2	31,1	30,9	29,1	30,0

Source: World Development Indicators (2012) de la Banque mondiale.  
<http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators> (consulté le 29 janvier 2013).

2010. De toute évidence, les pays africains doivent considérablement améliorer leurs taux d'investissement nationaux pour diversifier leurs économies et rattraper, comme beaucoup d'entre eux l'envisagent, les pays émergents à revenu intermédiaire.

Le taux réel moyen d'investissement national de l'Afrique semble comparable à son taux d'épargne nationale. Mais cette moyenne masque des différences énormes entre les pays. De plus, le taux d'épargne moyen est beaucoup plus faible si on exclut les pays pétroliers africains, en particulier la Libye et l'Algérie. Les disparités en termes de ressources nationales expliquent la dépendance à l'égard de sources de financement extérieures. Le taux moyen d'épargne nationale est très faible par rapport aux

pays en développement est-asiatiques et du Pacifique et les pays à revenu intermédiaire. Le déficit de financement est également considérable lorsque l'on compare les taux réels d'épargne nationale aux taux d'investissement souhaités, c'est-à-dire les taux d'investissement nécessaires aux pays africains pour atteindre leurs objectifs de développement socioéconomique (voir CEA et CUA, 2012).

L'épargne nationale brute en Afrique a atteint le niveau le plus haut en dix ans avec 24,4 % du PIB en 2008, elle a chuté à 20,7 en 2010 et elle reste beaucoup plus faible que dans les régions en développement d'Asie (46,1 %, voir tableau 2.5). Ces résultats plutôt médiocres ont subi les effets des évolutions économiques mondiales depuis 2007. L'épargne privée reste faible dans la majorité des pays africains, principalement en raison des faibles revenus par

***Pour optimiser la mobilisation des ressources nationales pour l'industrialisation et la transformation économique, la plupart des pays africains ont besoin de réformer le secteur financier national, de faire face aux contraintes liées à la mobilisation de l'épargne privée et des recettes fiscales, d'explorer des approches innovantes de financement, d'enrayer la fuite des capitaux et de mieux utiliser les recettes tirées des ressources naturelles.***

habitant et de l'insuffisance des incitations venant des institutions d'épargne formelles qui offrent des taux réels de rémunération de l'épargne très faibles ou nuls.

Les efforts tendant à améliorer les faibles taux d'investissement africains devraient également aller de pair avec des stratégies visant à améliorer la productivité totale des facteurs et l'efficacité des investissements, par exemple, l'innovation, la R-D et l'économie du savoir. Les expériences menées en Afrique et ailleurs montrent que la qualité des investissements et leur ampleur ne suffisent pas à appuyer une industrialisation durable. En effet, même l'ex-Union soviétique a pu procéder à une industrialisation rapide grâce à la mobilisation efficace des ressources et à des investissements massifs, par exemple, le manque de mesures de accroissement de la productivité et de l'efficacité a entraîné par la suite une désindustrialisation (Krugman, 1994).

Sur le front fiscal, en dépit de recettes fiscales représentant 27 % du PIB (bien au-dessus de la moyenne mondiale) pour le continent en 2011, les capacités de recouvrement de l'impôt varient considérablement, si bien que pour un quart des économies africaines, ce chiffre est encore inférieur à 15 % du PIB, le seuil considéré nécessaire pour les pays à faible revenu (CEA et OCDE, 2012).

Parmi les facteurs qui influent sur la perception des impôts dans les pays africains, figurent les faibles revenus qui affectent la fiscalité directe des gouvernements; les obstacles transversaux structurels, notamment la prédominance du secteur informel, le manque de discipline et de légitimité budgétaires et les énormes contraintes de capacité administrative ainsi que les avantages fiscaux excessifs; une fiscalité inefficace des activités extractives, l'incapacité de lutter contre les manipulations des prix de transfert des entreprises multinationales et la dépendance excessive à l'égard d'une gamme restreinte d'impôts sur le revenu (BAD et al., 2010.). L'absence de cadastres urbains et de recensements de la population rend la collecte des impôts fonciers urbains particulièrement difficile pour les administrations locales, déjà confrontées à la difficulté de la collecte des impôts de groupes à revenu élevé.

### *L'intermédiation financière doit être développée*

L'intermédiation financière en Afrique est en moyenne plus superficielle que dans les économies mondiales à revenu intermédiaire (CEA, 2012b). Selon des estimations récentes, la moyenne africaine du crédit national octroyé au secteur privé est de 52,7 % du PIB, tandis que la masse monétaire (M2) constitue 48,4 % du PIB. Toutefois, ces chiffres sont fortement influencés par l'Afrique du Sud et l'Afrique du Nord (CEA, 2012b). En excluant ces deux régions, le crédit national au secteur privé chute à 22 % du PIB, soit une moyenne légèrement inférieure à celle des économies à faible revenu (CEA, 2012b). L'Afrique du Nord et quelques autres pays, à savoir l'Afrique du Sud, le Cap-Vert et Maurice se trouvent à un stade de développement financier comparable à celui des pays en développement d'Amérique latine.

Les marchés des actions et des obligations peuvent également jouer un rôle important dans la mobilisation des ressources et leur affectation à des investissements productifs. S'inscrivant dans une tendance mondiale des dernières années, plusieurs marchés boursiers ont été mis en place en Afrique depuis 1989. Aujourd'hui, le continent compte 29 bourses, mais seules trois d'entre elles (en Égypte, au Nigéria et en Afrique du Sud) comptent plus de 100 entreprises. Six au moins comptent moins de dix entreprises cotées.

La valeur totale des titres échangés a atteint en moyenne 51 % du PIB durant la période 2005-2010, contre 20 % dans les pays en développement d'Amérique latine et des Caraïbes, 60 % dans les économies à revenu intermédiaire et 124 % dans les économies développement d'Asie de l'Est et du Pacifique. Sur la même période, la capitalisation boursière des entreprises cotées en Afrique est deux fois plus grande que la moyenne des économies à revenu intermédiaire (140 % contre 71 %), après une expansion rapide amorcée depuis le début des années 1990. Cependant, ce chiffre s'appuie largement sur l'Afrique du Sud, les autres pays montrant une capitalisation boursière beaucoup plus faible (CEA, 2012b, c)

### **Options politiques**

Pour optimiser la mobilisation des ressources nationales pour l'industrialisation et la transformation économique, la plupart des pays africains ont besoin de réformer le secteur financier national, de faire face aux contraintes liées à la mobilisation de l'épargne privée et des recettes fiscales, d'explorer des approches innovantes de financement, d'enrayer la fuite des capitaux et de mieux utiliser les recettes tirées des ressources naturelles. La mobilisation accrue des ressources devrait s'accompagner de mesures visant à assurer non seulement une augmentation des taux

d'investissement mais également une meilleure qualité des investissements. Il faut également envisager des mesures visant à attirer les capitaux régionaux et internationaux, en particulier des IDE axés sur la recherche de marchés.

Le développement du marché financier faciliterait l'utilisation efficace des ressources nationales (épargne, en particulier) et leur canalisation vers les secteurs productifs. Pour l'offre, la plupart des marchés financiers sont encore peu développés. Dominés par les banques, ils constituent donc des instruments financiers à court terme, ce qui fait que les secteurs public et privé ont des difficultés à exploiter leurs ressources. Pour la demande, divers raisons expliquent pourquoi nombre de petites entreprises et de ménages peinent à accéder aux services officiels de financement, notamment le coût et le manque de garanties bancaires.

Les recettes publiques constituant les principales ressources financières intérieures pour la plupart des pays africains, les gouvernements devraient élargir l'assiette fiscale et accroître l'efficacité de l'administration fiscale. La sous-traitance du recouvrement des impôts gagne en popularité en Afrique depuis 20 ans face au caractère inefficace et inopérant des modèles traditionnels, à travers la création d'autorités fiscales semi-autonomes ou la privatisation de la perception des impôts. Il faudrait étudier des mécanismes de financement novateurs, y compris les partenariats public-privé, les fonds souverains, les fonds d'actions et des obligations ciblant la diaspora.

Juguler la fuite illicite de capitaux est l'une des principales priorités. La circulation transfrontalière des ressources financières en 1970-2008 s'est élevée à 854 millions de dollars dont 945 milliards supplémentaires issus d'autres illégalités transfrontalières, telles que la mauvaise facturation et la contrebande (CEA, 2012b, c). Un aspect particulièrement pernicieux est que dans les milieux institutionnels pauvres, des apports importants de capitaux facilitent réellement les sorties de ressources nationales, ce qui signifie que les efforts visant à renforcer les apports de capitaux pourraient avoir peu d'impact en définitive sur la transformation structurelle et les perspectives de développement, du fait qu'ils peuvent intensifier la fuite des capitaux. Plus de réglementation et de transparence demandée à l'international sur les comptes bancaires à l'étranger, sera bénéfique.

Mieux utiliser la richesse en ressources naturelles des pays pétroliers, peut contribuer à résorber les déficits financiers. Les pays doivent, à cet effet, mettre en place des institutions et faire respecter les règles pour mieux allouer et gérer les ressources. Les institutions doivent garantir la transparence du budget, notamment des

procédures par lesquelles le gouvernement produit et publie des informations sur la perception des recettes, des méthodes utilisées pour établir les projections budgétaires et du principe de responsabilité budgétaire. Pour cela, « il faut des changements conséquents dans l'économie politique de la gestion des ressources publiques pour répondre au cœur des faiblesses structurelles de la mobilisation des ressources publiques nationales » (CEA et CUA, 2012: 164).

Les gouvernements africains doivent également penser à des solutions régionales. La création et l'élargissement de l'accès au financement grâce à l'activité bancaire transfrontalière et aux marchés financiers régionaux, ouvre de grandes perspectives, offrant notamment une protection des clients et du système financier. Faciliter la circulation transfrontalière des biens, des capitaux et des personnes est essentiel à cet égard. Il faut également exploiter les envois de fonds et renforcer leur rôle dans l'intermédiation financière grâce à une meilleure utilisation des bureaux de poste, des services bancaires mobiles et de la microfinance.

Les gouvernements devraient également continuer à explorer des sources externes pour compléter le financement national. Si les IDE sont orientés vers la fabrication et vont au-delà des enclaves de ressources, ils peuvent aider à promouvoir le perfectionnement des compétences, la diffusion de la technologie et une création significative d'emplois. Ils ouvrent également des possibilités considérables d'établissement de liens en amont avec l'économie nationale, condition préalable à la transformation économique.

### **2.3. TRADUIRE LA CROISSANCE EN EMPLOIS DÉCENTS POUR LES AFRICAINS**

#### **Tendances de la croissance et de l'emploi**

Depuis 2000, l'Afrique connaît une forte croissance, tentant de rattraper des décennies perdues de contraction ou de stagnation au sortir des années 1960 (BIT, 2011b). Mais cette croissance ne s'est pas traduite par une création d'emplois significative dans la plupart des pays (voir chapitre 1). Elle ne marque pas forcément le début d'une réelle transformation structurelle en raison de graves carences sur le marché du travail et dans la répartition de la croissance.

Tout plaide donc pour mettre davantage l'accent sur des politiques économiques et sociales pro-emploi et sur le développement du secteur privé afin de créer des emplois productifs et décents tout en réduisant la pauvreté. En effet, un consensus se dessine au niveau mondial : parvenir à une croissance inclusive et favorable aux pauvres doit se traduire par le plein emploi

productif et par un travail décent pour tous. C'est l'un des principaux moyens de parvenir à un développement durable, comme cela a été récemment souligné lors du sommet de Rio+20 à Rio de Janeiro, tenu du 13 au 22 juin 2012.

En 2012, l'Afrique comptait plus d'un milliard d'habitants. Elle disposait d'une main d'œuvre évaluée à 419

millions de dollars, avec un taux de participation de 65,5 % de la population en âge de travailler du continent, soit 1,4 % de plus que la moyenne mondiale (tableau 2.6). Le taux de participation pour l'Afrique du Nord était faible avec 49,1 %, principalement en raison de toute une série d'impératifs économiques, sociaux et culturels qui se traduisent par un taux de participation des

**TABLEAU 2.6 : INDICATEURS DU MARCHÉ DE L'EMPLOI, 2000–2012 (EN POURCENTAGE)**

Afrique		2000	2005	2008	2009	2010	2011 <sup>a</sup>	2012 <sup>b</sup>
Taux de participation de la main-d'œuvre	<b>Total</b>	64,6	64,9	65,2	65,2	65,2	65,3	65,5
	<b>M</b>	76,5	75,7	75,7	75,6	75,6	75,7	75,9
	<b>F</b>	53	54,2	54,8	54,8	54,9	55,1	55,3
Ratio emploi-population	<b>Total</b>	58,3	59,4	59,9	59,8	59,9	59,9	60
	<b>M</b>	69,6	69,9	70,1	70,1	70,1	70,1	70,2
	<b>F</b>	47,3	49	49,8	49,8	49,9	49,9	50
Chômage	<b>Total</b>	9,7	8,5	8,1	8,1	8,1	8,3	8,3
	<b>M</b>	9,0	7,7	7,4	7,4	7,3	7,5	7,5
	<b>F</b>	10,7	9,6	9,2	9,2	9,1	9,4	9,5
Chômage des jeunes	<b>Total</b>	16	14,5	13,6	13,7	13,5	14	14
	<b>M</b>	15,2	13,4	12,7	12,7	12,5	12,9	12,9
		16,9	15,8	14,8	14,8	14,7	15,2	15,2

Source: International Labour Organization, Trends Econometric Models database (consulté en juillet 2012).

a = estimations préliminaires b = projection

femmes particulièrement faible (24,4 %). Mais le taux de participation global pour le reste du continent était très élevé avec 70,4 %, dont 64,6 % de femmes. Cette offre de main-d'œuvre abondante, même en temps de crise mondiale, reflète la précarité des travailleurs : ils ne peuvent pas se permettre de quitter le marché du travail, car ils n'ont pas d'autres moyens de survie, du fait de l'absence de sécurité sociale et de programmes de protection sociale.

En 2000-2012, le total du rapport emploi-population pour l'Afrique a légèrement augmenté, passant de 58,3 % à 60 %.<sup>20</sup> Dans toute l'Afrique, une part importante de la population en âge de travailler n'est pas comptabilisée dans la main d'œuvre – elle comprend ceux engagés dans l'économie de soins, les étudiants ou les travailleurs découragés. Le défi est d'amener plus de personnes sur le marché du travail afin qu'ils puissent créer – et recevoir – de la richesse.

Les hommes et les adultes sont plus susceptibles de rejoindre le marché du travail que les femmes et les jeunes. Le processus de rattrapage pour les femmes est trop lent pour réduire l'écart à un niveau raisonnable dans un avenir prévisible, à moins que les États ne prennent des mesures drastiques pour accroître la participation des femmes aux activités économiques.

Le taux de chômage est deux fois plus important chez les femmes que chez les hommes en Afrique du Nord mais légèrement plus élevé chez les hommes dans le reste de l'Afrique. Dans de nombreux pays africains, le taux de chômage est environ deux fois plus élevé chez les jeunes que chez les adultes. La qualité de l'emploi (sous-emploi, emploi informel, précarité et pauvreté) est plus problématique que la quantité.

Les jeunes femmes sont durement touchées, le chômage des jeunes femmes en Afrique du Nord, par exemple, atteignait le chiffre effarant de 41,7 % en 2012. En effet, un tel manque de perspectives

économiques pour les jeunes a été l'un des facteurs qui ont provoqué les soulèvements en Afrique du Nord et au Moyen-Orient en 2011. Ces événements ont suscité des réactions politiques : de nombreux gouvernements ont pris des mesures pour intégrer les jeunes au marché du travail à travers des politiques actives, notamment des politiques d'offre qui mettent l'accent sur la formation et le développement de l'entrepreneuriat (BAD et al., 2012). Les initiatives de création d'emplois temporaires grâce à des programmes de travaux publics sont également courantes.

L'emploi joue un rôle d'intermédiaire entre la croissance et la pauvreté, s'il est productif et augmente le rendement du travail. Réduire durablement la pauvreté nécessite donc d'accroître la productivité du travail des hommes et des femmes en termes de salaires et d'emploi indépendant (Kanyenze et al., 2011). Cependant, dans de nombreuses régions d'Afrique, la productivité du travail est très faible, en particulier dans l'économie informelle, où la majorité des travailleurs

**TABLEAU 2.7 : PRODUCTION PAR TRAVAILLEUR ET PART DE L'EMPLOI PRÉCAIRE DANS L'EMPLOI TOTAL EN AFRIQUE, 2000-2012**

		2000	2005	2008	2009	2010	2011 <sup>a</sup>	2012 <sup>b</sup>
<b>Production par travailleur (dollars É.-U. constants – moyenne Afrique)</b>		2 169,5	2 312,5	2 507,3	2 508,1	549,2	2 480,1	2 557,7
Part de l'emploi précaire (% du total)	<b>Total</b>	73,9	71,9	70,2	70,5	70,1	69,9	69,7
	<b>M</b>	66,3	63,1	61,3	61,7	61,4	61,2	61,1
	<b>F</b>	84,9	84,2	82,5	82,7	82	82	81,8
Part de travailleurs pauvres (% du total)	<b>\$1,25</b>	48,7	42,1	39,0	38,6	38	37,5	
	<b>\$2,00</b>	68,3	63,2	59,7	59,3	58,6	58,3	

Source: International Labour Organization, Trends Econometric Models database (consulté en juillet 2012); World Development Indicators database, Banque mondiale  
<http://databank.worldbank.org/ddp/home.do> (consulté le 10 décembre 2012).

a = estimations préliminaires b = projection

## ENCADRÉ 2.4 : UN RATTRAPAGE RÉUSSI

Selon les résultats empiriques de rattrapage réussi, certains pays, par exemple la République de Corée et sa forte croissance entre 1963 et 1995 et le Costa Rica dans les années 60 et 70, montrent que la transformation de l'éducation a précédé une transformation productive accélérée.

En particulier, une part croissante de l'enseignement secondaire et du supérieur a amélioré « l'espace pour les options » – la gamme possible de produits et de technologies dans lesquels les pays peuvent se diversifier, mais ne l'ont pas encore fait – pour une diversification durable. Ils sont donc passés à un secteur manufacturier à faible et moyenne technologie.

Les industries sont des lieux importants pour l'apprentissage et la promotion délibérée et proactive des secteurs technologiquement avancés et plus complexes offre des possibilités pour les travailleurs et les entreprises de renforcer leurs capacités à se diversifier.

Enfin, les institutions du marché du travail, les systèmes de formation et de protection sociale reflètent les capacités de traduire l'emploi en travail décent. Ils accélèrent la transformation productive grâce à des incitations et des pressions pour investir dans des activités économiques plus productives et plus riches en enseignements.

Source : OIT (2102b).

vivote. En 2000-2012, la productivité du travail à l'échelle du continent, a augmenté de seulement 1,5 % par an (tableau 2.7). Bien que faible, cette croissance continue de la productivité du travail doit être renforcée par des politiques de croissance inclusives, favorables aux pauvres et basées sur l'emploi si l'on veut reproduire le succès antérieur des pays (encadré 2.5).

Sans données sectorielles de la productivité du travail, il est difficile de déterminer si la croissance de la productivité du travail résulte de l'évolution structurelle progressive observée, de l'agriculture à faible productivité aux services. Pendant la période 1991-2012, la part des emplois agricoles a diminué de 67,1 % à 62,2 %. Les emplois dans les services ont augmenté de 24,4 % à 29,3 % tandis que celle des emplois industriels a stagné à 8,6 % (OIT, 2012). La plupart des activités économiques dans les services en Afrique se caractérisent par une faible productivité des entreprises informelles, mais leur productivité pourrait être plus élevée que dans l'agriculture de subsistance. L'entrée des grandes industries de consommation étrangères en Afrique a pu stimuler une augmentation globale de la productivité du travail.

La faible productivité du travail, même si elle s'améliore, et l'évolution structurelle lente mais constante de la main-d'œuvre de l'agriculture vers les services (plutôt que vers l'industrie) se reflètent bien

dans les taux élevés d'emploi précaire (défini comme les travailleurs à leur propre compte et contribuant au ménage) observés au cours des 20 dernières années (voir tableau 2.8 ci-dessus). La part des travailleurs dans ces emplois en Afrique reste élevée à 69,7 % en 2012 (en légère baisse par rapport aux 73,9 % en 2000), soit un taux globalement comparable seulement à celui de l'Asie du Sud. Le taux de diminution de la précarité est trop lent pour que la majorité des travailleurs puisse trouver des emplois productifs dans un avenir prévisible. Sur le plan de la parité, dans toute l'Afrique, les femmes sont plus sujettes à l'emploi précaire que les hommes.

Un autre indicateur de la mauvaise qualité de l'emploi et des revenus est une estimation des travailleurs pauvres, ce qui est particulièrement utile, étant donné la rareté des données sur les salaires dans la région. En 2000-2011, les travailleurs pauvres (ceux vivant en dessous des seuils de pauvreté de 1,25 dollar et de 2 dollars par jour) en Afrique sont passés de 48,7 % à 37,5 % (voir tableau 2.7). (Mais la diminution a été très modeste dans les pays africains à faible revenu, ce qui laisse entendre que malgré l'augmentation des salaires réels dans ces pays, elle se limitait à une très faible proportion d'employés.

Ainsi, avec la faible croissance des salaires et de l'emploi, il semble que les avantages de la reprise de la croissance dans les pays à faible revenu depuis

2000 ont largement bénéficié aux revenus plutôt qu'aux salaires. Toutefois, dans les économies à revenu intermédiaire, la proportion de travailleurs pauvres sous les deux seuils de pauvreté, était beaucoup plus faible dès le départ et durant dix ans de forte croissance économique, la pauvreté des travailleurs a diminué plus rapidement que dans les pays à faible revenu.

### Options politiques clefs

Les principales politiques permettant de traduire la croissance en emplois décents doivent inclure des mesures visant à accroître la productivité et à réduire l'informalité. La productivité peut être augmentée par des politiques et des institutions qui stimulent le progrès technologique et l'adoption de nouvelles procédures de travail grâce à des investissements dans la R-D, le transfert de technologies de

pointe, une étroite collaboration entre les instituts de recherche et le secteur des entreprises pour soutenir l'adaptation des technologies aux besoins et aux conditions locaux et le développement de compétences grâce à des investissements dans l'éducation et la formation (en coordination étroite avec l'évolution technologique).

La diversification de la production et les exportations de biens non traditionnels de plus en plus sophistiqués, surtout par le biais de la fabrication, peut stimuler la croissance de l'emploi, tout comme les investissements dans les activités à fort taux d'emploi avec des liens solides en amont et en aval avec le reste de l'économie. Les services à forte valeur ajoutée et marchands tels que les services aux entreprises, la finance et le tourisme haut de gamme, peuvent aussi créer des emplois productifs dans certains pays.

### ENCADRÉ 2.5 : CAPACITÉS SOCIALES

Les capacités sociales de diversification, de réforme et de transformation sont intégrées au mélange (nature et diversité) de la base de connaissances sociales, spécifique au pays, acquise dans les réseaux sociaux, l'éducation et les expériences de travail ainsi que dans les procédures « collectives » ou de « savoir faire » que les entreprises et les sociétés ont développées dans l'expérience productive passée, et qu'elles ont intégrées à leurs habitudes et aux institutions.

Ces capacités sont limitées dans de nombreux pays africains et sont donc un obstacle à une trajectoire de croissance dynamique, durable et créatrice d'emplois (Nübler, à paraître).

Les politiques d'éducation et de formation doivent répondre aux besoins spécifiques de capital humain des marchés du travail et appuyer l'économie plus généralement par le développement des capacités sociales en augmentant l'étendue, la diversité et la complexité de la base de connaissances sociales. Mais du fait que les capacités sociales diffèrent selon les pays, ils ont différentes bases de compétences et d'options pour transformer leurs économies (encadré 2.5).

À court terme, les pays africains ont besoin de concevoir et de déterminer des voies de transformation réalisables, compte tenu des conditions spécifiques aux pays. Cependant, à moyen et à long terme, ils ont besoin d'accumuler les capacités sociales dans le cadre de leur processus de développement économique.

Des mesures plus importantes en termes d'offre concernent des politiques industrielles améliorant la compétitivité à travers la promotion de la création de valeur, d'une politique industrielle et l'établissement de liens (chapitres 3-6).

Ces politiques de l'offre doivent s'accompagner de mesures favorisant la demande en biens produits localement. Les politiques macroéconomiques peuvent potentiellement accroître la demande nationale, notamment pour la production locale qui, en améliorant la productivité, est compétitive par rapport aux importations, ce qui souligne la nécessité d'accroître la productivité dans le secteur informel et dans l'agriculture.

Compte tenu de la prédominance écrasante de l'économie informelle, les gouvernements devraient

donc œuvrer pour accélérer le passage du secteur informel, caractérisé par d'énormes déficits en travail décent, au secteur formel dans toute l'Afrique. Les politiques devraient promouvoir simultanément l'emploi formel, réduire l'emploi informel à travers la réduction des coûts de la transition vers les emplois formels. Plus d'avantages seraient produits et cela multiplierait les coûts du secteur informel ; le volume de travail décent dans l'économie informelle augmenterait, notamment à travers une meilleure protection sociale.

Il faut également retourner à l'agriculture, si longtemps négligée. Le Rwanda et le Malawi ont enregistré une croissance record ces dernières années, reposant principalement sur l'agriculture. Parallèlement, l'intensification de l'agriculture doit s'accompagner d'une augmentation des emplois salariés non agricoles productifs et du développement d'un entrepreneuriat prospère.

Les industries extractives, fortement capitalistiques et offrant peu d'emplois directs, ne peuvent créer des emplois que lorsque les revenus sont investis dans une production intensive en main-d'œuvre et à plus forte valeur ajoutée. Cela remet en question les investissements publics et privés. Les industries fondées sur les ressources peuvent, cependant, offrir des possibilités de diversification vers des activités de plus forte valeur ajoutée, comme illustré par l'industrie du diamant du Botswana : le Gouvernement a soutenu la diversification vers la taille et le polissage du diamant (voir chapitre 3). Par essence, les pays africains ont besoin de formuler et d'appliquer des stratégies de transformation productive qui renforcent, de manière co-évolutionnaire, la capacité de production, l'emploi et les capacités sociales.

## BIBLIOGRAPHIE

BAD (Banque africaine de développement), OCDE (Organisation de la coopération et du développement économiques), PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement) et CEA (Commission économique pour l'Afrique), *Perspectives économiques en Afrique 2010 : La mobilisation de ressources publiques et l'aide en Afrique*, Paris CEDEX: OCDE, 2010.

———, *Perspectives économiques en Afrique 2012 : l'emploi des jeunes*, Paris CEDEX: OCDE, 2012.

ACTIF (Fédération africaine des industries du coton et du textile), « The AGOA Third-Country Fabric Provision Must Be Renewed Immediately To Prevent the Collapse of the AGOA Textile and Apparel Industry », lettre de Jaswinder Bedi, président de l'ACTIF au gouvernement américain, 5 mai 2011.

Arnold, J.M., A. Mattoo et G. Narciso, « Services Input and Firm Productivity in Sub-Saharan Africa: Evidence from Firm-Level Data », Rapport de recherches sur les politiques de la Banque mondiale 4048, Washington, DC, 2006.

Banque mondiale, *Perspectives économiques mondiales 2012 : Gestion de la croissance dans un environnement volatil*, Washington, DC, juin 2012.

CEA (Commission économique pour l'Afrique), "Enhancing the Effectiveness of Fiscal Policy for Domestic Resource Mobilization: Issues Paper.", Réunion du Comité d'experts lors de la seconde réunion annuelle conjointe de la Conférence des ministres de l'économie et des finances de l'Union africaine et de la Conférence des ministres africains des finances, de la planification et du développement économique de la Commission économique pour l'Afrique, 6–7 juin 2009, Le Caire, 2009.

\_\_\_\_\_. 2012a. "Illicit Financial Flows from Africa: Scale and Developmental Challenges." (Flux financiers illicites en Afrique : ampleur et défis du développement), Troisième réunion du Groupe de haut-niveau sur les flux financiers illicites, 14–15 août 2012, Nairobi.

\_\_\_\_\_. 2012b. "Finance and Investment: Mobilizing Resources for Financing NEPAD/AU Projects." (Finance et investissement : mobiliser les ressources pour financer les projets NEPAD/UA), Addis-Abeba.

\_\_\_\_\_. 2012c. "An African Perspective on Illicit Financial Flows in Africa." (Point de vue africain sur les flux financiers illicites en Afrique), Addis-Abeba.

CEA (Commission économique pour l'Afrique) et CUA (Commission de l'Union africaine), *Rapport économique sur l'Afrique 2011 : Gérer le développement : Le rôle de l'État dans la transformation économique*, Addis Abeba CEA, 2011.

\_\_\_\_\_, *Rapport économique sur l'Afrique 2012 : Libérer le potentiel de l'Afrique en tant que pôle de croissance mondiale*, Addis Abeba CEA, 2012.

\_\_\_\_\_, *Rapport économique sur l'Afrique 2011 : Gérer le développement : Le rôle de l'État dans la transformation économique*, Addis Abeba CEA, 2011.

CEA (Commission économique pour l'Afrique) et OCDE (Organisation de la coopération et du développement économiques), *Examen mutuel de l'efficacité du développement en Afrique 2012. Rapport conjoint de la CEA et de l'OCDE*, Paris, 2012.

Hoekman, B. et A. Mattoo, « Services Trade Liberalisation and Regulatory Reform: Re-invigorating International Cooperation », Rapport de recherches sur les politiques de la Banque mondiale 5517, Banque mondiale, Washington, DC, 2011.

Kanyenze, G., T. Kondo, P. Chitambara, and J. Martens, eds. 2011. « Beyond the Enclave: Towards a Pro-Poor and Inclusive Development Strategy for Zimbabwe », Harare: African Books Collective, 2011.

Krugman, Paul, « The Myth of Asia's Miracle, Foreign Affairs », Vol.73, N°6, p. 62-78, 1994.

Mevel, S. et S. Karingi, « Deepening Regional Integration in Africa: A Computable General Equilibrium Assessment of the Establishment of a Continental Free Trade Area followed by a Continental Customs Union », Document choisi pour la Conférence économique africaine 2012, 30 octobre–2 novembre 2012, Kigali.

Nübler, I, « Capabilities, Productive Transformation and Development: A New Perspective on Industrial Policies », Organisation internationale du travail, Genève, à paraître.

Ofa, S.V., M. Spence, S. Mevel et S. Karingi, « Export Diversification and Intra-Industry Trade in Africa », Document choisi pour la Conférence économique africaine 2012, 30 octobre–2 novembre 2012, Kigali

OIT (Organisation internationale du travail), Tendances des modèles économétriques de l'OIT, OIT Genève, 2012.

———, Growth, Employment and Decent Work in the Least Developed Countries (Croissance, emploi et travail décent dans les pays les moins avancés), Rapport du Bureau international du travail lors de la quatrième conférence sur les pays les moins avancés, Istanbul, mai 2011.

———, Efficient Growth, Employment and Decent Work in Africa: Time for a New Vision (Croissance efficace, emploi et travail décent en Afrique : l'heure d'une nouvelle vision), Genève, 2011.

OMC (Organisation mondiale du commerce), Statistiques du commerce international 2010. Genève, 2010.

ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel) et CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement), « Rapport sur le développement économique en Afrique 2011 : promouvoir le développement industriel en Afrique dans le nouvel environnement mondial », Genève Nations Unies, 2011

Wolff, Edward, N., « Capital Formation and Productivity Convergence Over the Long Term », The American Economic Review, Vol. 81, No. 3, p.565-579, 1991.

## NOTES

<sup>1</sup> Voir UNCTADstat <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx> (consulté le 29 septembre 2012).

<sup>2</sup> Environ deux tiers des exportations de l'Afrique étaient composées de produits de base en 2011.

<sup>3</sup> En 2011, plus de moitié des exportations totales de l'Afrique étaient encore à destination de l'Europe et des États-Unis (UNCTADstat).

<sup>4</sup> La part du commerce intra-européen représente plus de 70 %, tandis que la part des échanges intra-asiatique et nord-américains est d'environ 50 %. La part du commerce intra-Sud-américain est supérieure à 25 % (OMC, 2010)

<sup>5</sup> L'Afrique se base sur une suppression totale des obstacles tarifaires sur les biens.

<sup>6</sup> Ces activités sont détaillées dans le Plan d'action pour stimuler le commerce intra-africain de l'Union africaine, 2012.

<sup>7</sup> Dans l'analyse, les services ne sont pas soumis à des réductions tarifaires. Ils feraient face à une forte concurrence des autres secteurs dans lesquels les réductions tarifaires sont considérées. Le commerce intra-africain de services connaîtrait donc une croissance moins importante que d'autres secteurs.

<sup>8</sup> Sur les exportations africaines vers les pays développés, le pétrole et les autres produits de base comptent pour 43,3 %. Le ratio correspondant est encore 53,8 % pour les exportations de l'Afrique vers les pays non africains en développement (Mével et Karingi, 2012).

<sup>9</sup> Voir le « Programme de développement des infrastructures en Afrique », [www.afdb.org/en/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/programme-for-infrastructure-development-in-africa-pida/](http://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/programme-for-infrastructure-development-in-africa-pida/), (consulté en 2012).

<sup>10</sup> Calculs des auteurs sur la base de l'OCDE-CAD CRS (2012). <http://www.oecd.org/dac/aidstatistics/internationaldevelopmentstatisticsidsonlinedatabasesonaidandotherresourceflows.htm>

<sup>11</sup> Douze pays africains (le Burundi, la République centrafricaine, les Comores, la République démocratique du Congo, l'Égypte, l'Érythrée, l'Éthiopie, la Gambie, le Mali, l'Ouganda, le Rwanda et la Sierra Leone) ont aujourd'hui des exportations un peu plus diversifiées qu'en 1998 (Ofa et al., 2012).

<sup>12</sup> Comme convenu lors du 2e Forum du commerce en Afrique, organisé par la Commission économique pour l'Afrique, l'Union africaine et la Banque africaine de développement à Addis-Abeba, 24-26 septembre 2012.

<sup>13</sup> Le Marché commun de l'Afrique orientale et australe, la Communauté d'Afrique de l'Est, la Communauté de développement de l'Afrique australe, l'Autorité intergouvernementale pour le développement, la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, la Communauté des États sahélo-sahariens, la Communauté économique des États d'Afrique centrale et l'Union du Maghreb arabe.

<sup>14</sup> Ces lignes portent spécifiquement sur les textiles et les vêtements, les chaussures, le vin, certaines pièces automobiles, les produits chimiques, l'acier et certains produits agricoles.

<sup>15</sup> Vingt-sept pays africains ont mis en place un système de visas pour prévenir le transbordement illégal de vêtements fabriqués dans les pays non-signataires de l'AGOA, conformément aux normes du service des douanes américain.

<sup>16</sup> L'extension de la disposition relative aux tissus de pays tiers peut également servir d'incitation pour plus engager la Chine et les autres partenaires du sud de l'Afrique, où les entreprises étrangères des zones économiques traitent des produits issus de leur propre pays, tout en bénéficiant d'un accès plus favorable des pays africains au marché américain.

<sup>17</sup> Calcul basé sur la Commission américaine du commerce international, données internet, [dataweb.usitc.gov](http://dataweb.usitc.gov) (consulté le 20 septembre 2012).

<sup>18</sup> Le mécanisme de sauvegarde spéciale donne aux pays en développement un traitement spécial et différencié en leur permettant d'imposer leurs propres tarifs sur un certain nombre de produits agricoles en cas de chute des cours ou d'augmentation importante de leurs importations.

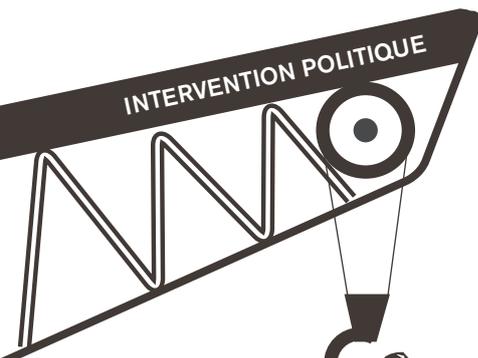
<sup>19</sup> Voir Banque mondiale, indicateurs du développement dans le monde 2012). <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators> (consulté le 28 janvier 2013)

<sup>20</sup> Le ratio emploi/population est une mesure de la proportion de la population en âge de travailler (15-64 ans) ayant un emploi.



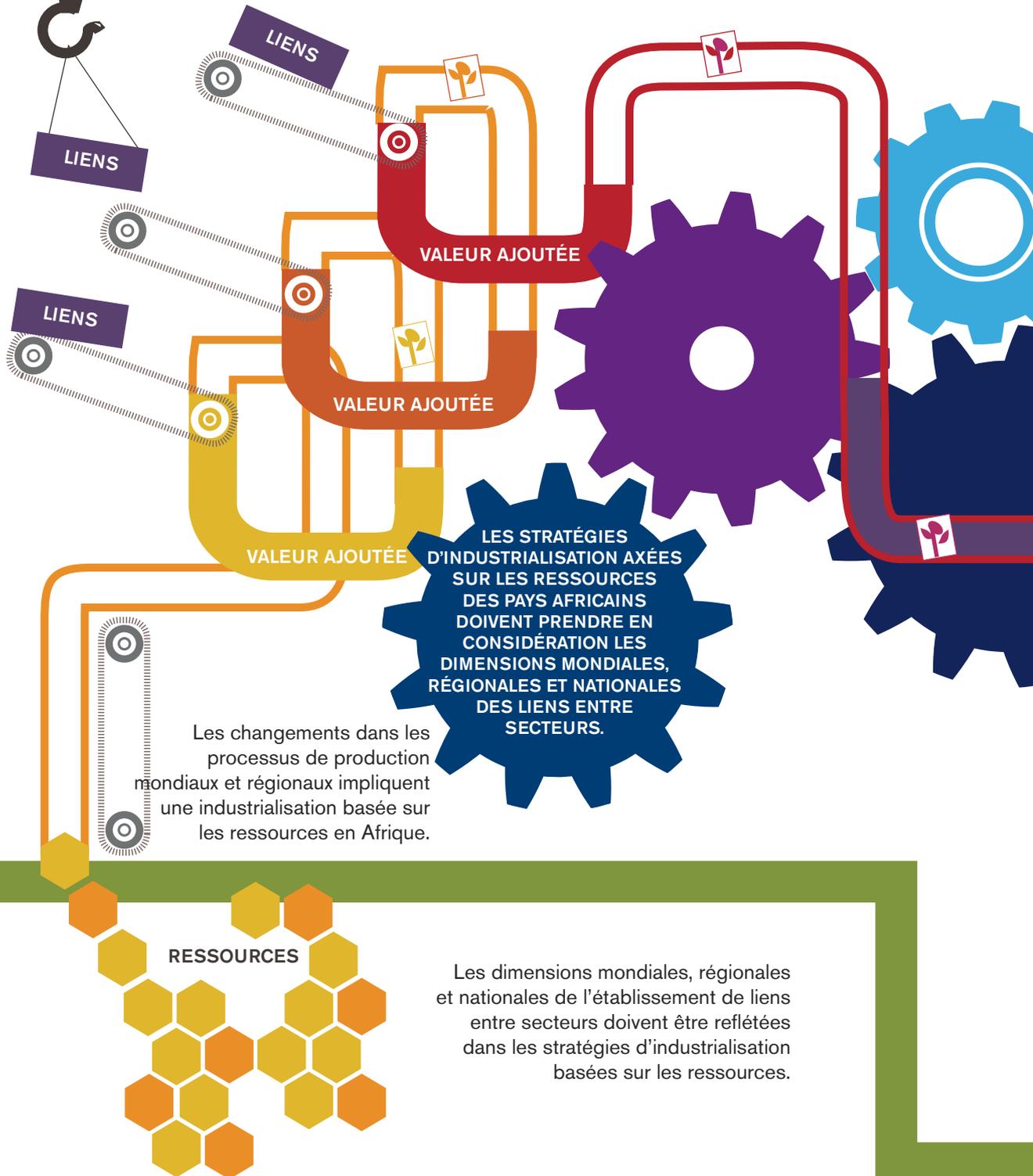
---

Où en est la création de valeur ajoutée  
dans la politique industrielle  
en Afrique ?

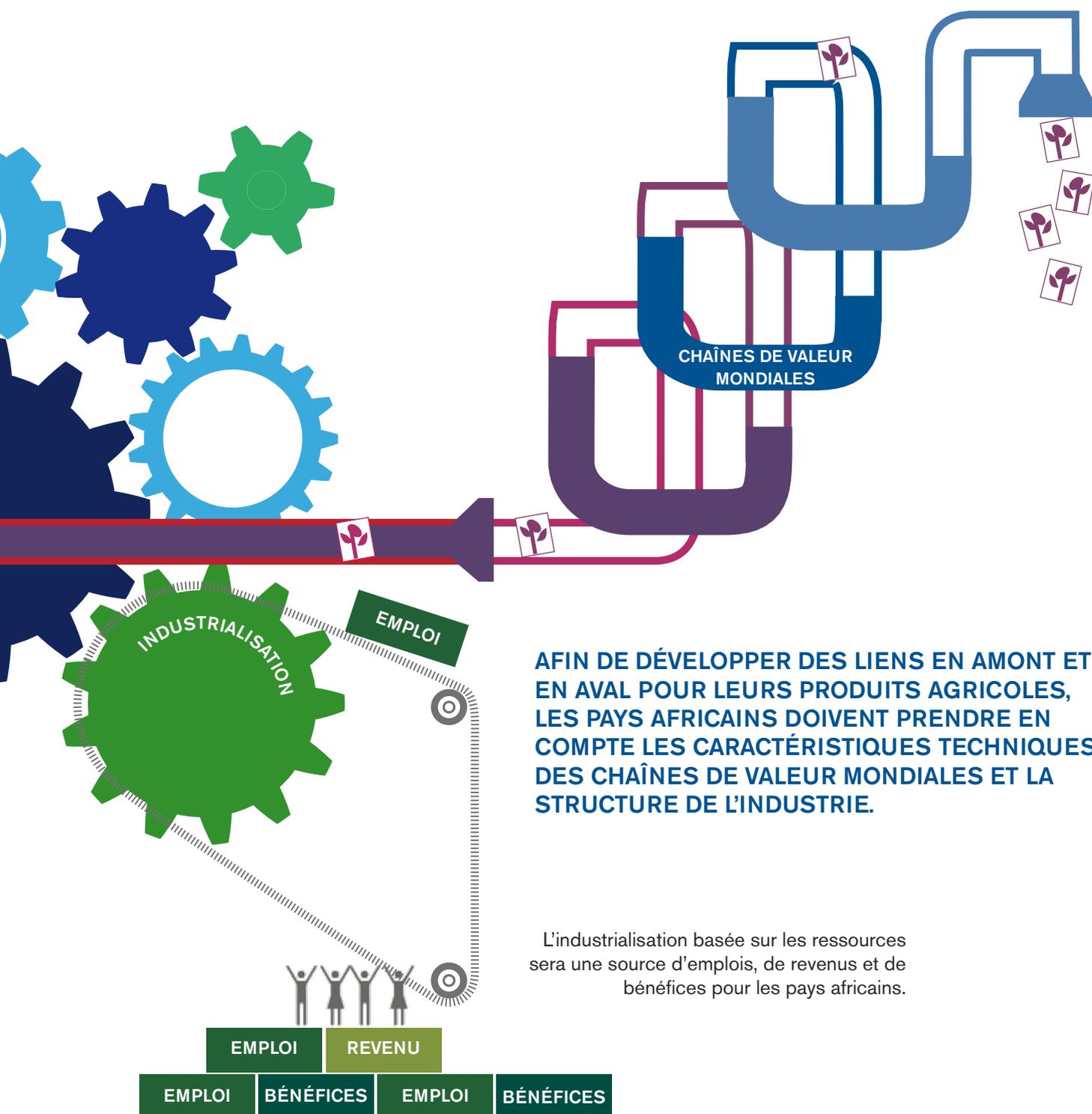


## IL N'EXISTE PAS DE STRATÉGIE UNIVERSELLE QUI MÈNE À L'INDUSTRIALISATION FONDÉE SUR LES PRODUITS DE BASE.

Nonobstant les succès modestes en matière de création de valeur ajoutée et d'établissement de liens entre secteurs, les pays africains font face à de grands obstacles qui nécessitent des interventions sur le plan politique.



EN REVANCHE, IL EXISTE UN BESOIN CLAIR POUR CHAQUE PAYS DE FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE LIENS LOCAUX ET D'ACCÉLÉRER L'INDUSTRIALISATION BASÉE SUR LES PRODUITS DE BASE AU NIVEAU DU PAYS, SECTEUR OU CHAÎNE DE VALEUR DOMINANTE.



AFIN DE DÉVELOPPER DES LIENS EN AMONT ET EN AVAL POUR LEURS PRODUITS AGRICOLES, LES PAYS AFRICAINS DOIVENT PRENDRE EN COMPTE LES CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DES CHAÎNES DE VALEUR MONDIALES ET LA STRUCTURE DE L'INDUSTRIE.

L'industrialisation basée sur les ressources sera une source d'emplois, de revenus et de bénéfices pour les pays africains.

Le présent chapitre traite exclusivement d'un sujet : la nécessité pour les pays africains de tirer le plus grand profit des produits de base en vue de l'industrialisation, de la croissance, de la création d'emplois et de la transformation économique. Il montre que l'Afrique est fortement tributaire des exportations de produits primaires, et que de ce fait, il lui est difficile de créer des emplois décents. L'indice moyen de concentration des exportations de l'Afrique augmente depuis 1995. Quand on la compare aux exportateurs de produits de base des pays moins avancés d'Asie et d'Amérique latine, l'Afrique montre une dépendance à l'égard des produits de base nettement plus forte, exacerbée évidemment par la flambée des cours des produits de base.

***L'industrialisation de l'Afrique a été faible et incohérente. Durant la période 1980-2009, la part de la valeur ajoutée manufacturière dans le PIB a légèrement augmenté en Afrique du Nord, de 12,6 % à 13,6 %, mais a chuté de 16,6 % à 12,7 % dans le reste du continent.***

Les pays africains dépendent fortement des ressources naturelles, qui sont pour l'essentiel des produits de base non renouvelables, des produits agricoles et des produits énergétiques. Leur poids varie selon les pays, mais les produits de base énergétiques et non renouvelables peuvent occulter l'importance socioéconomique de produits de base, tels que le coton en Égypte et le sucre en Zambie. Cette concentration des exportations sur les produits primaires traduit la faiblesse du secteur industriel de l'Afrique. Bien que l'orientation des exportations et la pénétration des importations de l'Afrique soient fortes, les exportations sont essentiellement constituées de matières premières et les importations de produits de consommation finale. Les importations de biens d'équipement et de nombreux biens intermédiaires sont principalement destinées à l'extraction des produits de base.

Une autre réalité est que le continent est resté en marge de l'industrialisation mondiale. Les liens commerciaux de l'Afrique avec le monde ne lui ont pas permis de promouvoir la transformation structurelle de son économie pour assurer son développement industriel. L'écart existant avec d'autres pays en développement n'est pas seulement énorme, il est également cumulatif et dépendant du chemin emprunté.

L'industrialisation de l'Afrique est faible et irrégulière. Entre 1980 et 2009, la part de la valeur ajoutée manufacturière dans le PIB a légèrement augmenté

en Afrique du Nord, passant de 12,6% à 13,6 % mais a chuté de 16,6 % à 12,7 % dans le reste de l'Afrique. Certains pays africains ont réussi à développer des activités manufacturières sur la base des préférences dans des marchés de pays tiers, mais celles-ci sont, pour la plupart, de portée et de taille limitées et sont vulnérables à l'érosion des préférences commerciales du fait de la libéralisation accrue sur les marchés de destination.

La mondialisation a offert et continue d'offrir des opportunités à l'Asie et à l'Amérique latine de s'industrialiser – mais dans les années 80 et 90, l'Afrique a connu le processus le plus grave de désindustrialisation du monde en développement. L'histoire – et les échecs des politiques – ont laissé une empreinte durable.

Des faits probants montrent que les causes fondamentales des faibles niveaux d'industrialisation de l'Afrique et de la dépendance à l'égard des exportations de produits de base, s'expliquent non seulement par le mode de production colonial axé sur les activités extractives mais également – et c'est la raison la plus importante – par les politiques industrielles menées à partir des années 50 jusqu'aux années 90. L'industrialisation par la substitution des importations (modèle ISI) mise en œuvre dans les pays en développement est diversement jugée, mais le constat est qu'elle n'a pas permis une industrialisation massive en Afrique. On peut débattre de la question de savoir si l'échec de l'ISI en Afrique est dû au fait que les gouvernements n'ont tout simplement pas réussi à la mettre en œuvre ou au fait qu'ils n'ont pas appliqué les mesures de façon aussi méthodique que les gouvernements en Amérique latine ou en Asie.

Au milieu des années 80, les pays africains traversaient une situation économique très difficile, ce qui a conduit le Fonds monétaire international et la Banque mondiale à imposer les programmes d'ajustement structurel (PAS). Aujourd'hui, beaucoup de gens pensent que les PAS ont aggravé la situation de l'industrie africaine. Les PAS appliqués en Afrique n'ont pas eu les résultats escomptés : ils n'ont ni amélioré la productivité, ni renforcé la performance des exportations manufacturières, ni permis d'accroître la valeur ajoutée. Ils ont, par contre eu un effet adverse sur la capacité technologique et les niveaux de compétences. Aujourd'hui, la structure industrielle faible de l'Afrique doit sortir de l'ombre de ces interventions – processus rendu plus compliqué par le nouveau contexte international.

Les évolutions des systèmes de production à partir des années 60, offrent des opportunités à l'Afrique. L'économie mondiale a connu une modification de la structure des processus de production. Ceux-ci

étaient auparavant organisés à l'intérieur des frontières nationales, alors que les échanges se faisaient selon le principe de la libre concurrence entre entreprises indépendantes. Par la suite, des activités dispersées sur le plan géographique ont été fonctionnellement intégrées et organisées en réseaux de production transnationaux complexes. Connues maintenant sous l'appellation de chaînes de valeur mondiales (CVM), les différentes étapes de valeur ajoutée comprennent les nombreuses activités nécessaires pour amener un produit de la conception jusqu'au consommateur final et finalement à sa destruction. Les pays en développement, en Asie notamment, ont bien exploité la mondialisation et ont de ce fait bénéficié du bon côté en fournissant des produits intermédiaires et finaux, ce qui a suscité un puissant mouvement de relocalisation des stades de fabrication des produits de consommation en Asie et à un degré beaucoup moindre, en Amérique latine.

L'Afrique doit tirer profit de ses ressources naturelles et de la flambée des cours des produits de base. Depuis 2003, tous les prix des groupes de produits de base ont augmenté sauf pendant une courte période qui a duré de la fin de l'année 2008 au début de l'année 2009. Les plans de développement des pays africains qui, par le passé, mettaient l'accent essentiellement sur la diversification, accordent désormais la place centrale aux produits de base. Ces plans portent sur les questions d'investissement, de main-d'œuvre, d'environnement ainsi que de commerce. Les pays riches en ressources sont en train de réformer leurs régimes fiscaux afin de bénéficier des recettes tirées de l'exportation de produits de base, ils se doivent donc d'exploiter les opportunités qui s'offrent de s'engager sur des voies de développement plus diversifiées, notamment l'industrialisation fondée sur les produits de base.

Ainsi donc si le secteur florissant des ressources porte en lui-même le germe évident d'une désindustrialisation encore plus grande de l'Afrique du fait qu'il se spécialise dans la production et l'exportation de produits de base et procure des ressources pour payer les importations de biens de consommation, la base de ressources de l'Afrique offre également des opportunités, favorisées par l'influence grandissante de l'Afrique dans les négociations avec des investisseurs étrangers sur l'investissement. Elle peut également fournir le financement dont on a tant besoin pour l'investissement en capital, par exemple à travers l'infrastructure, et offre une opportunité d'intensifier le transfert de connaissances à travers des liens en aval et en amont avec l'économie en général.

L'industrialisation fondée sur les ressources permettra de créer des emplois, des revenus et des avantages dynamiques. En progressant sur la chaîne de valeur et en établissant des liens en aval et en amont avec

les secteurs des produits de base, les pays peuvent maximiser les effets directs et indirects de la création d'emplois. À condition que leurs industries de transformation des ressources soient internationalement compétitives et bien intégrées dans les chaînes de valeur mondiales, les pays exportateurs peuvent progresser et se positionner dans les maillons de la chaîne de valeur à rente plus élevée et profiter des avantages liés à la progression le long des chaînes de valeur. Par exemple, jusqu'à 90 % du revenu total provenant du café, calculé en tant que prix de détail moyen d'une livre de café grillé et moulu, va aux pays consommateurs. C'est là une opportunité à saisir pour accroître les revenus.

L'intégration en amont n'a pas que ces avantages. Elle peut aussi rendre les pays produisant des produits primaires moins vulnérables aux fluctuations des cours et offrir des avantages dynamiques de la migration des compétences et des groupes. En établissant des sociétés d'approvisionnement en amont des secteurs des produits de base et des industries de transformation des ressources, les pays africains peuvent aider à diversifier leurs capacités technologiques et leur base de compétences, ce qui leur permettra de renforcer leur structure industrielle. En outre, le besoin en infrastructures pour le secteur des ressources naturelles (pour l'extraction et le transport des produits de base), accroît le potentiel de ces liens.

L'établissement de liens offre l'opportunité de maximiser les externalités positives – provenant des groupements. Les fournisseurs et les industries de transformation des ressources situées près des sites d'extraction, génèrent des effets d'agglomération. Les gains d'efficacité pour les entreprises constituant les groupements sont notamment l'accès à un réservoir de main-d'œuvre spécialisée et à des réseaux de fournisseurs.

Certains critiques font toutefois valoir que l'industrialisation fondée sur les ressources n'est pas une chose faisable pour l'Afrique. L'Afrique devrait ignorer ces critiques. L'expérience des pays riches en ressources montre que l'industrialisation à partir des produits de base est bien possible – en dépit de toutes les critiques, qui se résument à trois : c'est un mode aussi difficile que d'autres modes d'industrialisation ; il est improbable que le secteur des produits de base permette de promouvoir des liens et des externalités ; les industries fondées sur les ressources ne correspondent pas aux dotations en facteurs de l'Afrique. Certes, l'industrialisation fondée sur les ressources est un mode aussi difficile que tout autre mais il est faisable si les politiques économiques appropriées sont mises en place. En outre, il existe de nombreuses exceptions à l'argument selon lequel les secteurs des produits de base permettent rarement de promouvoir des liens et des externalités, comme

on l'a montré dans le présent chapitre. Des politiques bien pensées permettent de faire des ressources des catalyseurs dans des pays comme l'Argentine, le Venezuela, la Malaisie et la Thaïlande. Dans d'autres pays, de bonnes institutions et des investissements judicieux dans le capital humain ont donné de bons résultats.

Les expériences de l'Afrique en matière d'établissement de liens ont eu des résultats modestes. Certains gouvernements africains n'ont pas adopté de politiques de liens, renonçant ainsi à des opportunités de développer l'industrie manufacturière et les services locaux (encadré 3.10 ; Morris et al., 2012) tandis que d'autres ont adopté des mesures pour promouvoir ces liens. Cependant, les interdictions d'exportation et les taxes et la règle du contenu local n'ont souvent pas été assorties de mesures destinées à soutenir les capacités technologiques, la formation des compétences et l'entrée dans des réseaux de commercialisation/distribution.

Ce sont la compétitivité des entreprises locales et l'efficacité de la politique du gouvernement, comme on vient de le voir, qui déterminent les opportunités d'établir des liens avec le secteur des ressources naturelles. La compétitivité des entreprises locales sur les plans des prix, de la qualité, des délais et de la flexibilité définissent dans quelle mesure elles peuvent saisir l'opportunité d'approvisionner les principaux producteurs de produits de base ou de s'engager dans la transformation des ressources pour les marchés locaux, régionaux et internationaux, voire créer des entreprises dominantes locales. D'autres facteurs sont également importants quand il s'agit de définir des opportunités d'établir des liens, ce sont notamment les caractéristiques techniques des CVM, la structure industrielle, les stratégies des entreprises dominantes, l'emplacement, les barrières commerciales et d'autres goulets d'étranglement.

Des initiatives politiques continentales majeures offrent des opportunités d'industrialisation régionale et de création de valeur. Ainsi en 2007, la Conférence des ministres africains de l'industrie a-t-elle fait sien le Plan d'action pour le développement industriel accéléré de l'Afrique (AIDA). La Vision minière africaine qui envisage la contribution du secteur des minéraux à un développement social et économique continental plus large, est un autre instrument susceptible de faire évoluer la situation. D'autres initiatives pertinentes sont notamment la Conférence de haut niveau sur l'agrobusiness et les agro-industries en Afrique (3ADI), le Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA), la Déclaration de Maputo et le Sommet de l'UA sur l'intensification du commerce intra-africain et l'accélération de la création d'une zone de libre-échange continentale.

Les pays africains devraient envisager de concevoir des stratégies pour l'établissement de liens avec les CVM mais il appartient à chaque pays africain de définir sa propre industrialisation fondée sur les produits de base dans le cadre de sa dynamique propre. Une stratégie d'industrialisation fondée sur les ressources doit être ancrée dans la réalité de chaque pays africain ainsi que dans la dynamique de l'économie mondiale globalisée.

L'Afrique a diversifié ses marchés d'exportation au cours des deux dernières décennies mais la composition de ses exportations n'a guère changé et elle demeure fortement tributaire des exportations de produits primaires. La flambée des cours des produits de base peut, elle aussi, à condition que les cadres réglementaires appropriés soient mis en place, procurer des ressources supplémentaires pour les trésors publics africains ainsi que pour les investissements en capital dont les pays ont tant besoin.

Cependant, si l'Afrique veut réaliser un développement durable et devenir un pôle de croissance mondiale, sa forte croissance économique doit s'accompagner d'une transformation structurelle correspondante. Il s'agira essentiellement de s'industrialiser et d'améliorer la productivité agricole, en se dégageant de la dépendance à l'égard des produits de base. La flambée des produits de base permet de renforcer la croissance économique, il n'en reste pas moins que le continent doit inscrire son industrialisation dans cette trajectoire, et il peut y arriver par l'établissement de liens en aval, en amont et horizontaux avec le secteur des produits de base.

### 3.1. DÉPENDANCE À L'ÉGARD DES PRODUITS DE BASE

#### Dépendance excessive de l'Afrique à l'égard des exportations de produits de base

Les exportations de produits primaires sont le principal déterminant de la performance économique de l'Afrique depuis les indépendances (CEA et CUA, 2012), – même si – le secteur manufacturier, les finances, les télécommunications et le tourisme contribuent de plus en plus au PIB. Le profil d'exportation du continent n'a pas vraiment évolué, par rapport à l'époque coloniale, caractérisée par la dépendance à l'égard des produits de base, comme on l'a examiné au chapitre 2. La dépendance à l'égard des exportations se constate aussi bien dans la concentration des produits d'exportation que dans les indices de diversification (tableau 3.1).

**TABLEAU 3.1 : DÉPENDANCE DES EXPORTATIONS À L'ÉGARD DES PRODUITS DE BASE, 2011**

Indice de concentration des produits d'exportation				Indice de diversification des produits d'exportation			
Afrique centrale		Afrique australe		Afrique centrale		Afrique australe	
République centrafricaine	0,33	Angola	0,97	République centrafricaine	0,76	Angola	0,80
Cameroun	0,38	Botswana	0,79	Cameroun	0,71	Botswana	0,89
Tchad	0,93	Lesotho	0,33	Tchad	0,79	Lesotho	0,83
République du Congo	0,79	Malawi	0,53	République du Congo	0,81	Malawi	0,84
Guinée équatoriale	0,70	Maurice	0,25	Guinée équatoriale	0,74	Maurice	0,71
Gabon	0,75	Mozambique	0,51	Gabon	0,82	Mozambique	0,81
Sao Tome-et-Principe	0,47	Namibie	0,22	Sao Tome-et-Principe	0,56	Namibie	0,77
<b>Afrique de l'Est</b>		Afrique du Sud	0,16	<b>Afrique de l'Est</b>		Afrique du Sud	0,60
Burundi	0,54	Zambie	0,63	Burundi	0,75	Zambie	0,85
Comoros	0,51	Zimbabwe	0,20	Comoros	0,75	Zimbabwe	0,73
RDC	0,43	Swaziland	0,28	RDC	0,78	Swaziland	0,78
Djibouti	0,35	<b>Afrique de l'Ouest</b>		Djibouti	0,61	<b>Afrique de l'Ouest</b>	
Érythrée	0,65	Bénin	0,28	Érythrée	0,83	Afrique de l'Ouest	0,77
Éthiopie	0,36	Burkina Faso	0,52	Éthiopie	0,79	Burkina Faso	0,81
Kenya	0,18	Cap-Vert	0,48	Kenya	0,65	Cape Verde	0,72
Madagascar	0,21	Côte d'Ivoire	0,38	Madagascar	0,77	Côte d'Ivoire	0,70
Rwanda	0,40	Gambie	0,25	Rwanda	0,84	Gambia	0,75
Tanzanie	0,19	Ghana	0,41	Tanzanie	0,77	Ghana	0,75
Ouganda	0,21	Guinée	0,45	Ouganda	0,73	Guinea	0,74
Seychelles	0,51	Guinée-Bissau	0,89	Seychelles	0,83	Guinea-Bissau	0,75
Somalie	0,33	Liberia	0,50	Somalie	0,70	Liberia	0,72
<b>Afrique du Nord</b>		Mali	0,60	<b>Afrique du Nord</b>		Mali	0,81
Algérie	0,54	Niger	0,39	Algérie	0,72	Niger	0,84
Égypte	0,14	Nigéria	0,81	Égypte	0,55	Nigeria	0,78
Libye	0,78	Sénégal	0,23	Libye	0,77	Senegal	0,73
Maroc	0,16	Sierra Leone	0,27	Maroc	0,70	Sierra Leone	0,71
Tunisie	0,16	Togo	0,24	Tunisie	0,54	Togo	0,73
Mauritanie	0,52			Mauritanie	0,82		
Soudan (...2011)	0,81			Soudan (...2011)	0,79		

Source: UNCTADStat, <http://unctadstat.unctad.org> (consulté le 20 juillet 2012).

Note : S'agissant de l'indice de concentration des produits d'exportation, une valeur proche de 1 indique qu'une économie est plus dépendante des exportations d'un produit unique. L'indice de diversification des exportations va de 1 (plus grande différence avec la moyenne mondiale) à zéro (alignée sur la moyenne mondiale). On ne dispose pas de données pour le Sud-Soudan.

L'indice de concentration des produits d'exportation (indice Hirschman sectoriel) mesure le degré de concentration des exportations d'un pays. Les pays industrialisés sont caractérisés par des valeurs proches de zéro, ce qui dénote une forte diversification des secteurs d'exportation. Pour plus de la moitié des 53 pays africains cependant, l'indice est égal ou

supérieur à 0,40 et pour un quart de ces pays, il est égal ou supérieur à 0,60, dénotant une dépendance à l'égard d'une gamme étroite de produits, tels que les hydrocarbures en Angola. Par comparaison, les indices moyens de concentration des exportations étaient en 2011 de 0,12 pour l'Asie et de 0,13 pour l'Amérique latine (tableau 3.2).

**TABLEAU 3.2 : INDICES COMPARATIFS DE CONCENTRATION DES EXPORTATIONS, PAR RÉGION, 1995 ET 2011**

	Indice de concentration des exportations	
	1995	2011
Afrique	0,24	0,43
Afrique, sauf Afrique du Sud	0,34	0,51
Amérique latine	0,09	0,13
Asie	0,09	0,12
Économies en développement à faible revenu	0,14	0,25

Source: UNCTADStat, <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx> (consulté le 20 juillet 2012).

L'indice de diversification des exportations mesure le degré dans lequel la structure du commerce d'un pays donné diffère de la moyenne mondiale. Cet indice aide les analystes à surmonter un problème potentiel de l'indice de concentration, qui est plus susceptible aux variations des cours des produits de base et se traduit par une concentration plus forte lors de flambées de ces cours. Tous les pays africains ont un indice de diversification égal ou supérieur à 0,5, ce qui signifie qu'ils ont des taux de diversification plus faibles que la moyenne mondiale. Pour presque un tiers d'entre eux, l'indice de diversification est supérieur à 0,80, beaucoup plus élevé que dans d'autres régions du monde, comme il ressort de l'analyse faite pour la figure 2.3 au chapitre 2, ce qui montre nettement que le continent est très loin derrière sur le plan de la diversification des échanges.

Ce qui est encore plus grave, l'indice moyen de concentration des exportations de l'Afrique augmente depuis 1995. Comparée avec aussi bien les pays les moins avancés d'Asie qu'avec les exportateurs de produits de base d'Amérique latine, l'Afrique révèle une dépendance à l'égard des produits de base beaucoup plus forte, ce qui est évidemment aggravé par la flambée des cours des produits de base.

La structure d'exportation fortement concentrée de l'Afrique est le résultat d'une dépendance historique à l'égard des secteurs des ressources naturelles. En décomposant le profil d'exportation de 46 pays pour lesquels des données assez récentes sur les exportations existent, on voit que dans trois quarts des pays, la part des produits primaires dans les exportations totales de biens égale ou dépasse 50 % (tableau 3.1 de l'annexe).<sup>1</sup> Dans un tiers des pays, cette part est égale ou dépasse 90 %.

Considérant les trois premiers produits d'exportation, selon la Classification type pour le commerce international au niveau des codes à quatre chiffres, on voit que le degré

de concentration est élevé non seulement au niveau sectoriel mais également au niveau des produits (tableau 3.2 de l'annexe). Dans plus de la moitié des pays africains répertoriés, les trois premiers produits représentent plus de 50 % des exportations totales de biens ; pour un quart d'entre eux, cette part est de 80 % ou plus. Dans huit pays, un seul produit représente plus de 70 % des exportations totales. Du fait que les produits sont identifiés à un niveau assez désagrégé, quelquefois deux ou trois des principaux produits proviennent du même sous-secteur de produits de base – les trois premiers produits d'exportation de la Zambie sont tous à base de cuivre, par exemple.

La part relative des produits de base agricoles bruts, des minerais et des minéraux (produits de base non renouvelables) et du pétrole est désagrégée davantage au tableau 3.1 de l'annexe. Historiquement, les pays en développement ont vu les produits de base alimentaires prendre une importance grandissante et les produits de base agricoles bruts eux diminuer d'importance (Yeats, 1991), bien que le groupe de ces derniers, demeure aussi important pour un petit groupe de pays, en Afrique de l'Ouest essentiellement, où il représente plus de 10 % des exportations totales : coton (Bénin, Burkina Faso, Mali et Togo), bois (Cameroun, République centrafricaine, République du Congo, Gabon et Guinée-Bissau), caoutchouc (Côte d'Ivoire) et tabac (Malawi et Zimbabwe). Si leur contribution relative aux exportations totales est souvent minime par rapport à celle des minerais et du pétrole, ces produits de base agricoles demeurent cependant importants en raison de leur forte intensité en main-d'œuvre.

Les produits de base non renouvelables sont la principale source de devises en Zambie, au Niger, au Mozambique, en République centrafricaine et en Guinée. Le pétrole constitue la principale exportation pour l'Algérie, le Gabon, le Soudan et le Nigéria. Nonobstant certaines données

manquantes, l'Angola et la Libye répondent également à ce profil. Les diamants constituent une importante source de devises étrangères pour le Botswana et la Namibie, tout comme l'or pour le Mali, le Burkina Faso, la Mauritanie, le Ghana et la Guinée. Les produits de base non renouvelables et énergétiques sont en général à forte intensité de capital et de technologies, et sont structurés autour de mines et de sites de production à grande échelle. Ces secteurs sont souvent considérés comme des enclaves en raison de leur absence de liens avec le reste de l'économie et de leur liens plus étroits avec les marchés mondiaux, généralement à l'extrémité inférieure de la chaîne de valeur.

En bref, les économies africaines dépendent fortement des ressources naturelles, qui souvent sont des produits de base agricoles, non renouvelables et énergétiques. L'importance de ces secteurs varie d'un pays à l'autre. Les produits de base énergétiques et non renouvelables peuvent cependant occulter l'importance socioéconomique de produits de base, tels que le coton

en Égypte et le sucre en Zambie. Cette concentration des exportations sur les produits primaires dénote la faiblesse du secteur industriel de l'Afrique.

### **Le continent est largement resté en marge de l'industrialisation mondiale**

Les liens commerciaux de l'Afrique avec le monde ne lui ont pas permis de promouvoir la transformation structurelle de son économie en vue du développement industriel. L'écart avec d'autres pays en développement est non seulement large mais également cumulatif et dépend du chemin emprunté (Lall, 2004) – en d'autres termes, les pays qui se trouvent en Asie et dans une moindre mesure en Amérique latine, s'appuyant sur une base industrielle compétitive et dynamique, s'acheminent plus rapidement que l'Afrique vers des secteurs de haute technologie et à forte intensité de savoir. Ceci, couplé au sous-développement de la base industrielle de l'Afrique fait qu'il est de plus en plus difficile pour le continent de rattraper son retard économique (encadré 3.1).

#### **ENCADRÉ 3.1 : L'HEURE DE LA MISE À NIVEAU EST ARRIVÉE**

Outre le système économique reposant sur l'extraction des ressources, hérité des temps coloniaux, la faiblesse du développement industriel de l'Afrique est imputable à des chocs exogènes, tels que des termes de l'échange négatifs, des conflits ainsi que des chocs endogènes, liés à la politique (Lall et Wangwe, 1998). Les éléments énumérés ci-après semblent les plus importants.

Les capacités technologiques pour amorcer l'industrialisation et les ressources financières nécessaires pour financer le développement du secteur manufacturier (voir chapitre 2), font souvent défaut. Qui plus est, jusqu'au début du nouveau millénaire, l'instabilité politique qui a caractérisé un certain nombre de pays africains, ajoute des coûts qui réduisent davantage les incitations à investir dans le secteur manufacturier.

La concentration de plus en plus forte des exportations de l'Afrique sur des produits de base primaires peut avoir un effet défavorable sur le potentiel de croissance future dans la région. De fait, de nombreux faits montrent que le type de produit qu'un pays exporte, a son importance sur le plan de la performance économique à long terme (Hausmann et al., 2007; Lall et al., 2006), quoique tous les articles manufacturés ne soient pas meilleurs que tous les produits de base (CNUCED, 2002).

Les produits manufacturés, notamment ceux de moyenne et haute technologie, ont des liens en amont et en aval avec d'autres secteurs qui peuvent générer des avantages positifs pour l'économie dans son ensemble. Les produits primaires, en revanche, ont des structures de production qui demandent des capitaux très importants et qui n'ont souvent que de faibles liens avec le reste de l'économie. En outre, les cours des produits primaires sont fixés au niveau mondial et sont généralement plus volatiles que ceux des produits manufacturés.

La marginalisation de l'Afrique dans les chaînes de valeur mondiale du secteur manufacturier se reflète dans la structure de ses échanges. Les flux commerciaux mondiaux sont de plus en plus caractérisés par des échanges intra-industriels de biens intermédiaires, ce qui reflète les échanges entre les deux entreprises dominantes – essentiellement les sociétés transnationales (STN) et les chaînes de détail dans les pays développés – et leurs fournisseurs dans le monde. Bien que l'orientation des exportations et la pénétration des importations de l'Afrique soient élevées, les exportations sont essentiellement composées de matières premières et les importations, elles, de biens de consommation finale. Les importations de biens d'équipement et de nombreux biens intermédiaires sont essentiellement destinés à l'extraction des produits de base.

L'industrialisation de l'Afrique a été faible et irrégulière. De 1980 à 2009, la part de la valeur ajoutée manufacturière dans le PIB a légèrement augmenté en Afrique du Nord,

passant de 12,6 % à 13,6 % mais a reculé à 12,7 % de 16,6 % dans le reste de l'Afrique. Le fait étonnant est que par pays (tableau 3.3 de l'annexe), cette part a reculé d'environ 60 % au Tchad, en République démocratique du Congo et au Rwanda, d'environ 50 % en Zambie et d'un tiers au Kenya, au Malawi et en Afrique du Sud (quoique quelques pays comme le Lesotho, la Tunisie, l'Ouganda et le Swaziland aient montré des tendances positives).

Certains pays africains ont réussi à développer des activités manufacturières sur la base de préférences dans les marchés de pays tiers, mais la plupart d'entre eux sont limitées quant à la taille et à l'étendue et sont vulnérables à l'érosion des préférences commerciales du fait de la libéralisation commerciale accrue sur les marchés de destination (Kaplinsky et Morris, 2008; Staritz, 2011). Même sur leur marché intérieur, les fabricants africains qui se concentrent essentiellement sur les produits de consommation légers et la transformation de produits alimentaires, subissent de plus en plus la pression de certains pays (encadré 3.2).

### ENCADRÉ 3.2 : LES GÉANTS ASIATIQUES AIDENT ET GÈNENT L'AFRIQUE

Les importations de produits manufacturés à partir de certains pays émergents, en particulier la Chine et l'Inde, touchent le secteur manufacturier en Afrique.

Dans la plupart des cas, les producteurs locaux pâtissent de cette compétition et sont obligés de quitter le marché. Mais dans certains, la concurrence a incité les entreprises locales à faire front, comme dans le secteur des chaussures en Éthiopie, tandis que dans d'autres cas, elle a offert certaines nouvelles opportunités. De fait, à mesure que les économies émergentes progressent dans la chaîne de valeur mondiale, elles font de la place à d'autres pays en développement qui peuvent ainsi produire certains de leurs biens de faible technologie.

Pour aider leurs entreprises à exploiter ces nouvelles opportunités, les gouvernements ont besoin de concevoir et de mettre effectivement en œuvre des politiques industrielles qui permettront notamment d'améliorer l'accès au crédit et de trouver une solution aux problèmes de l'infrastructure déficiente et de capital humain insuffisant qui, actuellement, constituent un obstacle à la recherche d'un marché ou à l'augmentation de flux d'investissements directs étrangers écologiques à destination de l'Afrique.

### L'histoire – et les échecs des politiques – ont laissé une empreinte durable

La mondialisation a offert à l'Asie et à l'Amérique latine des opportunités d'industrialisation, mais dans les années 80 et 90, l'Afrique a connu le processus le plus grave de désindustrialisation dans le monde en développement (Lall et Wangwe, 1998). Qu'est-ce qui est allé de travers ?<sup>2</sup>

### *Industrialisation par substitution des importations*

Des faits plus que probants montrent que les causes fondamentales des faibles niveaux d'industrialisation de l'Afrique et de sa dépendance à l'égard des exportations de produits primaires sont non seulement le mode de production colonial fondé sur l'extraction des ressources, mais également – et c'est la raison la plus importante – les politiques industrielles mises en œuvre à partir des années 50 jusqu'aux années 90. À l'instar de la

plupart des autres économies en développement dans les années 60 et 70, les pays africains ont adopté l'industrialisation par la substitution des importations (ISI), (Mkandawire, 2001 ; Galal, 2008).

Les gouvernements ont adopté cette stratégie du fait qu'essentiellement ils croyaient que l'industrialisation était nécessaire au développement et que leurs industries naissantes devaient être dorlotées derrière des barrières de protection, craignant que le libre-échange n'accroisse leur dépendance à l'égard de biens manufacturés importés. Ils ont eu recours à un train de mesures pour maintenir ces barrières – tarifaires et non tarifaires – comme les contingents et les permis.<sup>3</sup> Ainsi il était de pratique courante d'accorder le monopole des exportations à certaines sociétés ; en plus de cela, les restrictions de change imposaient souvent des taxes supplémentaires considérables sur le commerce.<sup>4</sup>

Comme dans tous les autres pays en développement, les gouvernements africains ont été des industriels très perspicaces. La propriété publique de l'industrie était répandue, l'investissement public était considérable et un certain nombre de sociétés ont été nationalisées.<sup>5</sup> Mais à la différence de l'Asie de l'Est, les gouvernements n'avaient pas, pour la plupart, les capacités financière et de gestion requises pour faire fonctionner les entreprises efficacement (Nziramanga, 1995). En outre, les politiques conçues pour canaliser les investissements vers l'industrie ont eu un impact négatif sur l'agriculture en provoquant une distorsion du prix des facteurs et des taux de rendement. La protection tarifaire élevée sur les produits finis et l'importation subventionnée des biens d'équipement étrangers ont constitué des incitations à développer la production de biens de consommation plutôt que d'intrants intermédiaires.

Dans ces circonstances, les économies ne pouvaient pas générer de retombées dans le domaine du savoir, ce qui ironiquement était l'une des principales raisons motivant la protection des industries naissantes. En outre, même lorsque les sociétés étrangères étaient nationalisées, il n'y avait guère de transfert de technologie du fait que la capacité technique nationale pour l'absorber était encore très faible.<sup>6</sup> Les relations entre l'industrie et les centres de recherche, comme en Amérique latine, étaient très faibles. Dans la plupart des cas, ces centres étaient distincts de l'industrie et ne cherchaient pas à trouver des solutions aux problèmes techniques de l'industrie.

Dans la mise en œuvre de l'ISI dans les pays africains, le contrôle du secteur financier par l'État était primordial (avec des différences selon les pays), assuré souvent à travers la propriété étatique dans les banques et autres institutions financières. Le contrôle par l'État

était considéré essentiel à la réussite des politiques industrielles et commerciales – de l'ISI – du fait qu'il donnait à l'État le pouvoir d'influencer les décisions en matière d'investissement privé et, facteur encore plus important, de discipliner ceux qui n'obtenaient pas de bons résultats (Soludo et al., 2004).

Une autre question était celle de l'investissement direct étranger (IDE), qui était presque exclusivement dirigé vers les secteurs des matières premières brutes.<sup>7</sup> De nombreux pays ont accordé des monopoles dans certains domaines à des sociétés étrangères, notamment des droits de prospection exclusive, des contrats de fournisseur exclusif et l'exclusivité sur le marché local (Stein, 1992), ce qui a eu l'effet pervers de bloquer les liens avec l'économie locale.

La politique d'ISI a été diversement jugée dans les pays en développement mais elle n'a pas entraîné une industrialisation massive en Afrique. On peut débattre de la question de savoir si l'échec de l'ISI en Afrique est dû au fait que de nombreux gouvernements n'ont tout simplement pas réussi à la poursuivre ou au fait qu'ils n'ont pas mis en œuvre les mesures aussi méthodiquement que les gouvernements en Amérique latine ou en Asie (Riddell, 1990).

### *Ajustement structurel*

Au milieu des années 80, les pays africains traversaient, pour la plupart, une situation économique très difficile, ce qui a poussé le Fonds monétaire international et la Banque mondiale à imposer les programmes d'ajustement structurel (PAS). Les PAS reposaient sur le fait que les marchés sont efficaces mais que les interventions sélectives des gouvernements sont inefficaces du fait qu'elles déforment les signaux du marché ; et que les pouvoirs publics doivent gérer l'économie au niveau macro et améliorer l'éducation générale et l'infrastructure tandis que le marché libre éliminerait les entreprises inefficaces, dégagerait des ressources productives pour d'autres sociétés plus performantes. L'idée était que l'Afrique développerait ses secteurs de produits de base agricoles, de produits obtenus par extraction, des minéraux, parce que c'étaient ceux qui présentaient des avantages comparatifs.

L'arsenal de l'ISI a été complètement démantelé, tout comme les mesures mises en place pour protéger le marché intérieur – les droits de douane et les restrictions à l'importation, les contrôles des prix et les subventions ainsi que les plafonds de crédit. Les PAS ont réussi à libéraliser le commerce et le secteur financier, en privatisant les entreprises publiques et en provoquant des dévaluations monétaires massives dans la plupart des pays africains (Ogbu et al., 1995). Mais ça s'arrête là.

Aujourd'hui, pratiquement tout le monde s'accorde à penser que les PAS ont aggravé la situation de l'industrie africaine. Selon Lall (1995), la performance industrielle a été décevante et beaucoup de pays africains ont connu une désindustrialisation prononcée et prolongée, dans les années 80 et au début des années 90, cette incidence étant confirmée pour plusieurs pays africains par Stein (1992) tandis que Nziramasanga (1995) cite les difficultés traversées par l'industrie sucrière au Kenya et l'industrie textile en Afrique du Sud et au Zimbabwe au milieu des années 90. Tous ces secteurs ont vu la production et l'emploi diminuer en raison de la concurrence des importations sur le marché intérieur. Ogbu et al., (1995) soutiennent que la dépendance accrue à l'égard des biens importés a sapé la base industrielle faible de la plupart des économies africaines. Selon Riddell (1990), les PAS ont été un facteur majeur qui a empêché les pays africains de restructurer leurs industries en se dégageant de la dépendance à l'égard des produits primaires.

La faiblesse de la réponse de l'offre africaine a été particulièrement marquée dans le secteur manufacturier et dans la performance des exportations de produits manufacturés et, même quand le secteur manufacturier a montré une réponse favorable initiale, cela n'a entraîné ni une croissance soutenue ni la diversification de la production et des exportations (Jalilian et al., 2000). Stein (1996) a conclu que les réformes économiques devaient viser à transformer l'économie et non pas à retirer les institutions et les politiques étatiques d'une manière aussi générale. L'ajustement sur le modèle des PAS a eu pour effet de supprimer les interventions du gouvernement inefficaces mais n'a pas réussi à instaurer les conditions du développement.

Les PAS n'ont pas non plus réglé les nombreuses défaillances du marché des économies africaines, telles qu'une faible tradition faible d'entrepreneuriat industriel et une grave pénurie de compétences techniques. D'aucuns soutiennent que le problème principal est qu'ils ont négligé la formation des capacités (Grimm et Brüntrup, 2007, par exemple).

Qui plus est, les gouvernements africains avaient, sur les conseils de donateurs et d'institutions de développement multilatérales, mis l'accent sur la stabilité macroéconomique et les réformes institutionnelles aux fins de protéger les droits de propriété et d'assurer le respect des contrats, sans élaborer de stratégies cohérentes pour examiner les défaillances des marchés et les externalités qui entravaient l'activité économique. Si les PAS étaient censés attirer des capitaux extérieurs et assurer ainsi la croissance dans des secteurs industriels stables, cela ne s'est toutefois matérialisé que dans les secteurs d'extraction des ressources (Elhiraika, 2008)

Les PAS ont eu un effet particulièrement pervers sur l'accumulation technologique (Chang, 2009). L'innovation et la croissance durant la période d'application de l'ISI ont été souvent médiocres, mais les PAS n'ont pas permis d'obtenir de faire mieux (voir par exemple Lall, 1995 sur le Ghana).

Pour résumer, les PAS mis en œuvre en Afrique n'ont pas atteint leurs objectifs: ils n'ont permis ni d'accroître la productivité, ni d'améliorer la performance des exportations du secteur manufacturier ni d'accroître la valeur ajoutée mais ils ont porté un coup à la capacité technologique et aux niveaux de compétences. Aujourd'hui, la structure industrielle africaine faible doit se dégager de l'ombre de ces interventions – une tâche rendue encore plus ardue par le nouveau contexte international.

### 3.2. L'ÉMERGENCE DES CHAÎNES DE VALEUR MONDIALES

#### Les pays en développement, d'Asie notamment, ont tiré le meilleur parti de la mondialisation

À partir des années 60, l'économie mondiale a vu le mode de structuration des procédés de production évoluer. Des activités qui étaient géographiquement dispersées, sont devenues fonctionnellement intégrées et organisées en des réseaux de production complexes de production transnationaux (Dicken, 1998; Gereffi, 1994). Désormais connues sous l'appellation de chaînes de valeur mondiales (CVM), elles relient les différents étapes de valeur ajoutée, comprenant les nombreuses activités nécessaires pour acheminer un produit de la conception et de la mise au point jusqu'au consommateur final et, finalement à son élimination (Kaplinsky et Morris, 2001).

Le trait fondamental de la mondialisation est la sous-traitance, par les entreprises dominantes des pays développés, des stades de production à forte intensité de main-d'œuvre à des pays où les coûts sont faibles. Cela a pu se faire grâce aux innovations dans les domaines du transport (jets commerciaux, transport en conteneurs), des systèmes de communication (satellite, fac-similé) et aux technologies microélectroniques, lesquels ont permis de réduire le coût et la durée des communications et de mettre en place des systèmes de production flexibles.

En relocalisant ces activités vers des entreprises de sous-traitance, les entreprises dominantes se sont désengagées de la propriété des sites de production et de l'intégration verticale de toutes les activités de production sous le contrôle direct de la société, mais elles ont conservé le contrôle de l'organisation de telles activités de fabrication indirectes au sein des chaînes de

valeur qu'elles dirigent. En d'autres termes, les entreprises dominantes se sont focalisées sur la gouvernance de ces chaînes de valeur, ce qui veut dire qu'elles sont les pilotes de ces chaînes de valeur et exercent le pouvoir en demandant aux autres sociétés situées plus bas dans la chaîne, de satisfaire leurs exigences.

Les entreprises dominantes décident des fonctions qui seront implantées dans tel ou tel pays, définissent les normes auxquelles les sociétés d'approvisionnement doivent se conformer si elles veulent rester dans la chaîne de valeur (paramètres techniques tels que les coûts, la qualité, les délais, les normes en matière de santé, de travail et d'environnement etc.). Elles prennent les dispositions nécessaires pour que les fournisseurs répondent à ces normes et décident des moyens d'intervention lorsque ces paramètres ne sont pas respectés, tout en augmentant ou réduisant le nombre de fournisseurs. Ces activités peuvent amener à ce que les producteurs dans les pays en développement, reçoivent une assistance pour mettre leurs capacités à niveau afin de répondre aux exigences de la chaîne de valeur et rester mondialement intégrés ; ou alors ils peuvent ne pas respecter les paramètres et se voir exclus de la chaîne de valeur.

Selon Milanovic (2003), la mondialisation a ainsi deux visages : un côté bénéfique accélérant la participation des pays en développement dans l'économie mondiale et entraînant des impacts positifs sur les niveaux d'industrialisation et de revenus ; et un côté maléfique aggravant les inégalités et engendrant de fortes contraintes sur les travailleurs et l'environnement.

Certains pays en développement ont en fait tiré parti du côté bénéfique en fournissant des produits intermédiaires et finals, en procédant de plus en plus à la relocalisation des sites de fabrication des biens de consommation vers l'Asie et dans une moindre mesure, vers l'Amérique latine. Du fait que les entreprises dominantes sous-traitaient de plus en plus de fonctions à des entreprises dans les pays en développement, elles se sont également intéressées de plus en plus à mettre en place certaines capacités pour quelques-uns de leurs fournisseurs.

Les entreprises dominantes ont maintenu leur contrôle sur les segments les plus rentables de la chaîne de valeur mondiale (CVM) – les activités primaires, à forte intensité de connaissances telles que la conception, la commercialisation et la distribution du produit, qui comportent des barrières élevées à l'entrée des concurrents dans les pays en développement. Leur appui aux entreprises des pays en développement n'empiétait généralement pas sur leur activité principale. Les fabricants de vêtements et de chaussures ainsi que les

sociétés de distribution des États-Unis ont ainsi amélioré la capacité des fournisseurs de l'Amérique latine à fabriquer des produits complexes et à gérer le processus de production (Bair et Gereffi, 2001 ; Schmitz et Knorringa, 2000) mais n'ont pas élargi cet appui aux sphères qu'elles considéraient comme relevant de leurs propres compétences de base – la conception, la mise au point, la commercialisation et la vente au détail du produit.

Ainsi donc, « entreprise dominante » est un terme de l'économie politique et non un concept normatif impliquant la bienveillance. Il se réfère aux dimensions du pouvoir que les entreprises dominantes exercent au sein des chaînes de valeur mondiales et au rôle de pilotes qu'elles jouent en fixant les règles du jeu et en régissant la dynamique entre les divers maillons de ces chaînes. Ce rôle primordial en matière de gouvernance signifie que les entreprises dominantes peuvent parfois intervenir pour favoriser la dispersion mondiale de la production à divers pays et renforcer les capacités de leurs fournisseurs et quelquefois même, bloquer la mise à niveau et empêcher les fournisseurs d'intégrer une chaîne de valeur mondiale. Il s'agit là d'une dynamique complexe et contradictoire qui, lorsqu'elle n'est pas comprise et convenablement exploitée par les fournisseurs et les gouvernements dans les pays en développement, peut avoir des conséquences néfastes pour les pays qui s'efforcent de s'industrialiser.

***La mondialisation a ainsi deux visages : un côté bénéfique accélérant la participation des pays en développement dans l'économie mondiale et entraînant des impacts positifs sur les niveaux d'industrialisation et de revenus ; et un côté maléfique aggravant les inégalités et engendrant de fortes contraintes sur les travailleurs et l'environnement.***

Certains gouvernements de pays en développement, notamment en Asie, ont compris cette dynamique et ont adopté des politiques industrielles et de formation des compétences qui ont renforcé la compétitivité de leurs entreprises locales et, au fil du temps, permis à ces entreprises d'assumer des fonctions plus complexes. La concurrence entre les pays en développement à faibles coûts devenant plus âpre, les marges bénéficiaires sur de nombreux types d'activités manufacturières se sont érodées. Afin d'échapper à cette évolution des prix à la baisse, les sociétés de certains pays en développement, en appliquant diverses politiques industrielles, sont arrivées à s'introduire dans des maillons stades plus durables des chaînes de valeur mondiales. Elles ont pu le faire grâce à la mise à niveau (tableau 3.3).

**TABLEAU 3.3 : TRAJECTOIRES DE MISE À NIVEAU**

Mise à niveau	Procédé	Produit	Fonction	Chaîne
	Améliorer l'efficacité des processus internes	Introduire de nouveaux produits ou améliorer les anciens	Accroître la valeur ajoutée en modifiant la gamme d'activités menées dans l'entreprise ou passer à des maillons différents dans la chaîne de valeur	Passer à une nouvelle chaîne de valeur
Exemples	Améliorer les processus de contrôle qualité à l'intérieur de l'usine	Un fabricant de boissons lançant une nouvelle boisson gazeuse aromatisée	Passer de la manufacture à la conception	Passer de la fabrication de téléphones portables à celle de smartphones
Degré d'activités intangibles	Le contenu de savoir de la valeur ajoutée s'accroît progressivement 			

Source: Adapté de Kaplinsky et Morris (2001).

La mise à niveau recouvre l'amélioration des systèmes de production (mise à niveau du processus, le passage à des lignes de produits plus sophistiqués (amélioration du produit), la prise de fonctions à plus forte intensité de connaissances (mise à niveau fonctionnelle) et le lancement de nouvelles activités de production (mise à niveau intersectorielle ou de la chaîne). Le processus de mise à niveau industrielle de l'Asie de l'Est est le résultat d'un processus complexe, modelé par les stratégies de STN privées et les politiques industrielles de l'État au niveau local. Il s'est souvent agi de substituer des pièces de rechange et des composants locaux à ceux qui étaient importés de pays plus avancés (Japon, Taïwan et Chine). L'insertion de certaines entreprises asiatiques dans des chaînes de valeur mondiales dynamiques dans lesquelles les entreprises dominantes sous-traitaient de plus en plus d'activités à valeur ajoutée, a créé d'importantes opportunités d'industrialisation, que les politiques industrielles du gouvernement ont permis aux entreprises de saisir. Bien que ces chaînes de valeur mondiales fussent pilotées par des STN et des chaînes de détaillants du Nord, il y a eu, au final, la croissance dans les entreprises et le développement des capacités des économies du Sud.

**L'Afrique doit tirer profit de ses ressources et de la flambée des cours des produits de base**

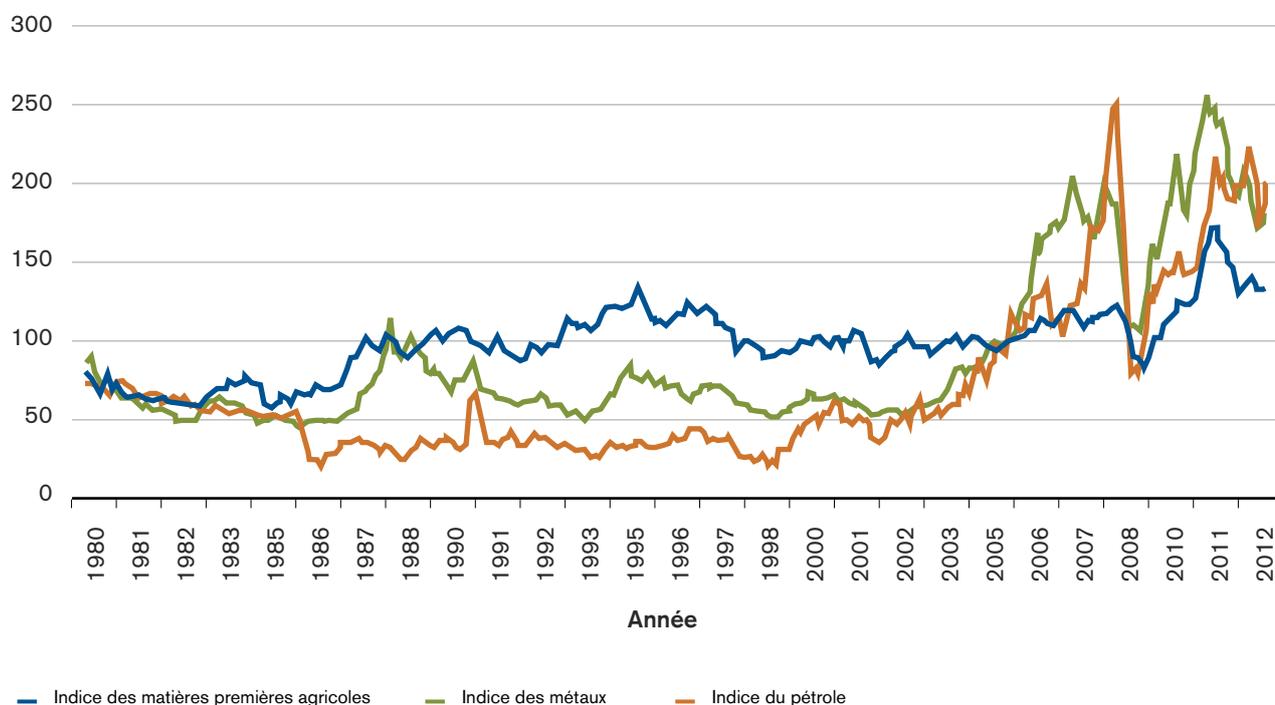
La dépendance passée de l'Afrique à l'égard des exportations de produits de base et l'absence de transformation structurelle doivent être perçues dans un contexte de baisse ou de stagnation des prix des produits de base. Les pays en développement ont trouvé qu'il était

assez simple d'adopter des recommandations qui les invitaient à diversifier, en se dégageant des ressources naturelles pour s'industrialiser. Cela a été le cas des pays de l'Amérique latine qui ont appliqué ou suivi la thèse avancée par le très influent Prebish-Singer sur la détérioration des termes de l'échange (Prebish, 1950; Singer, 1950).

Cependant depuis 2003, il y a eu une hausse des cours de tous les groupes de produits de base, à l'exception d'une courte période qui a duré de la fin de 2008 au début de 2009 (figure 3.1). Les prix pour le groupe des métaux se sont particulièrement bien comportés, avant et après la crise. Cela a été notamment le cas lorsque la Chine est passée à la croissance tirée par les investissements après la crise, quand ses marchés d'exportation dans le Nord se sont considérablement réduits (Akyuz, 2012). Sur 47 pays africains, pour la période allant de 2000 à 2005, les termes de l'échange se sont améliorés pour 25, détériorés pour 14 et restés presque inchangés pour huit, selon les données de la Banque mondiale qui donne des estimations des termes de l'échange du troc net.<sup>8</sup>

C'est la Chine qui est le principal artisan de la flambée des cours des produits de base (Farooki et Kaplinsky 2012). Ce pays est en passe de devenir une source essentielle d'IDE vers les secteurs des ressources naturelles de l'Afrique, qui sont une destination d'investissements majeure pour les entreprises publiques chinoises, et de plus en plus pour les entreprises privées. Jusqu'en 2005, l'extraction des ressources était le deuxième secteur qui recevait le montant cumulé d'IDE le plus important (tableau 3.4).

**FIGURE 3.1 : INDICE DES PRIX DES PRODUITS DE BASE, JANVIER 1980-JANVIER 2011**



Source: Fonds monétaire international, prix des produits de base. <http://www.imf.org/external/np/res/commod/faq/index.htm> in July 2012 (consulté le 20 octobre 2012),

Note : Indices basés sur 2005 (moyenne de 2005 = 100). Les indices de groupe sont des moyennes pondérées des divers indices des cours des produits de base.

**TABLEAU 3.4 : RÉPARTITION SECTORIELLE (DU STOCK) D'IDE DE LA CHINE EN AFRIQUE, 1979-2005.**

Secteur/industrie	Nombre de projets	Investissement (en millions de dollars)
Secteur manufacturier	230	316
Extraction de ressources	44	188
Services	200	125
Agriculture	22	48
Autres	3	6
<b>Total</b>	<b>499</b>	<b>683</b>

Source: Adapté d'après la CNUCED, (2007).

Note : Sur la base des projets d'investissement approuvés par le Ministère chinois du commerce. Le niveau d'investissements réalisés pourrait être beaucoup plus important dans la mesure où il inclut par exemple des projets qui n'ont pas été soumis à l'approbation du Gouvernement.

Depuis lors, des flux d'IDE encore plus importants ont ciblé les services et les industries d'extraction (Cheng et Ma, 2010). Ces investissements sont en général moins enclins aux risques que les flux d'IDE en provenance des pays industrialisés et sont influencés davantage par le régime politique à Beijing (Buckley et al., 2007). Les ressources naturelles ont également attiré des investissements importants de la part des investisseurs indiens, essentiellement du secteur privé (Pal, 2008; Pradhan, 2008). Bien que minime sur le plan mondial, l'IDE en provenance de la Chine et de l'Inde a rapidement augmenté en 2000-2010, de 26,6 % par an pour l'Inde, de 91,7 % pour la Chine.<sup>9</sup>

La flambée des cours des produits de base a des implications pour la stratégie d'industrialisation de l'Afrique. Étant donné la taille des économies de la Chine et de l'Inde et du fait qu'elles se trouvent au premier stade de la transformation structurelle, les tendances en ce qui concerne la demande des ressources et les cours des produits de base vont probablement se maintenir dans le long terme (Farooki et Kaplinsky, 2012). Or, l'Afrique est dotée de ressources considérables – les plus importantes du monde pour de nombreux minéraux (tableau 3.5) – mais n'a qu'une part beaucoup plus faible dans la production mondiale.

**TABLEAU 3.5 : PART DE L'AFRIQUE DANS LA PRODUCTION ET LES RÉSERVES MONDIALES (EN POURCENTAGE)**

Minéraux	Réserves	Production
Métaux du groupe du platine	60+	54
Or	42	20
Chrome	44	40
Manganèse	82	28
Vanadium	95	51
Cobalt	55+	18
Diamants	88	78
Aluminium	45	4

Source: BAD (2008).

Ainsi, si par le passé, les plans de développement des pays africains ont visé essentiellement à assurer la diversification en se dégageant des produits de base, ils accordent désormais une place centrale à ces derniers. Ces plans abordent les questions d'investissements, de travail, d'environnement ainsi que de commerce. Les pays riches en ressources réforment leurs régimes fiscaux pour tirer parti des recettes provenant de l'exportation des produits de base (CNUCED, 2007), et doivent par conséquent exploiter les possibilités de s'engager sur des voies de développement plus diversifiées, notamment l'industrialisation fondée sur les produits de base.

Donc, si le secteur florissant des ressources présente le risque évident d'une désindustrialisation encore plus grande de l'Afrique à mesure qu'il se spécialise dans la production et l'exportation de produits de base et fournit des revenus pour payer l'importation de biens de consommation, ses ressources n'en présentent pas néanmoins des opportunités, favorisées par l'influence grandissante qu'il exerce dans les négociations avec les investisseurs étrangers en matière d'investissement (CEA et CUA, 2012). Elles peuvent également fournir le financement dont on a tant besoin pour l'investissement en capital comme par exemple à travers l'infrastructure, et permettre d'intensifier le transfert de connaissances grâce à l'établissement de liens en amont et en aval avec l'économie en général.

## **L'industrialisation fondée sur les ressources fournira des emplois, des revenus et des avantages dynamiques**

### *Gains sur le plan de l'emploi*

Les taux de croissance du PIB plus élevés réalisés durant la dernière décennie n'ont pas permis de réduire la pauvreté de façon correspondante (voir chapitre 1), du fait qu'ils ont manqué de se traduire en création d'emplois suffisants et en progrès social. Les mines et l'énergie – la source de la plus grande partie de la croissance – sont généralement moins intensives en main-d'œuvre que d'autres activités. De fait, de nombreux pays africains, particulièrement en Afrique centrale et en Afrique de l'Est, ont l'élasticité croissance de la pauvreté la plus faible du monde (Fosu, 2011). Non seulement le chômage est élevé, mais également le nombre de travailleurs pauvres dans l'emploi total est élevé (voir chapitre 2).

En progressant sur la chaîne de valeur et en établissant des liens en amont et en aval avec le secteur des produits de base, les pays peuvent maximiser les effets directs et indirects de la création d'emplois. Le secteur manufacturier et les services impliqués dans la fourniture d'intrants au secteur des ressources naturelles (liens en amont) et impliqués dans la transformation des ressources (liens en aval), sont caractérisés par des niveaux différents d'intensité de main-d'œuvre et de compétences (encadré 3.3). Cette gamme et cette diversité d'activités économiques offrent des opportunités de marché aux petites et moyennes entreprises, ainsi qu'à de nombreux travailleurs qualifiés et semi-qualifiés. Qui plus est, dans tous les secteurs des produits de base agricoles, les industries de transformation des ressources sont à même de dynamiser l'approvisionnement en matières premières, ce qui a pour effet de créer davantage d'emplois dans l'agriculture. La réussite remarquable de la Chine sur le plan de la réduction de la pauvreté, en est une bonne illustration.

### **ENCADRÉ 3.3 : UN CADRE POUR L'ÉTABLISSEMENT DE LIENS**

Un cadre pour l'établissement de liens a été mis en place depuis des décennies par l'un des pionniers des études du développement industriel fondé sur les produits de base, à savoir Albert Hirschman. Il a défini la croissance économique réussie comme le déploiement additionnel (mais non nécessairement lent) de liaisons entre des activités économiques reliées entre elles et a proposé trois grands types de liens à partir du secteur des produits de base (Hirschman, 1981).

Les premiers sont fiscaux – les rentes tirées des ressources que le gouvernement recueille des secteurs des produits de base sous forme de taxes sur les sociétés, de redevances et de taxes sur les revenus des employés. Ces rentes peuvent servir à promouvoir le développement industriel dans des secteurs non liés aux produits de base. Les projets d'investissements appropriés résultant de ces liens fiscaux sont essentiels si l'on veut recueillir les fruits et éviter les dangers provenant des bulles fiscales. C'est donc une priorité pour les pays africains que de faire en sorte que le secteur des ressources naturelles leur procure les ressources financières dont ils ont tant besoin, que ces ressources soient affectées à des projets d'investissements productifs, que les risques associés à l'appréciation du taux de change et au syndrome hollandais soient efficacement gérés, et que la corruption consistant à détourner les rentes fiscales soit étouffée.<sup>1</sup> Les possibilités d'une voie d'industrialisation fondée sur les ressources naturelles n'excluent donc pas la nécessité de politiques macroéconomiques judicieuses.

Les deuxièmes sont les liens de consommation – la demande de production d'autres secteurs découlant des revenus gagnés dans le secteur des produits de base. La demande générée par les employés travaillant dans le secteur des produits de base a le potentiel de fournir une incitation majeure à la production industrielle du fait que tous les revenus (traitement, salaires ou bénéfices) gagnés dans le secteur des ressources, sont dépensés sur les produits et services. Hirschman a cependant prévenu que, étant donné que les économies des pays en développement riches en ressources ont, pour la plupart, un secteur manufacturier faiblement développé, les liens de consommation, se produiraient en grande partie à l'étranger au fur et à mesure que les besoins des consommateurs locaux sont satisfaits grâce aux importations. La libéralisation des importations des décennies passées a renforcé cette tendance de la demande à « fuir » à l'étranger et du secteur manufacturier local à être submergé par les importations.

Les troisièmes sont les liens de production - en aval (transformation des produits de base) et en amont (production d'intrants à utiliser dans la production des produits de base).<sup>2</sup> Hirschman avance l'argument que les liens de production ont ouvert la voie à la diversification industrielle, parce qu'il a caractérisé le processus de développement industriel « comme consistant essentiellement à enregistrer comment une chose conduit à une autre » (1981:75; souligné par l'auteur). En d'autres termes, une croissance industrielle diversifiée réussie est inévitablement un déploiement progressif (mais non nécessairement lent) de liens entre des activités économiques reliées entre elles. C'est cette troisième série de liens de production découlant de la flambée des cours des produits de base sur laquelle l'accent est mis dans le présent rapport.

<sup>1</sup> Les liens fiscaux, ainsi que des questions plus larges portant sur l'impact environnemental et social des mines, les droits humains, la petite extraction minière et la responsabilité sociale de l'entreprise sont traités en détail dans le document de la CEA et de l'UA (2011). Voir également Kaplinsky et Farooki (2012) pour un examen détaillé de la pertinence des liens fiscaux et de consommation pour l'Afrique subsaharienne.

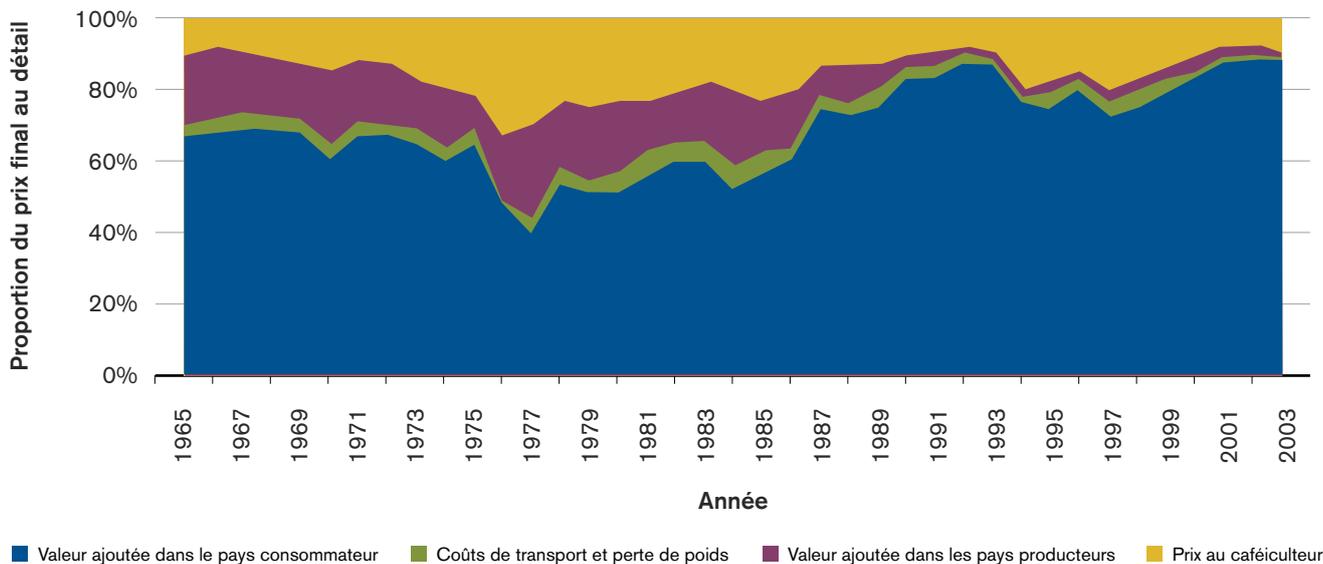
<sup>2</sup> Morris et al. (2012) ajoutent une catégorie supplémentaire de liens de production fondés sur l'analyse de la chaîne de valeur - « liens horizontaux » qui est une série complexe de liens constitués par les fournisseurs et utilisateurs dans la chaîne, qui développent des capacités de s'insérer dans d'autres chaînes industrielles et de services. Une variante de tels liens horizontaux est constituée par les activités de production de valeur ajoutée, centrées sur l'utilisation de « sous-produits » ou « déchets » provenant des opérations d'extraction des produits de base.

*Les avantages de la progression dans la chaîne de valeur*

À condition que leurs industries de transformation des ressources soient compétitives sur le plan international et bien intégrées dans des chaînes de valeur mondiale, les pays exportateurs peuvent progresser dans des liens de chaînes de valeur à rente plus élevée. Il en est ainsi par ce que les chaînes de valeur mondiales ont différents niveaux de valeur ajoutée et, c'est important,

différentes barrières à l'entrée : plus les barrières à l'entrée sont élevées - généralement créées par les qualifications, la recherche - développement (R-D) et la technologie - plus les pays et les sociétés peuvent capter des rentes élevées, du fait qu'elles n'ont qu'un petit nombre de concurrents. Pour donner un exemple, jusqu'à 90 % du revenu total du café, calculé en tant que prix de détail moyen d'une livre de café torréfié et moulu, va aux pays consommateurs (figure 3.2).

**FIGURE 3.2 : RÉPARTITION DES DIVIDENDES D' ACTIONS (PART EN POURCENTAGE DU PRIX DE VENTE DU CAFÉ)**



Source: Kaplinsky (2004) d'après Talbot (1997).

Jusqu'au milieu des années 80, l'allocation du revenu provenant du café entre pays producteurs et pays consommateurs était déterminée par deux facteurs qui se compensaient mutuellement: les fluctuations de la production mondiale, essentiellement du Brésil et les restrictions sur les exportations en vertu de l'Accord international sur le café (Talbot, 1997). Sauf durant une courte période allant de 1976 à 1977, les pays producteurs (agriculteurs et exportateurs) se sont approprié environ la moitié du revenu total. La situation a changé au cours de la période 1987-1992 lorsque le cours mondial du café s'est effondré quand l'Accord sur le café a pris fin, mais les prix de détail sont restés les mêmes voire ont augmenté, réduisant la part de revenu des pays producteurs tout en augmentant celle des pays consommateurs.

Cette ré-allocation était due à l'augmentation du pouvoir commercial des plus grandes STN dans le monde du café, qui contrôlaient les maillons de commercialisation et de distribution et ont été en mesure de maintenir des prix élevés (Kaplinsky, 2004; Talbot, 1997). Au début des années 90, les pays consommateurs s'approprièrent déjà 90 % du revenu.

La chaîne de valeur mondiale du diamant fournit un autre exemple utile. Si la plus grande partie de la rente se produit au stade de l'extraction, la valeur de détail des produits travaillés de bijouterie est trois fois plus élevée que celle du diamant brut (tableau 3.6). Or, la plupart des producteurs africains ont traditionnellement été exclus de toute activité de transformation en aval générant une valeur ajoutée, notamment le tri, la valorisation et la classification.

**TABLEAU 3.6 : VALEUR AJOUTÉE DANS LA CVM DU DIAMANT**

Stade de la CVM	Pourcentage de la valeur originelle
Valeur de vente du producteur	100
Tri et évaluation	115
Taille et polissage	127
Commerce du diamant poli	133
Fabrication de bijoux	166
Détail	320

Source: Even-Zohar (2007).

La progression sur la chaîne de valeur peut rapporter des avantages en termes de revenu, mais il faut pour cela des industries de transformation compétitives ainsi qu'un accès au réseau de commercialisation et de distribution, comme on vient de le voir avec le café. Ce ne sont pas les seuls avantages de l'intégration en aval. Elle permet également de réduire l'exposition du pays produisant des produits primaires aux fluctuations des cours (Roemer, 1979; Reinhardt, 2000) qui peuvent être très fortes. Ainsi durant la période 1965-1987, la volatilité des produits de base non transformés était beaucoup plus forte que pour les produits de base transformés (Yeats, 1991). C'est notamment le cas pour le groupe des minerais, des minéraux et des métaux, les fluctuations annuelles étant de 23 % pour les matières non transformées contre 13 % pour les produits transformés. Les gains importants dans la stabilité des prix des produits transformés contre les matières brutes sont également associés avec l'étain, le tungstène, le cuivre, le cacao et le coton (Yeats, 1991).

Pour les pays producteurs de produits de base, une telle volatilité des prix pose plus de problèmes que la baisse des prix sur le long terme (Cashin et MacDermot, 2002). À partir du début du XXe siècle, la volatilité des cours s'est caractérisée par des fluctuations encore plus importantes des cours.

Pour les pays africains, la volatilité des prix a de sérieuses répercussions pour le lissage de la consommation et la planification des investissements. De fait, certains ont identifié ce problème, quand il est couplé avec des imperfections du marché des capitaux, comme étant le principal facteur qui réduit la croissance des pays riches en ressources (Manzano et Rigobon, 2007). Certains pays africains par exemple gèrent mieux la récente flambée des cours, certains remboursant des dettes (Nigéria), d'autres établissant des matelas (cushion) pour résorber le déficit budgétaire et de la balance des paiements.

### *Avantages dynamiques de l'établissement de liens – migration et groupes de compétences*

L'établissement de liens crée des opportunités pour des externalités positives qu'il est difficile de quantifier. En établissant un lien en amont entre les sociétés d'approvisionnement et les secteurs des produits de base et les industries de transformation des ressources, les pays africains peuvent aider à diversifier leurs capacités technologiques et leurs bases de compétences, ce qui leur permettra de renforcer leur structure industrielle. La chaîne de valeur minière du cuivre, par exemple a besoin d'une large gamme d'intrants – et de compétences (voir tableau 5.9).

Les diverses capacités technologiques et compétences engendrées dans les liens créent également des opportunités de migration latérale dans d'autres secteurs, encore que certains ont un plus grand potentiel que d'autres (Hidalgo et al., 2007). Les services d'ingénierie et les compétences techniques en fabrication, par exemple sont d'une applicabilité générale dans une large gamme de secteurs. Il est donc crucial d'investir dans les compétences techniques, compris dans son sens le plus large, englobant l'enseignement professionnel technique de base jusqu'à l'enseignement supérieur.

Bien que la migration des technologies et des compétences à partir du secteur des ressources naturelles vers d'autres secteurs soit difficile, de nombreux pays en développement montrent qu'ils font des efforts en ce sens (Lorentzen, 2008). Deux exemples viennent de l'Afrique du Sud : les sociétés impliquées dans la production d'amidon de maïs ont migré dans la production de plastiques biodégradables et avec une application commerciale réussie à certains produits de base ; et la technologie des rayons X à faible dose mise au point pour le secteur des diamants a été par la suite utilisée dans le secteur médical. De même, les industries des fournisseurs de pétrole et de minéraux exigent, et parfois aident à créer, des compétences techniques dans l'économie locale, qui sont particulièrement susceptibles d'avoir des retombées sur d'autres secteurs.

Qui plus est, les besoins en infrastructures du secteur des ressources naturelles (pour l'extraction et le transport des produits de base) accroît le potentiel pour l'établissement de liens, plus souvent avec des ressources minérales de grand volume, qui traditionnellement requièrent des routes et des voies ferrées. Quand ces modes de transport sont mis en place, il est plus facile de développer des activités

d'approvisionnement et de transformation des ressources, ce qui accroît les économies d'échelle pour un développement plus poussé des infrastructures. Cette externalité positive est cependant plus rare pour des produits de base tels que le pétrole, l'or et les diamants, qui eux favorisent une infrastructure de type « enclave » (Perkins et Robbins, 2011).

L'établissement de liens crée une opportunité de maximiser les externalités positives provenant des groupements. Les fournisseurs et les industries de transformation de ressources installés près du site d'extraction, génèrent des effets d'agglomération. Les gains d'efficacité pour les sociétés dans les groupements sont, entre autres, l'accès à un réservoir de main-d'œuvre spécialisée et à des réseaux de fournisseurs. Les flux de connaissances et d'informations sont facilités, ce qui renforce la capacité des sociétés à accéder à l'information et à adopter, adapter et innover en matière de technologie. Le fait de faciliter la spécialisation et le regroupement abaisse les barrières à l'entrée pour les petites et moyennes entreprises, qui peuvent s'introduire dans la chaîne de valeur des ressources en mobilisant un capital financier et humain limité pour une activité unique, sans avoir à investir dans toutes les étapes du processus de production (Schmitz, 1997). Cela est particulièrement important pour l'Afrique : en encourageant les réseaux d'approvisionnement spécialisés, les acheteurs bénéficient d'avantages des coûts qui sont moins élevés, des stocks moins importants, des délais de livraison plus courts et une plus grande flexibilité en matière d'innovation.

Les gains d'efficacité des groupements augmentent lorsque les sociétés collaborent. Elles peuvent travailler ensemble pour établir des instituts de formation ou des organisations commerciales, par exemple, ou lorsqu'elles s'engagent dans une coopération verticale fournisseurs-acheteurs. Ces relations sont essentielles pour promouvoir la mise à niveau car, comme on l'a vu, les sociétés d'approvisionnement ont accès à des connaissances et des ressources qui leur permettent d'améliorer leurs procédés de production ou les produits et de passer à des fonctions technologiquement plus sophistiquées. Les groupes permettent également aux gouvernements de catalyser les politiques industrielles, en créant des économies d'échelle pour l'investissement dans les compétences, les technologies, la R-D et les infrastructures. Le Gouvernement chilien par exemple a réussi à intégrer un grand nombre des approches mentionnées plus haut pour créer, à partir de zéro, une industrie de l'élevage du saumon de renommée mondiale (encadré 3.4).

### ENCADRÉ 3.4 : LE REMARQUABLE SUCCÈS DE LA SALMONICULTURE AU CHILI

Dans les années 70, le Gouvernement chilien s'est servi des programmes d'assistance technique du Japon pour jeter les bases de l'expansion de son industrie salmonicole, lesquels étaient soutenus dans les années 80 par Fundacion Chile, une fondation de capital-risque gouvernementale, qui a transféré la technologie norvégienne et écossaise aux entrepreneurs locaux et a mis en place un savoir-faire local.

Durant les premières phases, le groupe était dominé par de petites sociétés locales dispersées géographiquement, mais dans les années 90, il a attiré un IDE de plus en plus important et est devenu plus concentré. Parallèlement, les sociétés ont coopéré en ce qui concerne la qualité du produit, la certification de la durabilité, le nom de marque et la commercialisation outre-mer, tout en recevant un soutien de Fundacion Chile ainsi qu'une R-D et une formation universitaires.

Le succès a été remarquable. Les exportations étaient pratiquement nulles dans les années 80 mais en 2000, le Chili était devenu le deuxième producteur mondial du saumon de l'Atlantique, après la Norvège. La plupart des exportations sont des filets frais et congelés de haute valeur ajoutée, se vendant à un prix plus élevé dans l'UE et aux États-Unis (Kjöllestrøm et Dallto, 2007).

L'industrie salmonicole a également favorisé l'établissement de liens en amont: écloseries, production d'aliments, fabrication de cages et de filets, construction de fermes flottantes, maintenance de conteneurs frigorifiques et services de transport. En 2004, près de 300 entreprises locales fournissaient des biens d'équipement et des services à forte intensité de connaissances d'une valeur de 65 millions de dollars, soit près de la moitié de la valeur de la chaîne d'approvisionnement (Torres-Fuchslocher, 2007). Certaines des sociétés d'approvisionnement ont déjà accumulé un capital et des capacités dans le domaine de l'horticulture et sont entrées dans la chaîne d'approvisionnement de l'élevage du saumon. Parallèlement, des producteurs d'aliments étrangers se sont intégrés en aval dans l'industrie de l'élevage du saumon (Perez-Aleman, 2005; Phyne et Mansilla, 2003).

Des industries d'approvisionnement efficaces sont donc essentielles non seulement pour créer une activité économique supplémentaire mais également pour assurer l'efficacité dans le secteur des produits de base (David et

Wright, 1997). Les ressources naturelles ne sont pas une immobilisation –elles dépendent des efforts consentis pour leur prospection, leur extraction et leur transformation (encadré 3.5).

### ENCADRÉ 3.5 : L'EXPLOITATION DES RESSOURCES DE CUIVRE AU CHILI

Jusqu'à la fin du XIXe siècle, le Chili était le premier producteur mondial de cuivre mais entre les années 1870 et les années 1900, il a été dépassé par les États-Unis grâce aux progrès technologiques réalisés en matière de forage et de dynamitage ainsi que dans les techniques de concentration et de raffinage, qui ont permis d'extraire presque entièrement le métal du minerai.

Ces innovations ont eu pour effet d'élargir la base de ressources des États-Unis alors que le Chili était confronté à une baisse de qualité de son minerai.

Source: David et Wright (1997).

Aujourd'hui, des pays moins dotés en ressources naturelles que l'Afrique attirent un IDE considérable dans les secteurs de la construction et de l'extraction. S'il importe de noter que l'IDE n'est pas nécessairement le seul moyen, les économies africaines deviendraient cependant des destinations plus attractives pour l'investissement si elles réalisaient une efficacité systémique et mettaient en place des chaînes d'approvisionnement efficaces, alignées sur les stratégies de sous-traitance et de production des sociétés productrices de produits de base (Morris et al., 2012).

### **L'Afrique devrait ignorer les critiques faites à l'industrialisation fondée sur les ressources**

L'expérience des pays riches en ressources montre qu'il est possible de réaliser une industrialisation fondée sur les ressources – nonobstant toutes les critiques qui se résument aux trois suivantes : que c'est un mode tout aussi difficile que tout autre mode d'industrialisation ; qu'il est improbable que le secteur des produits de base favorise l'établissement de liens et des externalités ; et que les industries fondées sur les ressources ne correspondent pas à la dotation en facteurs de l'Afrique.<sup>10</sup>

#### *Aussi difficile que tout autre mode? Assurément, mais faisable avec les politiques économiques appropriées*

L'assertion faite dans la première ligne est que les industries fondées sur les ressources se heurtent aux mêmes écueils que toute autre industrie. En examinant les enquêtes menées auprès des sociétés dans de nombreux pays africains à partir des années 90, Bigsten et Söderbom ont trouvé que le potentiel de croissance des industries manufacturières de l'Afrique est entravé par des incertitudes et des risques élevés, qui réduisent la propension de l'entreprise à effectuer des investissements en capital ainsi que par des barrières à l'entrée élevées

sur les marchés d'exportation, ce qui les empêche de s'étendre au-delà de marchés intérieurs exigus et de réaliser des gains d'efficacité. Les entreprises sont en outre grevées par un financement et des coûts indirects élevés – infrastructures physiques et des services, intrants, etc. Pour de nombreux pays africains – notamment le Rwanda qui s'est classé parmi les réformateurs les plus rapides du monde – les conditions économiques se sont améliorées (chapitre 1), il y a une stabilité macroéconomique, le climat des affaires s'est amélioré et l'accent est mis davantage sur le développement des infrastructures et la formation de capital humain.

La proximité d'un produit de base ne confère pas en soi des avantages en termes de coûts suffisants pour permettre à un pays africain d'établir des industries fondées sur les ressources concurrentielles. D'autres facteurs, tels que les infrastructures, le capital humain et l'accès aux capitaux financiers peuvent être plus importants, s'agissant de déterminer la compétitivité finale sur le plan des coûts. Il a été constaté que l'accès aux compétences est un élément qui a une importance critique dans les obstacles entravant le développement industriel de l'Afrique fondé sur les ressources (Owens et Wood, 1997).

De fait, la création d'industries fondées sur les ressources pose les mêmes défis que le développement de toute autre industrie. Des politiques industrielles sélectives sont cependant essentielles pour canaliser les ressources vers des secteurs à fort potentiel plutôt que de les éparpiller dans tous les secteurs. Les expériences de pays riches en ressources tels que l'Argentine, la Malaisie et la Thaïlande montrent que l'industrie fondée sur les ressources a obtenu de bons résultats dans le domaine de l'exportation non pas tant en raison des niveaux de compétences élevés et de capitaux importants, mais bien grâce aux politiques économiques qui ont stimulé leur développement (encadré 3.6).

### **ENCADRÉ 3.6 : DES POLITIQUES BIEN CONÇUES UTILISENT LES RESSOURCES COMME CATALYSEURS DANS QUATRE PAYS RICHES EN RESSOURCES**

En Argentine et au Venezuela, le secteur des exportations était tiré par deux types d'industries : les industries fondées sur les ressources, à forte intensité de main-d'œuvre non qualifiée (spécialement pour les ressources agricoles de l'Argentine) ; et les industries manufacturières, à forte intensité de main-d'œuvre semi-qualifiée et hautement qualifiée.

Les ressources agricoles de l'Argentine ont entraîné le développement d'industries d'exportation de produits alimentaires, de boissons et de tabac, tandis que les ressources minérales du Venezuela ont permis de créer des industries d'exportation de produits chimiques et de métaux de base. Les industries fondées sur les ressources ont permis l'accumulation de capitaux, de compétences et de capacités technologiques. Ce processus, couplé à des politiques de substitution des importations, ont eu pour effet de renforcer la base industrielle, ce qui a entraîné des progrès dans d'autres industries manufacturières (Londero et Teitel, 1946).

La Malaisie et la Thaïlande ont remarquablement réussi à créer des industries fondées sur les ressources. Dans les années 70 et 80, ces industries assuraient environ un cinquième des exportations totales en

Malaisie, et un tiers en Thaïlande. Les politiques sélectives de la Malaisie ont ciblé le développement de la production de caoutchouc et de l'huile de palme, tout en fournissant un appui aux raffineries locales d'huile de palme et aux usines de semi-transformation du caoutchouc. Les incitations à l'exportation mises en place en Thaïlande ont ciblé les pierres précieuses, les conserves de poissons, les fruits secs et confits et les légumes en conserve. L'huile de palme, le caoutchouc, le cuir, le bois, les pêches constituent toujours un important secteur dans les plans de développement industriel de ces pays (Reinhardt, 2000).

Dans ces pays, les industries fondées sur les ressources se sont développées initialement avec de faibles niveaux de compétences et de capitaux, grâce à la mobilisation de l'entrepreneuriat local et à la mise en œuvre de politiques industrielles efficaces. Le processus d'industrialisation a favorisé l'accumulation de compétences et de capitaux et a facilité le développement de capacités manufacturières plus sophistiquées.

*Les secteurs des produits de base favorisent rarement des liens et des externalités ? De nombreuses exceptions existent*

Dans la deuxième ligne, il est dit que les secteurs des produits de base sont par nature des enclaves – présentant peu d'opportunités d'établir des liens en amont et en aval et ayant des externalités positives faibles (Hirschman, 1958, 1981; Prebisch, 1950; Singer, 1950). De ce point de vue, les industries extractives sont capitalistiques et offrent de ce fait, peu d'opportunités de création d'emplois et de perfectionnement des compétences. En outre, elles ont en général besoin de moins de liens avec des entreprises fournisseurs que le secteur manufacturier, ce qui laisse entendre que les externalités technologiques sont moindres et les incitations à investir dans les industries

d'approvisionnement plus faibles. Étant donné que les STN rapatrient la plus grande partie de leurs revenus dans leur pays d'origine, les pays en développement se répartissent très peu de bénéfices. Les théoriciens de la dépendance ont, au cours des années 70, mis en exergue cet argument de l'industrie enclavée (Girvan et Girvan, 1973).

L'expérience historique d'un grand nombre de pays riches en ressources montre cependant que les secteurs des produits de base favorisent l'accroissement de productivité, l'innovation technologique ainsi que des liens en amont et en aval, s'il y a de bonnes institutions et des investissements dans le capital humain et le savoir (de Ferranti et al., 2002), comme on l'a vu dans deux pays nordiques et aux États-Unis (encadré 3.7).

**ENCADRÉ 3.7 : DE BONNES INSTITUTIONS ET L'INVESTISSEMENT DANS LE CAPITAL HUMAIN SE SONT AVÉRÉS RENTABLES**

Au XIXe siècle, la Suède dépendait des exportations de céréales, de bois de sciage et par la suite de la pâte à papier, du papier et du minerai de fer, tandis que la Finlande misait sur l'exportation de la pâte de bois (Blomström et Kokko, 2007). L'accès au savoir étranger a été important mais le développement des industries de transformation sophistiquées, était essentiellement dû aux investissements dans les capacités et dans la recherche effectués par des institutions publiques et privées. Cela a permis de jeter les bases d'une compétitivité soutenue et les industries de transformation suédoises et finlandaises ont maintenu leur compétitivité face à des producteurs à faibles coûts. En plus, des industries en aval performantes se sont développées pour les machines spécialisées, les produits d'ingénierie, les services de transport et l'équipement.

De même, l'émergence des États-Unis en tant que puissance industrielle au début du siècle dernier, a été favorisée par une abondance de ressources : produits pétroliers, conditionnement de la viande et de la volaille, produits de cuivre primaire et aciéries (Wright, 1990).

Dans les derniers temps, les secteurs des produits de base ont eu un impact positif sur le développement économique général, grâce notamment à la promotion d'une structure industrielle diversifiée dans les économies développées (Australie, Norvège et Ecosse) et dans les pays en développement (Argentine et Malaisie, comme on l'a vu

; Raines et al., 2001). Avec des politiques appropriées – portant sur les compétences, les technologies et les liens (Wright et Czelusta, 2004) – et dans les bonnes conditions, la production de produits de base peut par conséquent avoir un impact positif sur le développement général, notamment une structure industrielle plus diversifiée.

*Les industries fondées sur les ressources ne correspondent pas aux dotations en facteurs de l'Afrique*

La dernière ligne laisse entendre que les politiques industrielles de l'Afrique devraient être conçues pour des secteurs à forte intensité de main-d'œuvre non qualifiée, telles que la manufacture légère. Ceci est conforté par des arguments selon lesquels les industries de transformation de ressources sont généralement à forte intensité de capital ou de compétences ou les deux (Roemer, 1979). On estime que les industries manufacturières emploient en moyenne 26 % de travailleurs de plus par unité de production que la fabrication utilisant des ressources (Owens et Woods, 1997). La transformation des ressources nécessiterait par conséquent deux facteurs de production qui sont assez rares en Afrique – le capital et une main-d'œuvre qualifiée.

Cet argument est de plus en plus battu en brèche par la dynamique émergente des chaînes de valeur mondiales. L'industrialisation à forte intensité de main-d'œuvre, orientée vers l'exportation a été la voie suivie par l'Asie de l'Est. L'Asie a, pour sa part, eu recours à de nombreuses mesures qui étaient interdites, ou du moins déconseillées dans l'arène commerciale multilatérale d'aujourd'hui. Il s'agissait notamment de la protection tarifaire et des exigences de performance telles que l'équilibrage des échanges et le contenu local (Chang, 2002). Étant donné que les pays africains négocient des accords commerciaux aux niveaux multilatéral et régional, ils devraient tout faire pour obtenir la marge politique nécessaire pour leurs stratégies d'industrialisation tournées vers l'exportation. En plus de cela, étant donné l'économie politique des négociations commerciales, les pays doivent œuvrer de concert pour définir des stratégies régionales afin d'avoir suffisamment de pouvoir dans leurs négociations avec de tierces parties, tels que l'UE, les États-Unis ou la Chine. L'intégration régionale constitue par conséquent un impératif pour concevoir des stratégies

d'industrialisation et de valeur ajoutée qui permettent d'établir les liens nécessaires entre fournisseurs et producteurs sur le continent, afin de surmonter les contraintes auxquelles se heurte la production locale.

Par ailleurs, les décideurs doivent, en concevant une politique industrielle, ne pas perdre de vue que des pressions à la baisse des prix s'exercent sur le secteur manufacturier, comme on l'a vu dans les pays développés, dont les exportations de biens de consommation produits à des coûts élevés ont largement été évincées par celles des pays en développement, d'Asie essentiellement. Le secteur manufacturier de l'Afrique doit rivaliser avec ces exportations, là où les entreprises ont un meilleur accès à l'infrastructure, au capital financier et humain.

Ces pressions à la baisse sur les prix sont confirmées par une analyse de l'évolution des prix unitaires des importations de produits manufacturés de l'UE en 1988-2002, qui, on peut le supposer, reflètent dans une grande mesure, les prix unitaires dans le monde. Seulement un quart des produits manufacturés de l'UE importés de pays à faible revenu et presque un tiers de ceux importés de la Chine ont connu une tendance à la baisse des prix, contre moins d'un dixième de ceux importés de pays à revenu élevé (tableau 3.7). Cette tendance à la baisse des prix a surtout touché des secteurs à forte intensité de main-d'œuvre/de ressources et les secteurs nécessitant peu de qualifications/technologie, à savoir ceux dans lesquels l'Afrique est en concurrence avec la Chine et l'Inde. L'industrialisation de l'Afrique, par le biais de la manufacture légère tournée vers les exportations, se déroulerait par conséquent dans un environnement caractérisé par la baisse des cours mondiaux et une âpre compétition. On peut par conséquent débattre de la question de savoir si l'industrialisation fondée sur les ressources offrira de meilleures opportunités aux pays africains de rivaliser sur les marchés mondiaux avant de pouvoir le faire finalement dans d'autres activités manufacturières.

**TABLEAU 3.7 : PART DES IMPORTATIONS DE L'UE DE PRODUITS MANUFACTURÉS DONT LES PRIX UNITAIRES ÉVOLUENT À LA BAISSÉ, 1988-2002 (EN POURCENTAGE)**

Par region		Par secteur			
		Classification de la CNUCED		Classification de Lall	
Faible revenu	25,6	Intensité en main-d'œuvre/ressources	69	Fondé sur les ressources	61
Chine	29,7	Faible intensité compét/tech/capital	67	De faible technologie	71
Revenu intermédiaire	18,3	Moyenne intensité compét/tech/capital	64	De moyenne technologie	59
Revenu intermédiaire inférieur	17,2	Haute intensité compét/tech/capital	59	De haute technologie	51
Revenu élevé	8,5				

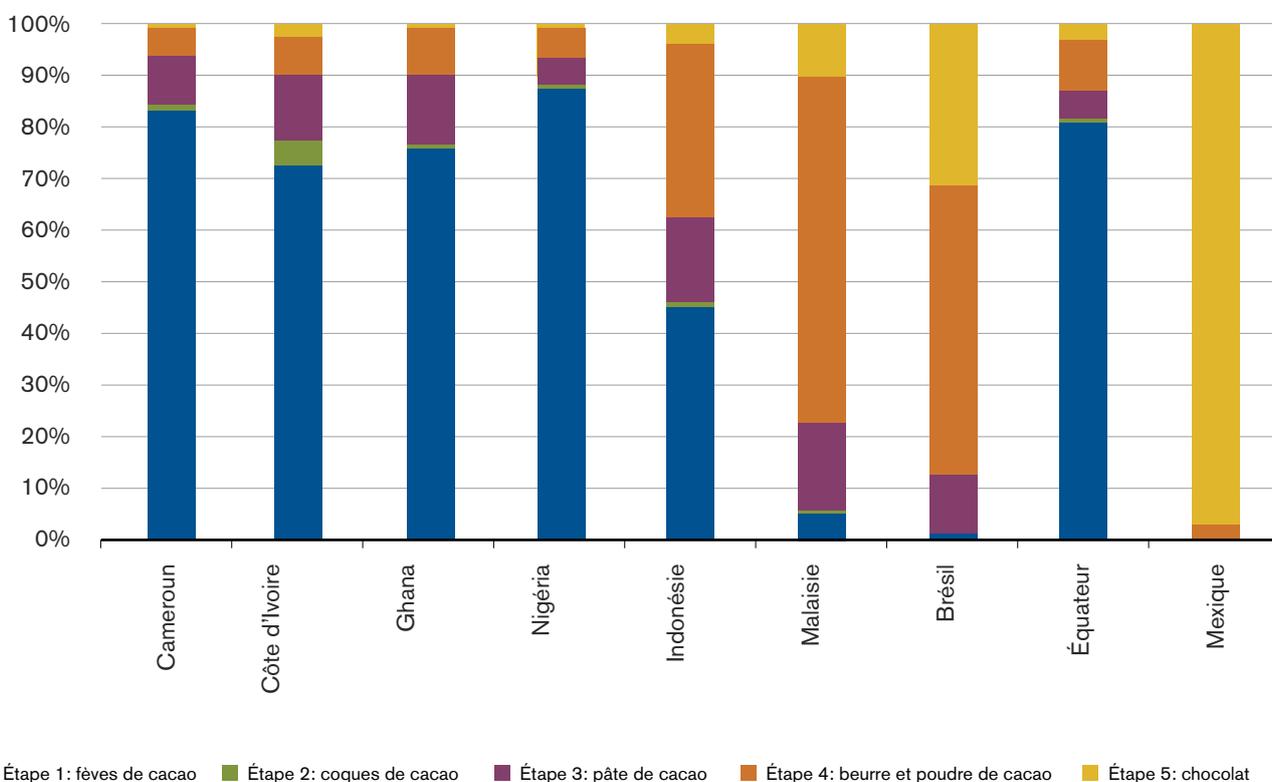
Source: Adapté d'après Kaplinsky et Santos-Paulino (2006).

S'il existe toujours des opportunités pour certains pays africains de s'industrialiser grâce aux exportations de produits manufacturés légers, les pays africains riches en ressources doivent cependant envisager sérieusement de se lancer dans une industrialisation fondée sur les produits de base dans lesquels ils détiennent un avantage concurrentiel plus grand. La soif de la Chine de ressources naturelles maintient les cours des produits de base à un niveau élevé (Kaplinsky, 2006), ce qui constitue une bonne opportunité dont les pays africains peuvent profiter. La question alors n'est pas de savoir si l'Afrique peut s'industrialiser en « ignorant » ses produits de base, mais plutôt comment ces derniers peuvent être utilisés pour promouvoir la création de valeur, de nouvelles industries de services et des capacités technologiques qui s'étendent sur l'ensemble des sous-régions du continent. En d'autres termes, comment les pays africains peuvent-ils ajouter plus de valeur à leurs produits de base afin d'en retirer le plus grand profit ? Une autre question fondamentale qui se pose est comment passer d'une industrialisation fondée sur les ressources à des étapes supérieures.

### 3.3. CRÉATION DE VALEUR AJOUTÉE ET ÉTABLISSEMENT DE LIENS

Les premier, deuxième, troisième et sixième exportateurs mondiaux de cacao, à savoir la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Nigéria et le Cameroun – montrent des niveaux de création de valeur particulièrement faibles : seuls la Côte d'Ivoire et le Ghana ont exporté entre un cinquième et un quart de leur production sous forme semi-transformée (figure 3.3). Or, 54 % de la valeur des exportations de l'Indonésie vers le monde étaient réalisés à l'extrémité inférieure et supérieure des étapes de semi-transformation (pâte, beurre et poudre de cacao), et 94 % de la valeur des exportations de la Malaisie vers le monde étaient réalisés à l'extrémité supérieure de l'étape de semi-transformation (beurre et poudre de cacao). En Amérique latine, le Brésil et spécialement le Mexique ont progressé sur la chaîne de valeur : 31 % des exportations de cacao du Brésil et 99 % de celles du Mexique consistaient en produits à base de chocolat.

**FIGURE 3.3 : CONTENU DE VALEUR AJOUTÉE DES EXPORTATIONS DE CACAO DE CERTAINS PAYS EN DÉVELOPPEMENT, 2011 (EN POURCENTAGE)**

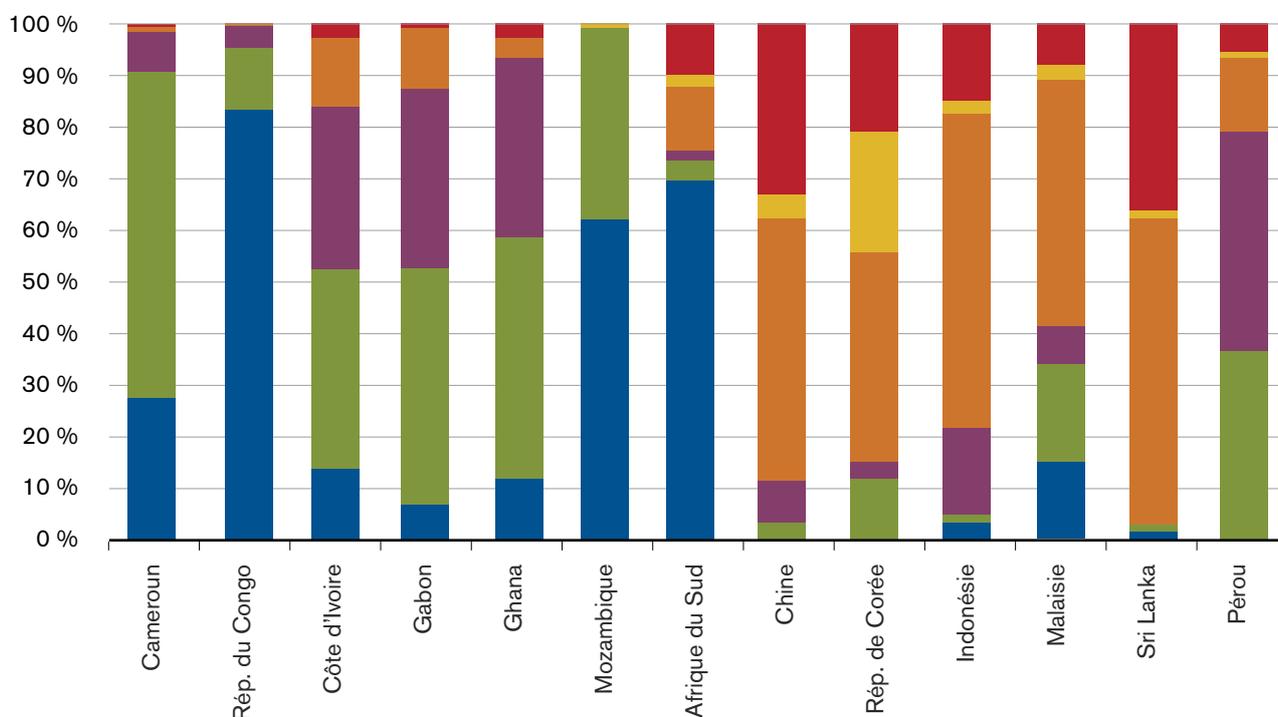


Source: ITC Trademap, extrait de <http://www.trademap.org/> (consulté le 30 août 2012)

La chaîne de valeur mondiale du bois montre une structure interrégionale similaire. Au Cameroun, en République du Congo, au Mozambique et en Afrique du Sud, entre trois quarts et la totalité des exportations consistaient en billes ou d'autres formes de base transformées (figure 3.4). La Côte d'Ivoire, le Gabon et le Ghana exportent environ un tiers de leur production sous une forme à plus forte valeur ajoutée, notamment

des contreplaqués et des feuilles de placage, reproduisant par là une démarche que l'Indonésie avait suivie plus tôt (encadré 3.8). D'autres grands producteurs asiatiques exportent entre 58 et 97 % de leurs bois d'œuvre sous une forme de transformation avancée, notamment la Chine, la République de Corée et le Sri Lanka qui produisent des cadres, des outils et des articles de vaisselle, par exemple.<sup>11</sup>

**FIGURE 3.4 : CONTENU DE VALEUR AJOUTÉE DES EXPORTATIONS DE BOIS D'ŒUVRE DE CERTAINS PAYS EN DÉVELOPPEMENT (À L'EXCLUSION DU MEUBLES), 2011 (EN POURCENTAGE)**



- Etape 1 : copeaux de bois, bois brut
- Etape 2 : bois feuillards, échelas fendus, traverses de chemin de fer, bois de sciage
- Etape 3 : feuilles de placage, contreplaqué, profilés
- Etape 2 : bois feuillards, échelas fendus, traverses de chemin de fer, bois de sciage
- Etape 5 : charpentes, matériels d'emballage, fûts, barils
- Etape 6 : ouvrages de menuiserie et pièces de charpente pour construction

Source: ITC Trademap, extrait de <http://www.trademap.org/> (consulté le 30 août 2012)

### **ENCADRÉ 3.8 : LE CONTRÔLE DES CIRCUITS DE COMMERCIALISATION AJOUTE DE LA VALEUR AUX EXPORTATIONS EN INDONÉSIE**

Un élément essentiel de la stratégie de mise à niveau de l'Indonésie a été le contrôle qu'elle exerçait sur les circuits de commercialisation intérieurs et internationaux (Gellert, 2003). Un organe de commercialisation national, Apkindo a été créé en 1976 et les entreprises privées ont été obligées d'y adhérer conformément à l'objectif du Gouvernement consistant à développer une industrie de transformation nationale. Apkindo a mis à profit le contrôle qu'il exerçait sur les circuits nationaux pour entrer sur les marchés régionaux à valeur ajoutée (Gellert, 2003).

Jusqu'alors, il avait essentiellement été un « preneur de prix » pour les billes et ne pouvait pas entrer dans le segment des contreplaqués de son marché d'exportation le plus important, à savoir le Japon. Celui-ci était protégé par des barrières tarifaires et non tarifaires élevées, les producteurs de contreplaqués étaient très efficaces et la distribution était monopolisée par huit maisons de commerce soucieuses de fournir des matières premières bon marché à leurs industries de transformation.

Pour pénétrer ce marché, Apkindo a obtenu la certification de conformité avec les normes agricoles japonaises pour ses transformateurs de bois d'œuvre et a établi une maison de commerce indépendante au Japon, en partenariat avec un petit commerçant local. Cette maison a assumé le contrôle de toutes les importations de contreplaqués indonésiennes, et vendait à d'autres maisons de commerce et directement aux sociétés de construction. Ces importations étaient compétitives du fait qu'elles étaient initialement subventionnées grâce aux cotisations recueillies auprès des membres d'Apkindo.

La stratégie de l'Indonésie a été payante. Elle lui a permis d'augmenter le volume et la valeur de ses exportations de contreplaqués : les exportations sont passées de 160 millions de dollars en 1995 à un milliard de dollars en 1986 et à 4 milliards de dollars en 1992, faisant de ce pays le plus important exportateur de contreplaqués du monde (Thee, 2009). L'industrie de transformation du bois a également renforcé ses capacités de transformation, investissant dans les panneaux d'agglomérés, le travail du bois, les meubles et les planches bois-ciment (cement-bonded plants).

La chaîne de valeur mondiale du cacao et du bois met en exergue deux questions. Premièrement, parmi certains des plus grands producteurs mondiaux de matières premières, les producteurs africains sont relégués au bas de la chaîne de valeur. Deuxièmement, des disparités existent entre les régions : l'Équateur et le Pérou sont restés derrière d'autres pays dans leur région, tandis que la Côte d'Ivoire et le Ghana ont occupé les premières places dans la leur.

Les expériences en matière d'établissement de liens en amont et en aval dans d'autres pays en développement (encadrés 3.9-3.13) montrent que ces liens résultent d'une combinaison assez simple de politiques et de capacités locales.

### **ENCADRÉ 3.9 : COMBINAISON EFFICACE DE CAPACITÉS ET DE POLITIQUES NATIONALES, BRÉSIL**

L'industrie du soja du Brésil a décollé dans les années 70. Initialement, le Gouvernement a soutenu la production intensive de soja dans des régions où l'on produisait du café comme le Rio Grande do Sul. Il l'a fait en instituant une politique de crédits généreuse, des subventions aux prix et aux intrants, ainsi que des mesures destinées à moderniser les pratiques de culture. Des taxes d'exportation différentielles et des contingents ont encouragé les exportations à valeur ajoutée. Jusqu'au milieu des années 90, ces mesures ont été assorties d'un système de ristourne de droits de douane et des contrôles des prix.

L'industrie de transformation, de plus en plus aux mains de grandes entreprises modernes souvent contrôlées par les STN, s'est développée en fournissant de l'huile de soja au marché intérieur et des tourteaux de soja au secteur florissant de l'élevage de porcs et de volaille ainsi qu'aux marchés d'exportation. Les industries en amont des industries de production agricole et de transformation du soja se sont également développées (Fold, 2000).

Des politiques interventionnistes et d'importantes capacités locales ont permis de développer l'industrie du cacao. Dans les années 70, les incitations à procéder à la transformation locale ont permis de développer la capacité de mouture locale. Lorsque les meuniers ne pouvaient plus disposer de volumes suffisants de matières premières, le Gouvernement a mis en place des incitations pour la culture du cacao et fixé des quotas d'exportation. Ce sont des sociétés brésiliennes et transnationales qui contrôlent la totalité de l'industrie de transformation (Talbot, 2002).

Les tentatives faites en Afrique en matière d'établissement de liens n'ont que modestement réussi (CEA, 2011). Les efforts faits par le passé, ont surtout consisté à assurer la propriété de l'État mais n'ont pas réussi à établir la compétitivité sur le marché. Les efforts faits par le Ghana pour assurer la transformation du cacao sous le contrôle de l'État, n'ont pas donné de bons résultats en raison à la fois de la mauvaise gestion des entreprises et du faible approvisionnement en matières premières (Talbot, 2002). Une telle situation était courante dans les pays riches en ressources durant les années 70 et 80, qui ont établi des liens en aval grâce à une forte participation publique, à la protection tarifaire et à d'importantes subventions.

D'autres stratégies ont également eu un succès limité: la Côte d'Ivoire a, pour assurer l'intégration en aval, institué

des prix aux producteurs élevés afin d'augmenter la production du cacao et l'IDE (Talbot, 2002). Elle a créé une industrie de transformation du cacao, largement contrôlée par des sociétés étrangères, mais la capacité est demeurée faible.

Certains gouvernements n'ont pas adopté de politiques d'établissement de liens, renonçant par là à des opportunités potentielles de développer le secteur manufacturier et les services locaux (Morris et al., 2012). D'autres ont adopté des mesures pour promouvoir les liens. Mais les interdictions et les taxes à l'exportation ainsi que la règle de la teneur locale n'ont pas été accompagnées de mesures pour soutenir les capacités technologiques, la formation des compétences et l'entrée dans les réseaux de commercialisation /distribution (encadrés 3.11 et 3.12).

### ENCADRÉ 3.10 : OPPORTUNITÉS MANQUÉES DANS LE DOMAINE DE L'EXTRACTION DE L'OR, TANZANIE

En Tanzanie, c'est l'extraction de l'or qui a, depuis la fin des années 90, été à la base de la croissance économique du pays. Les objectifs de la politique minière de 1997 et du Mineral Act de 2012, sont, entre autres, l'établissement de liens en amont mais le pays n'a pas d'objectifs définis ni de systèmes d'incitations et de sanctions, ce qui laisse l'établissement de liens largement aux forces du marché.

Selon la législation, les permis de prospection primaire et d'exploitation minière sont réservés aux sociétés appartenant entièrement à des Tanzaniens qui peuvent toutefois vendre ces droits à des sociétés étrangères. C'est ainsi qu'elle a permis à certaines sociétés nationales de retirer des rentes de l'extraction de l'or, mais n'a pas favorisé les activités de valeur ajoutée. Dans la prospection de l'or, le contenu local est limité aux services de forage et à la logistique, tandis que dans le minage de l'or, il est limité au combustible, à la réparation et à l'entretien de l'équipement, et aux services de base. La plupart des services et des biens sont importés.

Une raison qui explique la faible création de valeur est la faible capacité des sociétés locales, qui pâtissent également de leur manque de compétitivité, ce qui est dû en partie à des coûts de production élevés. Une autre raison en est que les exonérations fiscales sur les intrants miniers s'appliquent aux mines mais non à leurs fournisseurs, qui de ce fait font face à des coûts d'importation plus élevés. L'éloignement des mines d'or est une question encore plus sérieuse, l'infrastructure nationale est cependant déficiente et majore les coûts. Pour régler ce problème, la Tanzanie s'est jointe au projet d'un corridor de développement central ayant pour objet de relier le port de Dar es-Salam à la région des Grands Lacs et de stimuler une activité économique plus large centrée sur les ressources (Perkins et Robbins, 2011). Le projet a cependant pris du retard, en raison d'un manque de financement, de la faible volonté politique et de capacités institutionnelles insuffisantes. Il y a également une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et les instituts de recherche industrielle ont largement ignoré les chaînes d'approvisionnement.

Source: Mjimba (2011).

**ENCADRÉ 3.11 : LES LOIS DE L'ANGOLA NE SONT PAS EN ELLES-MÊMES SUFFISANTES**

L'Angola a un programme ambitieux ayant pour objet d'accroître le contenu local dans sa chaîne de valeur pétrolière et gazière. Il se fonde sur des décrets de 1982 et de 2003 ainsi que sur la

Loi de 2004 relative à l'activité pétrolière, qui fait obligation aux compagnies pétrolières et gazières de former et de recruter de la main-d'œuvre locale et de s'approvisionner de préférence auprès d'entreprises angolaises pour les produits qui ne sont pas à forte intensité de capital ou de savoir.

En dépit d'une législation vaste et complète, l'Angola n'a que faiblement réussi à créer des liens en amont. En 2010, les seules activités à valeur ajoutée étaient les opérations de deux composants des câbles ombilicaux sous-marins, des colonnes montantes en eau profonde, et des conduites sous-marines : l'assemblage de conduites sous-marines et de câbles de contrôle.

**TABLEAU : PROVENANCE DES INTRANTS**

Types d'intrants	Pourcentage du totales dépenses d'exploitation	Description	Provenance	
			Importés	Produits localement
Machines de production	70–75	Pincés à tuyaux, chargeurs, rouleaux compresseurs, chargeuses à grappin, grues Amortissement	✓	--
Matière première		Métal, acier, cuivre	✓	--
Main-d'oeuvre (qualifiée/non qualifiée)	15–20	Ingénieurs, directeurs, soudeurs, etc,	✓	✓
Services généraux de base	3–4	SSE, restauration, nettoyage, sécurité, construction civile, recrutement, location de main-d'oeuvre	--	✓
Marchandises générales de base	2	Équipements de protection personnelle, équipements informatiques et électroniques, mobilier de bureau, fournitures de bureau, etc.	✓	--

La politique du contenu local a grandement contribué à fournir aux sociétés et aux coentreprises angolaises un accès à la chaîne d'approvisionnement. Par le passé, les sociétés pétrolières et gazières sous-traitaient l'ensemble de l'approvisionnement en câbles ombilicaux sous-marins, en colonnes montantes en eau profonde, et en conduites sous-marines dans le cadre de contrats clés en main pour l'ingénierie, les achats, la construction et l'installation. Ces contrats sous-traitaient l'ensemble de l'approvisionnement à des entrepreneurs établis outre-mer, en contournant les fournisseurs locaux. Grâce à la politique du contenu local, certaines sociétés locales sont entrées dans la chaîne d'approvisionnement, le contenu local est toutefois resté faible du fait que tout, à l'exception de la main-d'œuvre et de certains services, était sous-traité.

Qui plus est, ces sociétés étaient pour la plupart des coentreprises et étaient situées dans le terminal pétrolier, ce qui leur a permis d'avoir accès à un bon système de transport, à l'électricité, à l'eau et aux télécommunications, et de ne pas avoir à utiliser l'infrastructure nationale. Par contraste, les fournisseurs

potentiels locaux devaient faire, pour la majorité, avec une infrastructure déficiente et manquaient de compétitivité. En outre, si la propriété de l'État à travers Sonangol a permis de réaliser la vision relative à l'établissement des liens, il reste que certaines questions se sont posées quant à sa mise en œuvre, comme par exemple le manque de coordination avec le secteur privé ainsi qu'avec les ministères et les organismes chargés du développement industriel.

Les efforts pour établir des liens ont eu plus de succès dans l'emploi et les compétences des travailleurs locaux se sont constamment améliorées grâce aux investissements importants effectués dans la formation par les compagnies pétrolières et gazières et par le secteur public.

Source: Teka (2011).

### ENCADRÉ 3.12 : LA TRANSFORMATION DU BOIS AU GABON MANQUE DE COMPÉTITIVITÉ

Le Code forestier de 2001 a fourni une vision pour l'industrie du bois et a encouragé l'agriculture durable et renforcé la création de valeur ajoutée (Terheggen, 2011). Mais comme le marché d'exportation se déplaçait vers la Chine et que le bois était de plus en plus exporté sans transformation, le Gabon a imposé une interdiction d'exportation des grumes en 2010.

Bien que l'interdiction ait obligé les sociétés d'exploitation forestière à augmenter la transformation locale dans les exportations, elles ont perdu leur compétitivité sur le plan international. Le bois non transformé doit être transporté par voie d'eau (la route et le rail ne sont pas adéquats), ce qui maintient les coûts de transport à un niveau élevé, entre 14 et 25 % du total des coûts de production, mais la voie d'eau ne convient pas pour le transport du bois transformé. La main-d'œuvre est également un problème : les sociétés de transformation doivent importer non seulement la main-d'œuvre qualifiée et semi-qualifiée, mais également certains de leurs travailleurs non qualifiés.

La politique de valorisation pratiquée par le Botswana (à savoir la mise en place d'industries de transformation des ressources) atteint dans l'ensemble ses objectifs (Mbayi, 2011). Le pays a remarquablement réussi à utiliser les

ressources naturelles - spécialement ses immenses réserves de diamants (encadré 3.13) - pour promouvoir la croissance économique et réduire la pauvreté grâce à un ajout de valeur et à la création d'emplois.

### ENCADRÉ 3.13 : DIVERSIFIER L'ÉCONOMIE PAR LA VALORISATION DES DIAMANTS, BOTSWANA

Le Botswana est le modèle de réussite en Afrique en matière de développement économique. La croissance a été en moyenne d'environ 9 - 10 % par an, et a permis de transformer ce pays qui était, à l'indépendance en 1966, l'un des pays les plus pauvres avec un PIB par habitant de 77 dollars en un pays à revenu intermédiaire avec un PIB par habitant de 5716 dollars en 2005. Cette croissance a été tirée par l'extraction des diamants, qui représente la moitié des recettes publiques, les deux tiers des exportations et un tiers du PIB.

Toutefois, le modèle de croissance du Botswana - ancré dans le cadre macroéconomique orthodoxe néolibéral - a permis une croissance qui n'est ni favorable aux pauvres ni inclusive et elle n'a pas permis de diversifier l'économie et de la dégager de sa dépendance presque totale à l'égard de l'extraction minière. Le chômage, la pauvreté et l'inégalité demeurent élevés par rapport aux pays à revenu intermédiaire : en 2010, le chômage était estimé à 17,8 %, et la pauvreté à 20 %.

Dans le cadre de sa stratégie de diversification économique, le Gouvernement a entrepris de valoriser ses diamants afin de créer des emplois. L'objectif ultime est de transformer le Botswana en un centre mondial de transformation des diamants et de dégager des revenus considérables et soutenus de cette activité

bien au-delà de la vie utile des gisements de diamants, en créant des capacités en aval pour la taille et le polissage, la fabrication de bijoux, le commerce du diamant et les activités connexes.

Dans l'immédiat, les objectifs sont d'augmenter le nombre d'emplois qualifiés grâce à des activités de taille et de polissage du diamant à forte intensité de main-d'œuvre et de diversifier l'économie en stimulant le développement économique local et en établissant des liens avec le reste de l'économie. Les communautés locales vont bénéficier de cette création de valeur ajoutée à travers les emplois créés ainsi que les connaissances et compétences techniques, qui également enrichissent la base de savoir social, en créant des capacités et en offrant des options pour les sociétés de se diversifier en se lançant dans la production des biens et services connexes.

L'industrie de la taille et du polissage des diamants emploie environ 3000 travailleurs (soit un tiers des emplois dans les mines), mais ces emplois sont très vulnérables aux chocs mondiaux : ils sont passés de 3267 en 2008 à 2183 en 2009 et sont remontés ensuite à 3262 en 2011 (Statistiques du Botswana, 2012). Les activités en aval vont probablement permettre de créer davantage d'emplois vu que l'activité de vente de la filiale internationale de Diamond Trading Company, créée en 2008 par le Gouvernement botswanais et la compagnie minière De Beers, se relocalise au Botswana.

Le Botswana a utilisé avec succès son intensité en ressources pour diversifier son économie et créer des emplois mais il lui reste à régler le problème de l'incohérence entre les politiques économiques et sociales et le double emploi des institutions et des fonctions ainsi que de la faible formation des compétences, compte tenu notamment de la demande de compétences spécialisées dans le cadre de la stratégie de valorisation des ressources.

Source: Mbayi (2011).

Ce n'est que dans quelques cas que les stratégies d'établissement de liens en Afrique ont été assorties d'efforts correspondants visant à améliorer l'approvisionnement en matières premières. L'industrie de transformation des noix de cajou du Mozambique en est une illustration (Cramer, 1999). Précédemment propriété de l'État, elle se trouvait dans une crise prolongée due à une mauvaise gestion et à la guerre civile. Après la privatisation, une incertitude politique s'est posée entre l'objectif consistant à exporter des noix brutes de haute valeur et celui visant à encourager la transformation locale au moyen de droits à l'exportation, ce qui a fait qu'il a été difficile de définir une stratégie. Les principaux obstacles étaient liés à la technologie, aux compétences, à l'infrastructure, aux normes, à la commercialisation, au nom de marque et surtout à l'accès aux matières premières. Par contraste, le Brésil, l'Inde, l'Indonésie et le Vietnam prenaient des mesures en vue de promouvoir la transformation de la noix de cajou en adoptant des politiques industrielles et en imposant des taxes à l'exportation ainsi que des interdictions au cours des quatre dernières décennies.

### 3.4. FACTEURS EN JEU DANS L'ÉTABLISSEMENT DE LIENS

Les opportunités d'établir des liens avec les secteurs des ressources naturelles dépendent des capacités des entreprises locales et de l'efficacité de la politique adoptée

par le Gouvernement. La compétitivité des entreprises locales sur les plans des prix, de la qualité, des délais de livraison et de la flexibilité, détermine la mesure dans laquelle ces entreprises peuvent profiter de l'opportunité d'approvisionner les producteurs dominants de produits de base ou de s'engager dans la transformation de ressources pour les marchés intérieur, régional et international, voire de créer des entreprises dominantes locales. D'autres facteurs ont également leur importance, comme on va le voir maintenant.

#### Caractéristiques techniques des chaînes de valeur mondiales

Les chaînes de valeur mondiales ont différentes caractéristiques techniques pour la transformation des produits de base. Certains produits de base doivent être transformés presque aussitôt après leur extraction du fait que les produits intermédiaires ne sont pas stockables, s'agissant en particulier des produits de base agricoles tels que le thé, le caoutchouc et l'huile de palme qui ont besoin d'être transformés immédiatement après récolte pour préserver leurs qualités essentielles, comme le thé, le caoutchouc et l'huile de palme. La transformation de la feuille de thé en « thé manufacturé » doit se faire rapidement, et est généralement effectuée dans les pays producteurs (Talbot, 2002).

Par contraste, le café doit être torréfié et broyé près du stade de consommation, afin d'en préserver l'arôme. Traditionnellement, les liens en aval dans les pays

producteurs se limitent à la transformation en café parche, (les grains de café sont séparés, rincés et séchés) et en grains verts. Les grains verts sont la forme la plus répandue dans le commerce du fait qu'ils peuvent être stockés pendant des années (Talbot, 2002). Les liens en aval ont augmenté dans quelques pays producteurs qui transforment le café en café instantané ou l'emballent sous vide pour la torréfaction, ce qui augmente la durabilité mais également les coûts de transport (Roemer, 1979).<sup>12</sup>

L'intégration en amont par les pays producteurs de produits de base est facilitée lorsqu'il y a de nombreuses étapes distinctes de production des produits stockables au sein d'une chaîne de valeur mondiale. Il en est ainsi parce que les entreprises dominantes pourraient trouver qu'il est rentable de sous-traiter la transformation des produits intermédiaires aux pays producteurs, tout en gardant le contrôle sur les étapes de plus grande valeur ajoutée. Les grandes STN alimentaires ont sous-traité les étapes de transformation intermédiaire de la chaîne de valeur à des maisons de commerce internationales, du fait que cela n'empiétait pas sur leur activité principale (Talbot, 2002). À partir des années 80, certaines activités de transformation du cacao ont été relocalisées vers des pays producteurs de cacao, notamment l'Afrique de l'Ouest (Fold, 2002).

Les caractéristiques techniques de la chaîne de valeur déterminent également l'ampleur et le type des liens en amont. L'extraction des minerais par exemple est une activité de grande envergure qui exige un grand nombre de fournisseurs, allant des fournisseurs faiblement qualifiés et à forte intensité de main-d'œuvre à ceux à forte intensité de capital, tandis que, la production du sucre demande une gamme plus étroite de fournisseurs et des apports de capitaux moins importants.

Les opportunités d'établir des liens sont également déterminées par l'intensité relative des facteurs et les diverses exigences concernant les capacités des entreprises. La transformation des minerais est généralement à plus forte intensité de compétences et de capital que celle des produits de base agricoles, tandis que le bois, le caoutchouc et la production de métaux semi-ouvrés non basiques, sont à plus forte intensité de main-d'œuvre que la fabrication de l'acier ou la fonte de l'alumine (Londero et Teitel, 1996; Roemer, 1979).

S'agissant des liens en amont, les sociétés d'approvisionnement basées sur les services sont à plus forte intensité de savoir et exigent des économies d'échelle plus petites que les fournisseurs de machines à forte intensité de capital, qui demandent des capitaux et une R-D beaucoup plus importants et ont des économies d'échelle plus grandes. Elles sont généralement contrôlées par des STN, encore que dans les économies à forte intensité de savoir comme l'Allemagne, les petits et moyens producteurs (les Mittelstand) connaissent une certaine réussite.

Des caractéristiques de chaînes de valeur différentes influencent les capacités dont les entreprises ont besoin. L'écart technologique entre les étapes de la chaîne de valeur détermine comment dans quelle mesure les entreprises peuvent s'installer dans des maillons en amont et en aval (Hirschman, 1958). Par exemple, les capacités nécessaires pour transformer le bois en bois de sciage, en contreplaqués et en feuilles de placage sont différentes de celles qui sont requises pour la fabrication de meubles. Afin de procéder à cette mise à niveau non linéaire, les entreprises locales ont besoin de capacités nouvelles dans les domaines de la conception et de la commercialisation des produits. L'intégration en aval et en amont est facilitée quand les entreprises ont besoin de capacités similaires à celles dont elle dispose.

Si les coûts de transport ne créent pas automatiquement un avantage sur le plan de la transformation locale, dans certaines chaînes de valeur, cependant la transformation a pour effet permet d'obtenir de réduire le poids/volume, facteur qui revêt de l'importance compte tenu de la hausse des prix du pétrole. Le raffinage du cuivre par exemple réduit le poids des minerais de deux tiers (Radetzki, 2008). Des réductions importantes sont obtenues lorsque le bois d'œuvre est transformé en panneaux de bois. Par contre, la transformation du caoutchouc a pour effet d'augmenter le volume et le poids, et la transformation du soufre en acide sulfurique accroît les coûts de transport du fait qu'elle amplifie les risques de manutention.

Certaines activités de transformation comme la fonte de l'aluminium ou la production d'acier dépendent largement de l'accès à un coût économique aux intrants complémentaires, tels que l'énergie, ce qui explique la compétitivité des pays développés dans le domaine de la transformation alors qu'ils ne disposent ni de gisements d'alumine ni de minerai de fer.

Finalement, le changement technologique a son importance. Des changements radicaux sont survenus dans la chaîne de valeur du bois lorsque les meubles à assembler à plat sont apparus dans les années 90, ce qui a permis de sous-traiter les activités à moindre valeur ajoutée à des pays à faibles coûts (Morris et al., 2012).

### Structure industrielle

Le raffinage des métaux et du pétrole présente d'importantes économies d'échelle, tout comme la fabrication des produits intermédiaires (CEA, 2011). Les implications sont doubles : le secteur des ressources naturelles doit générer une production suffisante pour que la transformation soit viable et la fabrication de biens intermédiaires ou finals requiert des marchés intérieurs vastes ou doit être compétitive sur le plan international pour le marché d'exportation. Néanmoins, si le continent pouvait éliminer les barrières et les contraintes au commerce régional, alors les marchés régionaux pourraient jouer un rôle important pour ce qui est

d'exploiter les économies d'échelle et pour vendre des biens intermédiaires et finals produits ayant une valeur ajoutée localement et régionalement.

Des marchés très concentrés peuvent se traduire en réseaux de fournisseurs captifs ; c'est-à-dire dans lesquels les fournisseurs sont, pour les transactions, tributaires de leurs gros acheteurs (Gereffi et al., 2005). Comme ces réseaux tendent à soutenir les processus de mise à niveau locaux ou les capacités industrielles sont faibles, ce type de structure de marché et de réseaux de fournisseurs pourrait être bénéfique pour l'industrialisation de l'Afrique.

Les réseaux peuvent également inciter les sociétés à s'intégrer en aval. Tout comme la chaîne de valeur du cacao (examinée plus haut), de nombreuses grandes compagnies pétrolières sont engagées dans des activités en aval et en amont. L'intégration en amont par les entreprises dominantes relève les barrières à l'entrée pour les concurrents potentiels, ce problème se posant en particulier lorsque les exigences en matière de capitaux et de compétences ne sont pas prohibitives pour les sociétés de transformation locales.

Il s'ensuit que les gouvernements doivent prendre en compte, dans leurs stratégies d'établissement de liens, la domination exercée sur le marché par les entreprises dominantes, comme le Botswana l'a fait quand il a conçu sa politique de liens en amont (voir encadré 3.13). Dans la chaîne de valeur mondiale du diamant, comme c'est la compagnie De Beers qui contrôle une bonne partie de la production mondiale, ainsi que la commercialisation et la distribution, la politique de valorisation des ressources du Botswana a été conçue autour de la compagnie, des restrictions étant imposées sur sa commercialisation des diamants bruts (Mbayi, 2011). Lorsqu'il a renouvelé le permis d'extraction minière de la compagnie, le

Gouvernement a décidé qu'une quantité donnée de diamants bruts devait être commercialisée, taillée et polie localement. (Il est encore trop tôt pour évaluer le succès de cette stratégie mais de nombreuses sociétés de transformation se sont maintenant relocalisées au Botswana et assurent la formation des travailleurs locaux).

### Stratégies des entreprises dominantes

Les stratégies des entreprises dominantes ont une incidence considérable sur l'établissement de liens. Dans la chaîne de valeur du vêtement par exemple, des détaillants et des distributeurs aux États-Unis ont encouragé leurs fournisseurs à passer à la production « complète » alors que des fabricants de marque n'exigeaient qu'un assemblage de base de la part de leurs fournisseurs (Gereffi, 1999). La forte concentration et la financiarisation des entreprises c'est-à-dire l'entrée des banques et d'autres institutions financières dans le marché des produits de base et l'élaboration d'une série d'instruments financiers fondés sur les produits de base au Royaume-Uni ont amené les acheteurs dans ce pays à rationaliser leur chaîne d'approvisionnement, ce qui a relevé les barrières à l'entrée et compromis les opportunités de mise à niveau pour les fournisseurs dans les pays en développement (Palpacuer et al., 2005).

Dans les chaînes de valeur du bois d'œuvre et du manioc, lorsque les producteurs africains et asiatiques ont élargi leurs marchés d'exportation à la Chine, ils ont parallèlement réduit leurs capacités de transformation du fait que ces dernières sont allées à la Chine (Kaplinsky et al., 2010). Le Gabon illustre bien ce phénomène (encadré 3.14).

#### **ENCADRÉ 3.14 : COMMENT LE BÉNÉFICE D'UNE PROUESSE ACCOMPLIE DANS LE DOMAINE DE LA TRANSFORMATION A ÉTÉ PERDU, GABON**

L'industrie du bois exportait des feuilles de placage et des contreplaqués vers l'UE et se conformait strictement aux réglementations relatives à la durabilité de l'environnement. Mais dans les années 2000, la plus grande partie du marché s'est déplacée vers la Chine, qui est plus intéressée par les gros volumes et les approvisionnements bon marché.

À partir des années 60 jusqu'aux années 90, les exportations de bois étaient en moyenne de 80 000 m<sup>3</sup> par an dont environ 70 % étaient exportés sous forme semi-transformée (contreplaqués). Lorsque Chinasaw a pris le relais après 2004, les volumes d'exportation ont presque quintuplé mais il y a eu un passage au bois de sciage et surtout aux feuilles de placage (tous deux ayant une valeur ajoutée moindre que celle des contreplaqués).

En 1997 - 2007, les volumes d'exportation du bois de sciage - la forme qui subit le moins de transformation - ont augmenté de 770 %.

Source: Terheggen (2011).

La chaîne de valeur du cuivre de la Zambie a également été modelée par les différentes stratégies des compagnies minières reflétant souvent leur pays d'origine (Fessehaie, 2012). À partir de 2008, les compagnies minières des pays industrialisés par exemple ont, de plus en plus, rationalisé leurs chaînes d'approvisionnement, s'intéressant surtout aux sociétés d'approvisionnement ajoutant de la valeur et enlevant les barrières à l'entrée. Elles coopèrent avec les fournisseurs locaux pour améliorer leurs processus et leur compétitivité. Si la plus grande compagnie chinoise d'extraction de cuivre, NFCA, accorde un plus grand nombre d'opportunités de marché que les sociétés occidentales à de nombreux fournisseurs locaux, elle n'offre cependant pas de coopération dans le domaine de la transformation locale. La compagnie minière indienne, KCM, réduit aussi bien les opportunités de marché que les processus de mise à niveau, du fait d'une gestion peu efficace de la chaîne d'approvisionnement.

### Emplacement et infrastructure

La répartition géographique et l'accès à l'infrastructure jouent un rôle essentiel pour ce qui est de façonner les configurations d'agglomération autour du secteur de produits de base. L'infrastructure de l'Afrique est largement héritée de la période coloniale et est généralement conçue pour relier les plantations, ainsi que les installations pétrolières et minières, aux ports.

Lorsque l'infrastructure est médiocre et que l'extraction du produit de base s'effectue dans un lieu éloigné, les sociétés d'approvisionnement locales se heurtent à des barrières importantes sur les plans de la commercialisation et de la distribution, du fait qu'elles doivent encourir des coûts élevés pour relocaliser leur entreprise, ou se déplacer pour rencontrer les acheteurs et arranger le transport des fournitures ou des services. Les flux de connaissances et d'informations sont tronquées. Qui plus est, les sociétés d'approvisionnement ou de transformation locales trouvent qu'il est coûteux de se relocaliser là où il n'existe ni de fournisseurs de deuxième rang ni d'autres fournisseurs spécialisés.

Le produit de base lui-même influence fortement le potentiel de l'infrastructure de promouvoir des liens (Morris et al., 2012). L'extraction du pétrole par exemple, repose sur des oléoducs, qui ont très peu d'effets d'entraînement. Inversement, les routes ou les voies ferrées sont un bien public : ils peuvent être utilisés par différents usagers, et ils génèrent des effets de réseau. Ce type d'infrastructure est particulièrement bénéfique pour établir des liens en amont du fait qu'il entraîne une réduction des coûts pour les fournisseurs locaux.

Le développement de l'infrastructure peut permettre au secteur des ressources de promouvoir des regroupements de fournisseurs. Les agglomérations géographiques réduisent les coûts de commercialisation et de réseautage pour les fournisseurs ou les sociétés de transformation et favorisent des retombées technologiques et des flux de connaissances. Elles facilitent également les livraisons à temps ainsi que des relations étroites entre les sociétés, ce qui favorise des solutions personnalisées.

L'infrastructure déficiente de l'Afrique constitue donc un obstacle majeur à l'établissement de liens et l'intégration régionale permettrait de faire entrer le continent rapidement dans les CVM. Plusieurs initiatives visant à favoriser des « corridors » à travers l'Afrique et portant essentiellement sur le développement de projets d'infrastructures tels que les routes et les pools énergétiques desservant plusieurs pays, sont des exemples de démarche pour le continent pour faire face à ces insuffisances.

### Barrières commerciales

L'escalade tarifaire est un obstacle de taille pour les chaînes de valeur mondiales fondées sur les produits de base, tout comme les règles d'origine, les normes concernant les produits ou les procédés ainsi que les mesures sanitaires et phytosanitaires. Ces barrières, dans bien des cas, sont rarement explicites et l'on estime souvent qu'elles constituent des barrières techniques non intentionnelles aux échanges. Ainsi, on dit qu'il y a escalade tarifaire lorsque les niveaux des droits à l'importation augmentent en fonction du degré de transformation des produits importés. Les matières premières sont alors soumises à des droits de douane moins élevés pour approvisionner les sociétés de transformation dans les pays importateurs en matières bon marché, tandis que les produits semi-transformés ou transformés sont assujettis à des droits de douane plus élevés pour protéger les sociétés du pays importateur contre la concurrence. Ainsi, l'escalade tarifaire décourage les pays riches en ressources naturelles et ne les incite guère à progresser dans les CVM fondées sur les produits de base.

L'escalade tarifaire est considérable non seulement entre les produits bruts et semi-transformés mais également entre les produits semi-finis et finis (Cernat et al., 2002). Elle existe sur les marchés des pays développés et des pays en développement (souvent avec diverses initiatives commerciales multilatérales et bilatérales) et elle peut toucher certains pays africains beaucoup plus sérieusement dans le futur. Aussi bien la loi sur la croissance et les opportunités en Afrique

(AGOA) que les Accords de partenariat économique de l'UE contiennent des barrières commerciales entravant la progression de l'Afrique dans les chaînes de valeur mondiale fondées sur les produits de base (Voir plus haut au chapitre 2). Les règles d'origine dans le cadre de l'AGOA empêchent actuellement les bénéficiaires africains de se procurer des intrants auprès de pays africains non éligibles à l'Accord (Karingi et al., 2011).

Pendant les négociations sur les APE, la pression exercée par l'UE pour bénéficier du traitement de la NPF, éroderait les marges préférentielles d'accords bilatéraux et régionaux actuels et futurs entre les partenaires africains, préalable pour déplacer la structure d'approvisionnement en faveur d'intrants sur le continent et favoriser la création de chaînes de valeur régionales. De même, les mesures sanitaires et phytosanitaires ainsi que les exigences relatives aux normes empêchent des pays tels que la Namibie d'exporter des raisins de table ou le Botswana

de pénétrer le secteur de la viande de bœuf, ce qui aurait offert des opportunités à des marchés très segmentés.

Ce sont ces aspects techniques qui empêchent les pays africains de bénéficier pleinement du traitement préférentiel et d'utiliser la libéralisation comme tremplin pour s'industrialiser et transformer leur économie.

### **Goulets d'étranglement dans les domaines de la technologie et des compétences**

Les sociétés africaines se heurtent à de sérieux goulets d'étranglement sur les plans des capacités technologiques et des compétences entre autres. En 2002, par exemple, le nombre d'ingénieurs inscrits dans les établissements d'enseignement supérieur en Afrique (à l'exclusion de l'Afrique du Nord) ne représentait que 12 % de ceux qui étaient inscrits en République de Corée (Lall et Pietrobelli, 2005).

### **ENCADRÉ 3.15 : LES GRILLES D'ACCÈS À LA TECHNOLOGIE NE SONT PAS ENCORE GRANDEMENT OUVERTES**

En 2002, les importations de biens d'équipement par habitant en Afrique (technologie incorporée) allaient de 7 dollars pour l'Ouganda (montant le plus faible) à 165 dollars pour l'Afrique du Sud (montant le plus élevé). Ces montants sont cependant très faibles comparés avec ceux de la République de Corée (1032 dollars) et de la Thaïlande (403 dollars). Sur le plan régional, les chiffres par habitant pour l'Afrique (à l'exclusion de l'Afrique du Nord) étaient 8 dollars contre 242,1 dollars pour l'Asie de l'Est et 198 dollars pour l'Amérique latine. L'Afrique (à l'exception de l'Afrique du Nord) a attiré moins d'IDE dans le secteur manufacturier et ne représentait qu'un maigre 1,5 % des droits de licence pour la technologie importée payés par les pays en développement.

La R-D totale, en proportion du produit national brut, était de 0,28 % en Afrique (à l'exception de l'Afrique du Nord), comparée à une moyenne de 0,39 % pour les pays en développement et 0,72 % pour l'Asie. La plus grande partie de la R-D menée en Afrique concerne l'agriculture plutôt que le secteur manufacturier ou les services.

Source : Lall et Pietrobelli (2005).

Des efforts dans le domaine technologique sont nécessaires pour se mettre à niveau, mais ils ne sont pas sans coût et sans risques. En Afrique, les efforts consistent, pour la plupart, essentiellement à rechercher, à acheter et à expérimenter des technologies et à les adapter aux conditions locales. Le savoir doit être acquis et actualisé afin de suivre les progrès en

matière d'innovation, mais la plupart des institutions technologiques des entreprises, ne sont pas dotées de ressources suffisantes (Lall et Pietrobelli, 2005). Du fait de la faiblesse de la politique industrielle de l'Afrique, les entreprises locales n'ont pas les moyens d'être compétitives sur le plan internationale dans le domaine de la transformation des ressources.

### 3.5. LES INITIATIVES POLITIQUES CONTINENTALES OFFRENT DES OPPORTUNITÉS POUR L'INDUSTRIALISATION ET LA CRÉATION DE VALEUR AJOUTÉE DANS LA RÉGION

Les initiatives politiques lancées dans toute l'Afrique offrent une opportunité de relever les défis. En dépit des expériences décevantes dans le domaine de l'industrialisation, les gouvernements africains ont toujours considéré l'industrialisation comme l'une des grandes priorités politiques au niveau continental, comme en atteste le grand nombre d'initiatives appelant à prendre des mesures pour accélérer l'industrialisation.

De fait, le Plan d'action de Lagos considère l'industrialisation comme un moyen de parvenir à l'autosuffisance et au développement autonome. C'est ce qui a été exprimé avec force dans les propositions ultérieures pour les première et deuxième décennies du développement industriel de l'Afrique (DDIA). Cependant, malgré des succès çà et là, la première et la deuxième DDIA ont été jugées décevantes par la plupart des pays africains au motif qu'elles ont été entravées par l'absence de mécanismes pour la mise en œuvre, la coordination et le suivi. Dans la poursuite des objectifs du nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), l'Initiative pour le renforcement des capacités productives africaines (APCI) a été adoptée par l'UA et le NEPAD en 2004 en tant que cadre global pour le développement industriel durable en Afrique.

En 2007, la Conférence des ministres africains de l'industrie a approuvé le Plan d'action pour le développement industriel accéléré de l'Afrique (AIDA) (UA, 2007). Le Plan d'action identifie des priorités pour l'action aux niveaux national, régional, continental et international en ce qui concerne la diversification des produits et des exportations, la gestion des ressources naturelles; l'infrastructure; le capital humain, la science et la technologie; le respect des normes; les cadres institutionnels et la mobilisation des ressources. Il recommande aussi des stratégies industrielles nationales en vue d'accroître la valeur des ressources naturelles; des codes miniers nationaux et continentaux pour soutenir la transformation au niveau local; et l'investissement dans l'industrialisation, des revenus tirés des secteurs des ressources.

Le Plan d'action a été approuvé par les chefs d'État et de gouvernement en 2008. Ceux-ci ont demandé à l'Union africaine (UA) et à l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUUDI) d'élaborer une stratégie de mise en œuvre dudit plan, de concert avec les communautés économiques régionales concernées et des organismes internationaux tels que la CEA et la Banque mondiale, ce qui a débouché sur la Stratégie exposée ci-après.

#### *Stratégie pour la mise en œuvre du Plan d'action pour le développement industriel accéléré de l'Afrique*

La Stratégie est un document fondamental pour l'action continentale à mener en matière de politiques industrielles (UA, 2008). Ces objectifs sont notamment l'insertion des sociétés africaines dans les chaînes de valeur mondiales, l'établissement de liens en aval avec les secteurs des produits de base et de liens en amont avec les petites et moyennes entreprises locales. La Stratégie reconnaît qu'il existe des possibilités d'accroître la participation de l'Afrique dans des chaînes de valeur mondiales fondées sur les produits de base. Elle propose également d'investir dans les premières étapes de la transformation fondée sur les ressources, afin d'accroître l'IDE vers les ressources naturelles de l'Afrique à partir d'économies comme la Chine et l'Inde. Si cette stratégie est complétée par des accords commerciaux préférentiels visant à garantir l'accès à ces marchés, l'Afrique pourrait tirer parti des ressources financières et technologiques d'autres économies émergentes pour favoriser l'industrialisation locale.

La Stratégie comprend sept groupes de programmes - à entreprendre à court, moyen et long termes et portant sur la politique industrielle et l'orientation institutionnelle; l'amélioration de la production et des capacités commerciales; la promotion des infrastructures et de l'énergie pour le développement industriel; la formation de ressources humaines pour l'industrie; les systèmes d'innovation industrielle, la recherche-développement et le développement de la technologie; le financement et la mobilisation de ressources et le développement durable.

Reconnaissant le rôle que jouent les politiques industrielles pour ce qui est de corriger les défaillances du marché ainsi que celui de l'État en tant que facilitateur, les secteurs prioritaires retenus pour la mise à niveau industrielle sont, notamment, les industries de transformation des ressources telles que l'agroalimentaire, les minéraux, les textiles et les vêtements, le cuir et les ressources forestières. Elle recommande que la formation des compétences soit alignée sur les secteurs prioritaires, en particulier les infrastructures et les industries de valorisation des ressources. Elle définit des mesures visant à faire jouer un plus grand rôle au secteur privé dans le perfectionnement des compétences des travailleurs ainsi que le développement technologique et les capacités en matière de R-D.

La Stratégie envisage plusieurs moyens pour accéder aux capitaux d'investissement. Pour les pays riches en ressources, elle vise à établir des fonds souverains nationaux pour l'industrialisation. En établissant une bourse de référence et de partenariat avec les fournisseurs, les pays pourraient aider les entreprises locales à intégrer les chaînes d'approvisionnement des STN. Ce projet a pour finalité d'identifier et de mettre en relation les

fournisseurs et les acheteurs ; il reconnaît également la nécessité d'établir la compétitivité des sociétés locales. Le dernier groupe a spécifiquement pour objet de promouvoir le contenu local et la valorisation des ressources dans les industries extractives en tant que moyen de réaliser le développement durable.

La Stratégie est une approche s'inscrivant dans une politique supranationale plus large et dans un processus de formulation de stratégies. Elle intègre le document exposant la Vision de l'UA pour le développement industriel de l'Afrique, les feuilles de route adoptées par les CER, la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest, le Marché commun de l'Afrique orientale et australe, la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), la Communauté économique de l'Afrique centrale et l'Initiative pour le renforcement des capacités productives de l'Afrique élaborée par l'ONU.

### *La Vision africaine des mines*

La Vision africaine des mines envisage la contribution du secteur des minéraux au développement économique et social plus large du continent. Un volet essentiel de cette vision est l'établissement de liens en amont, en aval et horizontaux (infrastructures, compétences et R-D) avec le secteur minier.

La Vision s'inspire des initiatives lancées aux niveaux sous-régional, continental et mondial, à savoir la Vision de Yaoundé sur l'exploitation minière artisanale et à petite échelle; la Charte sur le développement durable et le Cadre de politiques minières du Partenariat minier pour l'Afrique; le Cadre et plan d'exécution de la SADC pour l'harmonisation des politiques minières, des normes, des cadres législatifs et réglementaires; et la politique minière commune et le Code minier communautaire de l'Union économique et monétaire ouest-africaine.

La Vision procède du fait qu'on a compris que les entreprises ont un rôle important à jouer. Selon la Vision, le monde des entreprises a désormais accepté que leur succès soit évalué en fonction de trois principes fondamentaux qui sont : succès financier, contribution au développement social et économique, et intendance de l'environnement. L'Initiative de communication au niveau mondial (GRI) a été élaborée dans le but d'aider les entreprises à incorporer ce supplément dans leurs directives en matière de communication. Les lignes directrices du GRI de 2004 contiennent des indicateurs sociaux, environnementaux et économiques tels que la gestion des revenus; les indemnités aux communautés locales; les prestations aux employés au-delà de celles qui leur sont légalement reconnus; des politiques ou programmes d'égalité des chances. Il y est souligné toutefois que le GRI a manqué de prendre en compte l'établissement de liens.

**En 2007, la Conférence des ministres africains de l'industrie a approuvé le Plan d'action pour le développement industriel accéléré de l'Afrique (AIDA) (UA, 2007). Le Plan d'action identifie des priorités pour l'action aux niveaux national, régional, continental et international en ce qui concerne la diversification des produits et des exportations, la gestion des ressources naturelles; l'infrastructure; le capital humain, la science et la technologie; le respect des normes; les cadres institutionnels et la mobilisation des ressources.**

Pour maximiser les effets de la flambée des cours des produits de base sur l'établissement de liens, la Vision identifie les stratégies suivantes :

- Canaliser les rentes tirées des ressources pour améliorer l'infrastructure physique de base et de connaissances.
- Emploi garanti de l'infrastructure des ressources générant des rentes élevées pour ouvrir d'autres activités économiques (tels que l'agriculture, la sylviculture et le tourisme).
- Établir des industries de transformation des ressources (valorisation)
- Utiliser le marché assez considérable du secteur des ressources pour développer le secteur de fournitures/intrants (biens d'équipement, consommables, services).
- Développer des compétences technologiques de niche dans le secteur des intrants pour les ressources. Les opportunités d'entreprendre ces actions découlent du fait que les technologies d'exploitation des ressources ont besoin en général d'être adaptées aux conditions locales (climat, minéralogie, terrain). Ces compétences pourraient ultérieurement aller vers des industries non liées aux ressources.

Jusqu'ici, ces stratégies n'ont pas été pleinement appliquées en raison de la mauvaise gouvernance de la gestion des rentes tirées des ressources, la mauvaise gestion des infrastructures complémentaires reliant à l'infrastructure de ressources et de l'appréciation du taux de change réel, ce qui gêne la compétitivité des sociétés locales. L'établissement de l'industrie de transformation des ressources en aval s'est heurté au manque d'intrants complémentaires, à des économies d'échelle importantes et aux stratégies des STN. L'établissement de liens en amont et le développement technologique local sont souvent entravés par la faiblesse des capacités locales, les stratégies de centrales d'achat et de R-D des STN.

L'Initiative pour le développement de l'agribusiness et des agro-industries en Afrique a été approuvée par la Conférence de haut niveau sur le développement de l'agribusiness et des agro-industries en Afrique, tenue à Abuja, Nigéria en mars 2010. Cette initiative a pour objectif d'établir un secteur de l'agriculture en Afrique, comprenant en 2020 de chaînes de valeur agricoles hautement productives et rentables. L'initiative vise à accélérer le développement des secteurs de l'agribusiness et de l'agro-industrie, qui assurent une valeur ajoutée aux produits agricoles. Les quatre principaux domaines d'appui viseront essentiellement à permettre d'élaborer des politiques et de créer des biens publics ; des compétences et technologies de chaîne de valeur ; des institutions et des services post-production et des mécanismes de financement et d'atténuation des risques renforcés.

La pertinence de l'analyse de la chaîne de valeur et de l'établissement des liens a été approuvée lors du huitième Forum pour le développement de l'Afrique tenu à Addis-Abeba du 23 au 25 octobre 2012, convoquée par l'UA, la CEA et la Banque africaine de développement. La Déclaration consensuelle adoptée à la Conférence dit que les ressources minérales du continent ne sont pas pleinement exploitées en raison de défis structurels et institutionnels, dont l'absence de liens en aval et en amont » (UA et al., 2012:2).

Parmi les recommandations formulées, les pays africains devraient entreprendre de renforcer la contribution des activités minières aux divers maillons en amont et en aval dans l'économie locale tout le long de la chaîne de valeur des minéraux et surmonter le phénomène des économies « enclaves » et « investir d'urgence pour s'attaquer aux défis institutionnels et en matière de capacités humaines que rencontrent les parties prenantes le long de la chaîne de valeur » (UA et al.; 2012:3,4).

#### *La Conférence de haut niveau sur l'agribusiness et les agro-industries en Afrique (3ADI) et Déclaration de Maputo*

Après la Vision des dirigeants africains d'une Afrique ne connaissant pas l'insécurité alimentaire et de l'établissement d'un marché commun de produits alimentaires et agricoles, il y a eu la Conférence de haut niveau de 2010 sur l'agribusiness et les agro-industries en Afrique (ID3A) visant à assurer la transformation structurelle de l'agriculture africaine par la promotion de partenariats public-privé (PPP) dans les industries agroalimentaires et dans l'agrobusiness. Les États membres de l'UA doivent mettre en place le cadre juridique, réglementaire et institutionnel requis pour soutenir le développement de l'agribusiness et de l'agro-industrie ainsi que des programmes pour accélérer

le développement des produits de base alimentaires stratégiques, établir des systèmes d'approvisionnement alimentaire compétitifs et réduire la dépendance à l'égard des importations alimentaires.

En appui à cette initiative, la CUA et la CEA ont créé une plate-forme pluri-institutionnelle en vue de promouvoir et d'aider au développement de chaînes de valeur régionales, notamment pour les produits de base alimentaires et agricoles stratégiques désignés. On s'attend à ce que cette plate-forme contribue à la réalisation de l'objectif ultime du pilier 2 du PDDAA, qui est de renforcer les capacités des entrepreneurs privés, y compris les petits agriculteurs et les producteurs commerciaux, afin de répondre aux exigences de plus en plus complexes en ce qui concerne les coûts, la qualité et la logistique des marchés intérieurs, régionaux et internationaux. La Déclaration de Maputo de 2003 demande aux États membres d'accroître leurs dépenses publiques consacrées à l'agriculture et de les porter à 10 % de leurs allocations budgétaires dans le cadre du PDDAA.

Des activités sont entreprises pour créer des chaînes de valeur de produits de base agricoles, comme par exemple le lancement d'un projet pilote dans deux CER, à savoir le COMESA et la CEDEAO), qui porte exclusivement sur trois des produits de base alimentaires et agricoles stratégiques identifiées lors du Sommet d'Abuja (bétail, maïs et riz). Selon des études de base réalisées à l'échelle régionale sur le bétail dans ces deux régions, les exportations de bétail à l'intérieur des CER ont en général enregistré un taux de croissance moyen de 15 %, contre une croissance globale de 25 % pour les exportations à l'intérieur de l'Afrique. On est fondé à penser que le commerce qui se limite aux CER est moins optimal que le commerce dans l'ensemble de l'Afrique, ce qui militerait en faveur de plus grands efforts pour harmoniser les marchés de la communauté afin de créer un marché plus vaste à l'échelle de l'Afrique telle que la Zone de libre-échange continentale (ZLEC), étant donné que les intérêts commerciaux des pays ne se limitent pas aux frontières de leurs CER.

#### *Sommet de l'UA sur l'intensification du commerce intra-africain et l'accélération de la création de la zone continentale de libre-échange*

Les chefs d'État et de gouvernement africains ont récemment pris des mesures décisives pour faire avancer le programme d'intégration régionale, en adoptant une décision sur l'intensification du commerce intra-africain et la création de la zone de libre échange continentale (ZCLE) durant le dix-huitième Sommet de l'Union africaine, tenu en janvier 2012. Ils sont convenus de la création de la ZCLE en 2017. La Décision et déclaration

contient un plan d'action pour l'intensification du commerce intra-africain, qui est actuellement mis en œuvre. Le Plan d'action comporte sept groupes prioritaires pour le développement, deux d'entre eux traitant d'éléments qui sont au cœur de l'industrialisation et de l'établissement de liens, à savoir l'intégration des capacités de production et des marchés de facteurs. Le Plan d'action comporte des échéanciers pour le court, moyen et long termes pour produire des résultats et atteindre les cibles relatives aux groupes, les responsabilités étant partagées entre les CER, les États membres et l'Union africaine, notamment.

Ces initiatives régionales sont importantes pour l'industrialisation en Afrique. Elles demandent d'importants efforts de coordination de la part des États membres, des organismes régionaux et des partenaires de développement. Si elles sont prises sérieusement, il sera possible, au travers de leur mise en œuvre, de soutenir la transformation de l'Afrique grâce à l'industrialisation fondée sur les ressources et à la création de valeur ajoutée.

### **Les pays africains devraient envisager de concevoir des stratégies pour l'établissement de liens avec les chaînes de valeur mondiales**

Une stratégie d'industrialisation fondée sur les ressources doit être ancrée dans la réalité de chaque pays africain ainsi que dans la dynamique de l'économie mondiale globalisée. À la différence du passé, l'Afrique doit concevoir des liens pour un monde dans lequel les biens et services franchissent facilement et rapidement les frontières, et les chaînes de valeur mondiales sont dirigées par des entreprises dominantes multinationales qui fixent les paramètres et ont accès aux marchés de consommation et pour lesquelles l'intérêt de l'Afrique peut ne pas constituer une priorité.

Pour être économiquement durables, les pays africains pourraient, dans une première étape, chercher des moyens de s'insérer eux-mêmes dans ces chaînes de valeur et de renforcer continuellement leur position. Une fois que ce sera fait, ils devraient chercher des moyens de créer leurs propres entreprises dominantes. Les politiques industrielles des États et les stratégies des entreprises dominantes définiront en fin de compte le succès de la stratégie d'établissement de liens, quelle qu'elle soit.

De même, les industries minières mondiales sont passées d'un haut niveau d'intégration verticale à la sous-traitance de divers stades du processus d'extraction minière -allant de la fourniture de biens d'équipement et d'intrants intermédiaires tels que les produits chimiques à des services à plus forte intensité de main-d'œuvre et de faible

technologie, à des sociétés indépendantes. Ce qu'elles n'ont pas fait dans de nombreux pays africains, l'Afrique du Sud par exemple, c'est de soutenir les efforts visant à créer des industries de valorisation fondées sur les ressources.

Les sociétés d'approvisionnement ont réagi à ces opportunités et les compagnies minières mondiales se sont également engagées activement à mettre en place des capacités chez leurs fournisseurs. Cette même logique consistant à élargir la sous-traitance, d'abord au fournisseur mondial ayant les coûts les plus faibles et ensuite, quand c'est possible, aux fournisseurs proches à faibles coûts, se constate déjà dans de nombreux secteurs des produits de base, notamment en Afrique.

Il est particulièrement intéressant de trouver des fournisseurs locaux efficaces en Afrique, du fait du faible développement des réseaux de transport et de la logistique (les biens venant de l'extérieur peuvent subir des retards importants) et parce que les politiques gouvernementales ont souvent imposé d'accroître la valeur ajoutée locale (Morris et al., 2012). Dans le même ordre d'idées, les grandes sociétés de produits de base ont fini par comprendre que, si leurs activités ne sont pas reliées à un développement local plus large, elles risquent de se heurter à l'hostilité aussi bien des gouvernements que des populations locales. Un bon nombre de ces sociétés ont par conséquent signé des accords dans lesquels elles s'engagent à soutenir le développement local.

Bien que le développement des liens au niveau local s'explique largement par la tendance de plus en plus forte chez les principales entreprises dominantes, à recourir à la sous-traitance, ce n'est pas là le seul moteur de la production au niveau local. Beaucoup d'intrants qui entrent dans le secteur des produits de base dans les économies à faible revenu, étaient précédemment importés par des fournisseurs et transformateurs indépendants, comme par exemple les denrées alimentaires pour les travailleurs des mines ou le découpage des grumes en bois de sciage. Lorsque les capacités locales sont suffisantes, ces activités peuvent être entreprises au niveau local et, là où c'est possible, près du lieu d'extraction du produit de base.

Morris et al. (2012) ont construit un modèle général de la trajectoire que doit suivre l'établissement de liens en amont et de l'impact de la politique industrielle sur le modèle, en prenant en compte la tendance de plus en plus grande à la sous-traitance de la part des entreprises dominantes dans le secteur des produits de base (figure 3.5).





***Du fait des dotations en ressources différentes, des contextes sociaux et économiques et de l'emplacement géographique en Afrique, le continent ne peut être forcé à adopter «un modèle uniforme» de stratégie d'industrialisation.***

stabilité des prix et une évolution positive des prix à long terme. C'est cette stratégie qui est appliquée par l'Éthiopie (chapitre 4), le Kenya et la Zambie.

La deuxième stratégie consiste à établir des liens en amont avec les secteurs des produits de base. L'afflux massif d'investissements dans les industries extractives crée une forte demande de biens et services. Les compagnies pétrolières et minières préfèrent se concentrer sur leur activité principale et sous-traiter toutes les activités non essentielles. La sous-traitance est facilitée lorsqu'elle s'effectue par l'intermédiaire de fournisseurs locaux plutôt qu'étrangers du fait qu'elle réduit les coûts de transaction et les délais de livraison (Morris et al., 2012).

L'avantage de cette stratégie est qu'elle peut être facilement ancrée sur les entreprises dominantes, la raison en étant qu'elles ont intérêt, sur le plan commercial à mettre en place des groupes d'approvisionnement locaux efficaces. Cependant, cela n'est souvent pas possible du fait que les compagnies pétrolières et minières ne connaissent pas très bien les fournisseurs locaux, ou parce que les fournisseurs locaux ne peuvent satisfaire aux paramètres établis pour le marché en raison de la politique appliquée de longue date par les multinationales. S'il est vrai qu'avec le temps, les compagnies pétrolières et minières auront tendance à sous-traiter de plus en plus à des fournisseurs locaux compétents, les pays africains peuvent intervenir stratégiquement pour à la fois accélérer ce processus et accroître le contenu de valeur ajoutée de la chaîne d'approvisionnement locale. La vision africaine des mines offre un cadre pour une participation plus grande des entreprises dominantes dans l'industrie d'extraction des minerais et peut aider à fixer les modalités et les conditions pour la création d'industries fondées sur les minerais et établir des groupements de fournisseurs locaux.

La troisième stratégie consiste à développer les industries de transformation des ressources naturelles. Ces industries représentent en moyenne la moitié de l'activité manufacturière dans les pays à revenu intermédiaire (Owens et Wood, 1997). Quelques facteurs peuvent faciliter cette stratégie : les entreprises dominantes dans les marchés de consommation qui veulent relocaliser leurs activités manufacturières ; la hausse des prix du pétrole, ce qui permet dans certains cas de faire des économies

sur le poids ou le volume à partir de la transformation ; et le développement des marchés régionaux. Par exemple, dans le cadre des relations avec les économies émergentes telles que la Chine et l'Inde, et compte tenu de la nécessité d'élaborer une stratégie pour traiter avec elles, il est important de s'assurer qu'il n'y a pas de fuite de ressources vers ces pays en exigeant un contenu local ainsi qu'un transfert de technologie et de compétences au bénéfice des travailleurs locaux.

Si traditionnellement, on s'est surtout intéressé aux étapes finales des chaînes de valeur mondiales fondées sur les ressources de base, les pays africains disposent toutefois d'une marge de manœuvre considérable pour progresser et parvenir aux stades de fabrication intermédiaire dans le court terme, comme pour le bois de sciage, la cellulose, la farine de poisson et les fruits en conserve. En s'appuyant sur leurs ressources naturelles, les pays se rendront compte qu'il est plus facile d'atteindre ces stades-là que les étapes finales de la valorisation des ressources ; ces industries offriront également des opportunités d'apprentissage, des capacités technologiques, des économies d'échelle et des externalités positives (Reinhardt, 2000).

### **3.6. CONCLUSIONS**

On ne peut aborder la question de l'établissement de liens de manière abstraite ou en termes généraux, on doit le faire en termes de pays car aucune politique n'a prouvé qu'elle pouvait réussir, à elle seule, à promouvoir les liens ; les expériences passées en revue dans le présent chapitre et dans les chapitres suivants, montrent qu'une combinaison de politiques et de facteurs a joué un rôle déterminant pour ce qui est d'influencer le rythme de la création de valeur ajoutée en Afrique.

Premièrement, les politiques ayant pour objet de promouvoir la création de valeur ajoutée ont été mises en œuvre au moyen de politiques destinées à accroître la productivité et à améliorer la qualité des produits dans le secteur des ressources naturelles. Le fait d'augmenter la production du secteur a permis aux industries de transformation de réaliser des économies d'échelle et aux gouvernements de maintenir l'investissement dans la recherche et la mise à niveau technologique connexes.

Deuxièmement, durant les premières étapes, les industries de transformation ont exporté des produits finals vers les pays en développement et des produits intermédiaires vers les pays industrialisés. Ce n'est qu'à des étapes ultérieures qu'il a été possible d'exporter des produits finals pour répondre aux exigences strictes des marchés du Nord. De telles exportations nécessitent

généralement une présence sur le marché mondial qui s'opère par l'intermédiaire des réseaux de distribution des marques des chaînes de valeur mondiales. Ce fait donne à penser qu'il existe une opportunité d'intégration régionale et sous-régionale plus grande du marché au niveau panafricain. Si les pays africains peuvent faciliter cette intégration, cela reviendrait à créer un vaste marché intérieur qui peut aider les sociétés à établir leur compétitivité dans le domaine des produits finals avant de tenter de pénétrer les marchés des pays industrialisés.

Troisièmement, les capacités des sociétés locales facilitent l'établissement de liens. Lors des premières étapes, les politiques d'industrialisation ont ciblé les entreprises locales et se sont appuyées sur les capacités existantes. Le rôle des investisseurs étrangers est cependant tout aussi important et tend à se renforcer avec le succès de l'industrie, à mesure qu'un montant d'IDE plus important va à la chaîne d'approvisionnement et aux activités de transformation.

Il importe de mener davantage de travaux de recherche pour savoir s'il est possible de compter exclusivement sur l'IDE pour ce type d'industrialisation fondée sur les liens. Des pays comme l'Inde, l'Indonésie, la Malaisie et le Brésil ont compté sur les capitaux mobilisés localement en direction de secteurs ciblés.

Finalement, une bonne combinaison et un enchaînement judicieux des politiques sont également importants. Les restrictions à l'exportation ont parfois permis d'accroître le contenu de valeur ajoutée des exportations ainsi que de la production locale. Les politiques sectorielles qui ont, de façon sélective, alloué des ressources et créé des incitations pour canaliser les capitaux et l'entrepreneuriat locaux vers des industries ciblées, ont également eu leur importance, tout comme les efforts visant à développer la technologie et les compétences, autant de facteurs qui ont permis aux entreprises locales d'absorber des technologies étrangères, de travailler en partenariat avec les STN, de rattraper leur retard sur les concurrents et de rester compétitives.

## REFERENCES

- Banque africaine de développement (BAD), 2008. *Rapport sur le développement de l'Afrique, 2007*. Abidjan.
- UA (Union africaine). 2007. "Plan d'action pour le développement industriel accéléré de l'Afrique." UA Conférence des ministres africains de l'industrie de l'UA, 1<sup>ère</sup> session extraordinaire, 24–27 septembre, Midrand, Afrique du Sud.
- . 2008. *Stratégie pour la mise en oeuvre du Plan d'action pour le développement industriel accéléré de l'Afrique*. Rapport de la Conférence des ministres africains de l'industrie (CAMI), 18<sup>ème</sup> session ordinaire, 24–28 octobre, Durban, Afrique du Sud.
- UA (Union africaine), BAD (Banque africaine de développement), et CEA (Commission économique pour l'Afrique). 2012. "Déclaration consensuelle." Huitième Forum pour le développement de l'Afrique (ADF-VIII), "Gestion et exploitation des ressources naturelles au service du développement de l'Afrique," 23–25 octobre 2012, Addis-Abeba.
- Bair, J., and G. Gereffi. 2001. "Local Clusters in Global Chains: The Causes and Consequences of Export Dynamism in Torreon's Blue Jeans Industry." *World Development* 29(11): 1885–903.
- Bigsten, A., and M. Söderbom. 2006. "What Have We Learned from a Decade of Manufacturing Enterprise Surveys in Africa?" *The World Bank Research Observer* 21(2): 241–65.
- Blomström, M., and A. Kokko. 2007. "From Natural Resources to High-tech Production: The Evolution of Industrial Competitiveness in Sweden and Finland." In *Natural Resources, neither Curse nor Destiny*, ed. D. Lederman and W. F. Maloney, 213–56. Washington, DC: World Bank.
- Buckley, P. J., L. J. Clegg, A. R. Cross, X. Liu, H. Voss, and P. Zheng. 2007. "The Determinants of Chinese outward Foreign Direct Investment." *Journal of International Business Studies* 38(4): 499–518.
- Cadot, O., J. De Melo, and M. Olarreaga. 2004. "Lobbying, Counterlobbying, and the Structure of Tariff Protection in Poor and Rich Countries." *The World Bank Economic Review* 18(3): 345–66.
- Cashin, P., C. J. McDermott. 2002. "The Long-run Behavior of Commodity Prices: Small Trends and Big Variability." *IMF Staff Papers* 49(2): 175–99.
- Cernat, L., S. Laird, and A. Turrini. 2002. *Back to Basics: Market Access Issues in the Doha Agenda*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, Division on International Trade in Goods and Services, and Commodities.
- Chang, H. J. 2002. *Kicking Away the Ladder*. London: Anthem Press.
- Chang, H-J. 2009. Economic History of the Developed World: Lessons for Africa in S. Tapsoba & G. Oluremi Archer-Davies (eds.), *Eminent Speakers Series Volume II – Sharing Visions of Africa's Development*, African Development Bank, Tunis.
- Cheng, L. K., and Z. Ma. 2010. "China's Outward Foreign Direct Investment." In *China's Growing Role in World Trade*, ed. R. C. Feenstra and S. J. Wei, 545–78. University of Chicago Press.
- Cramer, C. 1999. "Can Africa Industrialize by Processing Primary Commodities? The Case of Mozambican Cashew Nuts." *World Development* 27(7): 1247–66.
- David, P. A., and G. Wright. 1997. "Increasing Returns and the Genesis of American Resource Abundance." *Industrial and Corporate Change* 6(2): 203–45.
- de Ferranti, D., G. E. Perry, D. Lederman, and W. E. Maloney. 2002. *From Natural Resources to the Knowledge Economy: Trade and Job Quality*. World Bank Latin American and Caribbean Studies 23440. Washington, DC: World Bank.

- Dicken, P. 1998. *Global shift: Transforming the World Economy*, 3rd ed. London: P. Chapman.
- ECA (United Nations Economic Commission for Africa). 2011. "Industrial Policies for the Structural Transformation of African Economies: Options and Best Practices." Policy Research Paper 2, Addis Ababa.
- CEA (Commission économique pour l'Afrique) et UA (Union africaine). 2011. *Les ressources minérales et le développement de l'Afrique: Rapport du groupe d'études internationales sur les régimes miniers de l'Afrique*. Addis Ababa. CEA.
- CEA (Commission économique pour l'Afrique) et CUA (Commission de l'Union africaine). 2012. *Rapport économique sur l'Afrique, 2012: Libérer le potentiel de l'Afrique en tant que pôle de croissance mondiale*. Addis-Abeba: CEA.
- Elhiraika, A. 2008. Promoting Manufacturing to Accelerate Economic Growth and Reduce Volatility in Africa. Paper prepared at the African Economic Conference, jointly organized by the African Development Bank and ECA in Tunis, Tunisia, November.
- Even-Zohar, C. 2007. *From Mine to Mistress: Corporate Strategies and Government Policies in the International Diamond Industry*. London: Mining Communications.
- Farooki, M., and R. Kaplinsky. 2012. *The Impact of China on Global Commodity Prices: The Global Reshaping of the Resource Sector*. London: Routledge.
- Fessehaie, J. 2012. "What Determines the Breadth and Depth of Zambia's Backward Linkages to Copper Mining? The Role of Public Policy and Value Chain Dynamics." *Resources Policy* 37(4): 443–51.
- Fold, N. 2000. "Globalisation, State Regulation and Industrial Upgrading of the Oil Seed Industries in Malaysia and Brazil." *Singapore Journal of Tropical Geography* 21(3): 263–78.
- Fold, N. 2002. "Lead Firms and Competition in 'Bi-polar' Commodity Chains: Grinders and Branders in the Global Cocoa-Chocolate Industry." *Journal of Agrarian Change* 2(2): 228–47.
- Fosu, A. K. 2011. "Growth, Inequality, and Poverty Reduction in Developing Countries: Recent Global Evidence." Working Paper 2011/01, United Nations University World Institute for Development Economics Research, Helsinki.
- Galal, A. (2008). Comparative assessment of industrial policy in selected MENA countries (2008). *Industrial policy in the Middle East and North Africa: rethinking the role of the State*, Galal, A. (Ed.), American University in Cairo Press, pp. 1-10.
- Gellert, P. K. 2003. "Renegotiating a Timber Commodity Chain: Lessons from Indonesia on the Political Construction of Global Commodity Chains." *Sociological Forum* 18(1): 53–84.
- Gereffi, G. 1994. "The Organization of Buyer-driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks." In *Commodity Chains and Global Capitalism*, ed. G. Gereffi, and M. Korzeniewicz, 95–122. Westport, CT: Praeger.
- Gereffi, G. 1999. "International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain." *Journal of International Economics* 48(1): 37–70.
- Gereffi, G., J. Humphrey, and T. Sturgeon. 2005. "The Governance of Global Value Chains." *Review of International Political Economy* 12(1): 78–104.
- Girvan, N., and C. Girvan. 1973. "The Development of Dependency Economics in the Caribbean and Latin America: Review and Comparison." *Social and Economic Studies* 22(1, Dependence and Underdevelopment in the New World and the Old): 1–33.

- Grimm, S. and Brüntrup, M. (2006). EU Economic Partnership Agreements (EPAs) with ACP Regions, in Klingebiel, S. (ed.), *Africa Agenda for 2007: Suggestions for the German G-8 and EU Council Presidencies*. German Development Institute Working Paper No.4, Bonn.
- Hidalgo, C.A., B. Klinger, A.-L. Barabasi, and R. Hausmann. 2007. "The Product Space Conditions the Development of Nations." *Science* 317: 482–87.
- Hirschman, A. O. 1958. *The Strategy of Economic Development*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Hirschman, A. O. 1981. *Essays in Trespassing: Economics to Politics and Beyond*. New York: Cambridge University Press.
- Jalilian, H., Michael A. Tribe, M.A. and Weiss, J. (2000). *Industrial Development and Policy in Africa*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Kaplinsky, R. 2004. *Competitions Policy and the Global Coffee and Cocoa Value Chains*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.
- Kaplinsky, R. 2006. "Revisiting the Revisited Terms of Trade: Will China Make a Difference?" *World Development* 34(6): 981–95.
- Kaplinsky, R., and M. Farooki. 2012. *Promoting Industrial Diversification in Resource Intensive Economies—The Examples of sub-Saharan Africa and Central Asia Regions*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization.
- Kaplinsky, R., and M. Morris. 2001. *A Handbook for Value Chain Research*. Ottawa: International Development Research Centre.
- Kaplinsky, R., and M. Morris. 2008. "Do the Asian Drivers Undermine Export-oriented Industrialization in SSA." *World Development* 36(2): 254–73.
- Kaplinsky, R., and A. U. Santos-Paulino. 2006. "A Disaggregated Analysis of EU imports: The Implications for the Study of Patterns of Trade and Technology." *Cambridge Journal of Economics* 30(4): 587–611.
- Kaplinsky, R., A. Terheggen, and J. Tijaja. 2010. "What Happens When the Market Shifts to China: The Gabon Timber and Thai Cassava Value Chains." Policy Research Working Paper 5260, World Bank, Washington, DC.
- Karingi S., L. Páez, D. Degefa (2011). "Report on a Survey of AGOA's Past, Present and Future Prospects: The Experiences and Expectations of Sub-Saharan Africa". Work in Progress. No. 85, African Trade Policy Centre. ECA, Addis Ababa.
- Kjöllerström, M., and K. Dallto. 2007. "Natural Resource-based Industries: Prospects for Africa's Agriculture." In *Industrial development for the 21st century: Sustainable development perspectives*, ed. United Nations Department of Economic and Social Affairs, 119–81. New York: United Nations.
- Lall, S. 2004. "Industrial Success and Failure in a Globalizing World." *International Journal of Technology Management and Sustainable Development* 3 (3): 189–213.
- Lall, S., and C. Pietrobelli. 2005. "National Technology Systems in sub-Saharan Africa." *International Journal of Technology and Globalisation* 1(3/4): 311–42.
- Lall, S., and S. Wangwe. 1998. "Industrial Policy and Industrialisation in sub-Saharan Africa." *Journal of African Economies* 7(suppl 1): 70–107.
- Lall, S., Weiss, J. and Zhang, J. (2006). The "sophistication" of exports: A new trade measure. *World Development*, vol. 34 (2), pp. 222-237.

- Londero, E., and S. Teitel. 1996. "Industrialisation and the Factor Content of Latin American Exports of Manufactures." *The Journal of Development Studies* 32(4): 581–601.
- Lorentzen, J. 2008. "Knowledge Intensification in Resource-based Economies." In *Resource intensity, knowledge and development: Insights from Africa and South America*, ed. J. Lorentzen, 1–48. Cape Town, South Africa: HSRC Press.
- Manzano, O., and R. Rigobón. 2007. "Resource Curse or Debt Overhang?" In *Natural Resources, neither Curse nor Destiny*, ed. D. Lederman and W. F. Maloney, 41–70. Washington, DC: World Bank.
- Mbayi, L. 2011. "Linkages in Botswana's Diamond Cutting and Polishing Industry." MMCP Discussion Paper 6, Open University, Milton Keynes, UK.
- Milanovic, B. 2003. "The Two Faces of Globalisation: Against Globalisation as We Know It?" *World Development* 31(4): 667–83.
- Mjimba, V. 2011. "The Nature and Determinants of Linkages in Emerging Minerals Commodity Sectors: A Case Study of Gold Mining in Tanzania." MMCP Discussion Paper 7, Open University, Milton Keynes, UK.
- Mkandawire, T. 2001. Thinking about developmental state in Africa. *Cambridge Journal of Economics*, 25 (3): 289–313, May.
- Morris, M. and Robbins, G. 2007. Government support and enabling environment for inter-firm cluster cooperation: Policy lessons from South Africa, in Oyelaran-Oyeyinka, B. and McCormick, D. (eds.), *Industrial Clusters and Innovation Systems in Africa. Institutions, markets and policy*, pp. 243-262.
- Morris, M., R. Kaplinsky, and D. Kaplan. 2012. *One Thing Leads to Another: Promoting Industrialisation by Making the Most of the Commodity Boom in sub-Saharan Africa*. Published online by Mike Morris, Rapheal Kaplinsky and David Kaplan.
- Nziramasinga, M. 1995. *Formulating industrial policy in Africa: 2000 and beyond*. UNIDO. Geneva.
- Ogbu, O.M., Oyeyinka, B., and Mlawa, H.M. (Eds.). 1995. Introduction, in *Technology Policy and Practise in Africa*. International Development Research Centre Ottawa, ON, Canada
- Owens, T., and A. Wood. 1997. "Export-oriented Industrialization through Primary Processing?" *World Development* 25(9): 1453–70.
- Oyejide, T.A., and A. O. Adewuyi. 2011. "Enhancing Linkages of Oil and Gas Industry in the Nigerian Economy." MMCP Discussion Paper 8, Open University, Milton Keynes, UK.
- Page, J. 2012. "Can Africa Industrialise?" *Journal of African Economies* 21(suppl 2): ii86–ii124.
- Pal, P. 2008. *Surge in Indian Outbound FDI to Africa: An Emerging Pattern in Globalization?* Mimeo.
- Palpacuer, F., P. Gibbon, and L. Thomsen. 2005. "New Challenges for Developing Country Suppliers in Global Clothing Chains: A Comparative European Perspective." *World Development* 33(3): 409–30.
- Perez-Aleman, P. 2005. "Cluster Formation, Institutions and Learning: The Emergence of Clusters and Development in Chile." *Industrial and Corporate Change* 14(4): 651–77.
- Phyne, J., and J. Mansilla. 2003. "Forging Linkages in the Commodity Chain: The Case of the Chilean Salmon Farming Industry, 1987–2001." *Sociologia Ruralis* 43(2): 108–27.
- Perkins, D., and G. Robbins. 2011. "The Contribution to Local Enterprise Development of Infrastructure for Commodity Extraction Projects: Tanzania's Central Corridor and Mozambique's Zambezi Valley." MMCP Discussion Paper 9, Open University, Milton Keynes, UK.

- Pradhan, J. P. 2008. *Indian Direct Investment in Developing Countries: Emerging Trends and Development Impacts*. Paper No. 12323. Munich University.
- Prebisch, R. 1950. *The Economic Development of Latin America and Its Principal Problems*. Economic Bulletin for Latin America 7. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs.
- Radetzki, M. 2008. *A Handbook of Primary Commodities in the Global Economy*, Cambridge, Cambridge UP.
- Raines, P., I. Turok, and R. Brown. 2001. "Growing Global: Foreign Direct Investment and the Internationalization of Local Suppliers in Scotland." *European Planning Studies* 9(8): 965–78.
- Reinhardt, N. 2000. "Back to basics in Malaysia and Thailand: The role of resource-based exports in their export-led growth." *World Development* 28(1): 57–77.
- Resosudarmo, B. P., and A. A. Yusuf. 2006. "Is the Log Export Ban an Efficient Instrument for Economic Development and Environmental Protection? The Case of Indonesia." *Asian Economic Papers* 5(2): 75–104.
- Riddell, R. 1990. *Manufacturing Africa*. London: James Currey.
- Roemer, M. 1979. "Resource-based Industrialization in the Developing Countries: A survey." *Journal of Development Economics* 6(2): 163–202.
- Schmitz, H. 1997. "Collective Efficiency and Increasing Returns." IDS Working Paper 50, University of Sussex, Institute of Development Studies, Brighton, UK.
- Schmitz, H., and P. Knorringa. 2000. "Learning from Global Buyers." *Journal of Development Studies* 37(2): 177–205.
- Singer, H. W. 1950. "The Distribution of Gains between Investing and Borrowing Countries." *The American Economic Review* 40(2): 473–85.
- Soludo, C., Ogbu, O. and Chang, H.J (Eds.). 2004. *The Politics of Trade and Industrial Policy in Africa: Forced Consensus?* Africa World Press/IDRC.
- Staritz, C. 2011. *Making the Cut? Low-income Countries and the Global Clothing Value Chain in a Post-quota and Post-crisis World*. Washington, DC: World Bank.
- Statistics Botswana. 2012. March 2011 *Formal Sector Employment*. Stats Brief No. 2012/01. Central Statistics Office. Ministry of Finance and Development Planning. Gabrone.
- Stein, H. 1992. Deindustrialization, adjustment, the World Bank and the IMF in Africa. *World Development*, Vol. 20, No. 1, pp. 83-95.
- Stein, H. (Ed.) (1996). *Asian Industrialization and Africa*. Palgrave Macmillan.
- Talbot, J. M. 1997. "Where Does Your Coffee Dollar Go?: The Division of Income and Surplus along the Coffee Commodity Chain." *Studies in Comparative International Development* (SCID) 32(1): 56–91.
- Talbot, J. M. 2002. "Tropical Commodity Chains, Forward Integration Strategies and International Inequality: Coffee, Cocoa and Tea." *Review of International Political Economy* 9(4): 701–34.
- Teka, Z. 2011. "Backward Linkages in the Manufacturing Sector in the Oil and Gas Value Chain in Angola." MMCP Discussion Paper 11, Open University, Milton Keynes, UK.
- Terheggen, A. 2011. "The Tropical Timber Industry in Gabon: A Forward Linkages Approach to Industrialisation." MMCP Discussion Paper 10. Open University, Milton Keynes, UK.
- Thee, K. W. 2009. "The Indonesian Wood Products Industry." *Journal of the Asia Pacific Economy* 14(2): 138–49.

Torres-Fuchslocher, C. 2007. "Desarrollo de proveedores en la salmonicultura chilena." Journal of CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement). 2007. *Rapport sur l'investissement dans le monde, 2007: sociétés transnationales, industries extractives et développement*. New York: Nations Unies.

Wood, A. and Mayer, J. 2001. Africa's Export Structure in a Comparative Perspective. *Cambridge Journal of Economics*, vol. 25(3), pages 369-94.

Wright, G. 1990. "The Origins of American Industrial Success, 1879–1940." *The American Economic Review* 80(4): 651–68.

Wright, G., and J. Czelusta. 2004. "Why Economies Slow: The Myth of the Resource Curse." *Challenge* 47(2): 6–38.

Yeats, A. J. 1991. "Do Natural Resource-based Industrialization Strategies Convey Important (Unrecognized) Price Benefits for Commodity-exporting Developing Countries?" Working Papers in International Trade WPS 580, World Bank, Washington, DC.

## ANNEXE

**TABLEAU 3.1 COMPOSITION ET PART DES EXPORTATIONS DE MARCHANDISES DE L'AFRIQUE, PAR PAYS (ANNÉE LA PLUS RÉCENTE DISPONIBLE)**

	Produits de base (%)	Dont (excl. pierres précieuses et or/produits alimentaires; (%))		
		Matières premières agricoles	Minerais et minéraux	Combustible
<b>Afrique centrale</b>				
République centrafricaine (2009)	97	11	62	0
Cameroun (2010)	80	15	40	0
Rép. Du Congo, (2010)	69	2	0	67
Gabon (2009)	94	9	3	81
Sao Tome-et- Principe (2010)	95	1	0	0
<b>Afrique de l'Est</b>				
Burundi (2010)	92	4	5	0
Comores (2007)	14	0	0	0
Djibouti (2009)	24	0	0	0
Érythrée (2003)	68	7	3	0
Éthiopie (2011)	90	8	1	0
Kenya (2010)	62	11	0	2
Madagascar (2010)	35	2	8	0
Rwanda (2011)	81	4	40	0
Tanzanie (2011)	84	3	22	1
Ouganda (2010)	64	5	1	1
Seychelles (2008)	42	0	0	0
<b>Afrique du Nord</b>				
Algérie (2011)	88	0	0	87
Égypte (2011)	46	3	6	18
Maroc (2010)	35	2	12	2
Tunisie (2010)	23	1	2	13
Mauritanie (2010)	92	0	20	0
Soudan (2009)	97	1	0	77
<b>Afrique australe</b>				
Botswana (2011)	88	0	8	0
Lesotho (2009)	15	3	0	0
Malawi (2011)	90	5	9	0
Maurice(2011)	39	1	1	0
Mozambique (2010)	91	4	53	18
Namibie (2008)	71	0	31	0
Afrique du Sud (2011)	61	2	32	9
Zambie(2010)	91	1	83	0
Zimbabwe (2010)	70	6	32	1
Swaziland (2007)	30	7	1	1

**Afrique de l'Ouest**

Bénin (2010)	85	24	1	0
Burkina Faso (2010)	97	18	1	0
Cap-Vert (2011)	85	0	1	0
Côte d'Ivoire (2011)	79	13	0	13
Gambie (2011)	41	6	1	0
Ghana (2011)	91	4	1	39
Guinée (2008)	89	3	52	0
Guinée-Bissau (2005)	100	0	1	0
Mali (2010)	93	8	0	0
Niger (2011)	93	2	69	0
Nigéria (2010)	82	2	1	76
Sénégal (2011)	46	1	3	0
Sierra Leone (2002)	93	1	0	0
Togo (2011)	51	31	6	0

Source: Comtrade, extrait de <http://comtrade.un.org/> (consulté le 30 juillet 2012). Certains pays n'ont pas été pris en compte du fait que les données remontent à plus loin que 2000.

Note: Pour beaucoup de pays, la somme des colonnes 2, 3 et 4 n'égale pas la somme à la colonne 1. Il en est ainsi parce que la colonne 1 inclut les produits de base alimentaires (tels que le cacao et le café), les pierres précieuses et l'or, qui ne sont pas représentés dans les colonnes 2, 3, et 4.

### TABLEAU 3.2 COMPOSITION ET PART DES TROIS PREMIERS PRODUITS D'EXPORTATION DE L'AFRIQUE, PAR PAYS (ANNÉE LA PLUS RÉCENTE DISPONIBLE)

	Trois premiers produits d'exportation (en pourcentage des exportations totales de marchandises, par produit)	Pourcentage dans les exportations totales de marchandises des trois premiers produits d'exportation
<b>Afrique centrale</b>		
République centrafricaine (2009)	S3-2771 Diamants industriels (62%) S3-2475 Bois d'espèces non conifères, bruts, un (20%) S3-2484 Bois d'autres espèces non conifères, sciés, dédossés longitudinalement, tranchés ou déroulés (11%)	93
Cameroun (2010)	S3-3330 Pétrole brut (37%) S3-0721 Cacao en fèves ou brisures de fèves, bruts ou torréfiés (16%) S3-2484 Bois d'autres espèces non conifères, sciés, dédossés longitudinalement, tranchés ou déroulés (6%)	59
République du Congo. (2010)	S3-3330 Pétrole brut (65%) S3-3425 Butanes, liquéfiés (2%) S3-2475 Bois d'espèces non conifères, bruts, un (1%)	68
Gabon (2009)	S3-3330 Pétrole brut (81%) S3-2475 Bois d'espèces non conifères, bruts, un (7%) S3-2877 Minerais et concentrés de manganèse (y compris minerais de fer etc manganésifères (3%)	91
Sao Tome-et- Principe (2010)	S3-0721 Cacao en fèves ou brisures de fèves, bruts ou torréfiés (85%) S3-4211 Huile de soja et fractions (4%) S3-0739 Préparations alimentaires contenant du cacao, n.c.a. (3%)	91

**Afrique de l'Est**

Burundi (2010)	S3-0711 Café non torréfié (59%) S3-9710 Or à usage non monétaire, excl. minerais d'or (11%) S3-0741 Thé (9%)	79
Comores (2007)	S3-0752 Epices, excl. poivre, piment (14%)	14
Djibouti (2009)	S3-0222 Lait, crème de lait concentré ou sucrés (8%) S3-0989 Préparations alimentaires, nca (7%) S3-4222 Huile de palme et ses fractions (3%)	18
Érythrée (2003)	S3-0345 Filets de poisson frais, réfrigérés (13%) S3-2911 Os, corne, ivoire, corail, etc (9%) S3-0341 Poissons frais, réfrigérés, entiers(5%)	27
Éthiopie (2011)	S3-0741 Thé (23%) S3-2927 Fleurs et feuillage coupés(8%) S3-0545 Autres poisons frais, légumes réfrigérés (4%)	55
Kenya (2010)	S3-0741 Thé (23%) S3-2927 Fleurs et feuillage coupés(8%) S3-0545 Autres poisons frais, légumes réfrigérés (4%)	35
Madagascar (2010)	S3-0361 Crustacés congelés (6%) S3-0752 Epices, excl. poivre, piment (5%) S3-2878 Minerais de molybdène, niobium etc. (4%)	15
Rwanda (2011)	S3-2876 Minerais d'étain et leurs concentrés (24%) S3-0711 Café, non torréfié (18%) S3-0741 Thé (13%)	55
Tanzanie (2011)	S3-9710 Or à usage non monétaire, excl. minerais d'or (36%) S3-2891 Minerais de métaux précieux et leurs concentrés (11%) S3-2877 Minerais et concentrés de manganèse (y compris minerais de fer etc manganésifères (10%)	58
Ouganda (2010)	S3-0711 Café, non torréfié (17%) S3-0345 p (6%) S3-0741 Thé (4%)	27
Seychelles (2008)	SS3-0371 Préparations et conserves de poissons, nca (27%) S3-0352 Poissons salés ou en saumure (13%) S3-4111 Graisses et huiles et leurs fractions de poissons ou d'animaux marins (1%)	41

**Afrique du Nord**

Algérie (2011)	S3-3330 Pétrole brut (49%) S3-3432 Gaz naturel, état gazeux (18%) S3-3431 Gaz naturel, liquéfié (9%)	76
Égypte (2011)	S3-3330 Pétrole brut (10%) S3-3431 Gaz naturel, liquéfié (6%) S3-9710 Or à usage non monétaire, excl.minerais d'or (6%)	21
Maroc (2010)	S3-2723 Phosphates de calcium naturels (6%) S3-0371 Préparations ou conserves de poisson (3%) S3-3352 Goudrons minéraux et produits de leur distillation (2%)	12
Tunisie (2010)	S3-3330 Pétrole brut (13%) S3-4214 Huile d'olive etc. (2%) S3-0579 Fruits frais, séchés, nca (1%)	16
Mauritanie (2010)	S3-9710 Or à usage non monétaire, excl.des minerais (34%) S3-2831 Minerais de cuivre et leurs concentrés (17%) S3-0342 Poissons congelés, exc. filets de poisson (17%)	67
Soudan (2009)	S3-3330 Pétrole brut (77%) S3-9710 Or à usage non monétaire, excl. des minerais (14%) S3-0012 Animaux vivants des espèces ovine et caprine (2%)	93

**Afrique australe**

Botswana (2011)	S3-6672 Diamants, exc. diamants industriels (75%) S3-2842 Mattes, sinters d'oxyde de nickel (6%) S3-9710 Or à usage non monétaire, excl. des minerais (1%)	83
Lesotho (2009)	S3-1110 Boissons non alcoolisées, nca (5%) S3-2681 Laine en suint (2%) S3-6672 Diamants, exc. diamants industriels (2%)	10
Malawi (2011)	S3-1212 Tabacs partiellement ou totalement écotés (25%) S3-1211 Tabacs non écotés (14%) S3-0611 Sucres de canne ou de betterave, bruts (13%)	53
Maurice (2011)	S3-0371 Préparations ou conserves de poissons, nca (12%) S3-0612 Autres sucres de canne ou de betterave (10%) S3-0611 Sucres de canne ou de betterave, bruts (4%)	26
Mozambique (2010)	S3-6841 Aluminium et alliage d'aluminium bruts (52%) S3-3510 Energie électrique (12%) S3-3431 Gaz naturel, liquéfié (6%)	70
Namibie (2008)	S3-6672 Diamants, exc. diamants industriels (16%) S3-2861 Minerais d'uranium et leurs concentrés (16%) S3-0342 Poissons, congelés excl. filets (7%)	39
Afrique du Sud (2011)	S3-6812 Platine (12%) S3-3212 Houilles, non agglomérées (8%) S3-9710 Or à usage non monétaire, excl. des minerais (8%)	27
Zambie (2010)	S3-6821 Anodes, alliages de cuivre (64%) S3-6825 Plaques de cuivre ,etc.15mm+th (9%) S3-2831 Minerais de cuivre et leurs concentrés (3%)	76
Zimbabwe (2010)	S3-2842 Mattes, sinters d'oxyde de nickel, etc. (14%) S3-1212 Tabacs partiellement ou totalement écotés (13%) S3-9710 Or à usage non monétaire, excl. des minerais (9%)	36
Swaziland (2007)	S3-0611 Sucres de canne ou de betterave, bruts (14%) S3-2514 Pâtes chimiques de bois, à la soude écrués (3%) S3-2484 Bois d'autres espèces non conifères, sciés, dédossés longitudinalement, tranchés ou déroulés (2%)	18

**Afrique de l'Ouest**

Bénin (2010)	S3-2631 Coton (autre que les linters), ni cardé ni peigné (22%) S3-0123 Volaille, chair et abats (21%) S3-0423 Riz non blanchi, semi-blanchi, (21%)	65
Burkina Faso (2010)	S3-9710 Or à usage non monétaire, excl. des minerais (69%) S3-2631 Coton ( autre que les linters), ni cardé ni peigné (17%) S3-2225 Graines de seésame (4%)	90
Cap-Vert (2011)	S3-0371 Préparations et conserves de poissons, nca (44%) S3-0342 Poissons congelés excl. filets (36%) S3-0362 Crustacés autres que farines, poudres et agglomérés sous forme de paillettes de cr. (1%)	82
Côte d'Ivoire (2011)	S3-0721 Cacao en fèves ou brisures de fèves, bruts ou torréfiés (27%) S3-3330 Pétrole brut (12%) S3-2312 Caoutchouc naturel, autre que le latex (10%)	49
Gambie (2011)	S3-2690 Friperie, drilles et chiffons (5%) S3-0612 Autres sucres de canne et de betterave (3%) S3-0371 Préparations et conserves de poissons, nca (3%)	11

Ghana (2011)	S3-9710 Or à usage non monétaire, excl. des minerais (26%) S3-3425 Butanes, liquéfiés (24%) S3-3330 Pétrole brut(16%)	65
Guinée (2008)	SS3-2851 Minerais d'aluminium et leurs concentrés (40%) S3-9710 Or à usage non monétaire, excl. des minerais (32%) S3-2852 Alumine, oxyde d'aluminium, autres que le corundum artificiel (11%)	83
Guinée-Bissau (2005)	S3-0577 Noix comestibles, fraîches, séchées (99%) S3-2821 Déchets et débris de fonte (<1%) S3-2475 Bois d'autres espèces non conifères, bruts (<1%)	100
Mali (2010)	S3-9710 Or à usage non monétaire, excl. des minerais (79%) S3-2634 Coton cardé ou peigné (7%) S3-0011 Animaux vivants de l'espèce bovine (2%)	89
Niger (2011)	S3-2861 Minerais d'uranium et leurs concentrés (69%) S3-9710 Or à usage non monétaire, excl. des minerais (9%) S3-0545 Autres légumes, à l'état frais ou congelés (3%)	81
Nigéria (2010)	S3-3330 Pétrole brut (70%) S3-3431 Gaz naturel liquéfié (3%) S3-3425 Butanes, liquéfiés (2%)	75
Sénégal (2011)	S3-9710 Or à usage non monétaire, excl. des minerais(10%) S3-0342 Filets de poisson, frais ou réfrigérés, et autre chair de poisson (4%) S3-0341 Poissons frais ou réfrigérés (3%)	17
Sierra Leone (2002)	S3-0711 Café non torréfié (87%) S3-0721 Cacao en fèves ou brisures de fèves, bruts ou torréfiés (3%) S3-0459 Sarrasin, millet et autres céréales non moulus (1%)	91
Togo (2011)	S3-2631 Coton ( autre que les linters), ni cardé ni peigné (31%) S3-2723 Phosphates de calcium naturels (5%) S3-9710 Or à usage non monétaire, excl. des minerais (4%)	40

Source: Comtrade, extrait de <http://comtrade.un.org/> (consulté le 30 juillet 2012).

**TABLEAU 3.3 VALEUR AJOUTÉE MANUFACTURIÈRE DE L'AFRIQUE, PAR PAYS (EN POURCENTAGE DU PIB, POUR CERTAINES ANNÉES)**

	1970	1980	1990	2000	2005	2009
<b>Afrique centrale</b>						
République centrafricaine	6,8	7,2	11,3	7	7,4	
Cameroun	10,2	9,6	14,5	20,8	17,7	
Tchad	11,1		14,4	8,9	5,3	
Rép. du Congo		7,5	8,3	3,5	4	4,5
Guinée équatoriale				1,4	6,2	18,2
Gabon	6,8	4,6	5,6	3,7	4,1	4,3
Sao Tome-et- Principe					6,4	
<b>Afrique de l'Est</b>						
Burundi	7,3	7,4	12,9	8,7	8,8	
Comores		3,9	4,2	4,5	4,4	4,3
Rép. démocratique du Congo		15,2	11,3	4,8	6,6	5,5
Djibouti			3,6	2,6	2,6	
Érythrée				11,2	6,8	5,6
Éthiopie			4,8	5,5	4,8	4
Kenya	12	12,8	11,7	11,6	11,8	8,7
Madagascar			11,2	12,2	14,	14,1
Rwanda	3,6	15,3	18,3	7	7	6,4
Tanzanie			9,3	9,4	8,7	9,5
Ouganda	9,2	4,3	5,7	7,6	7,5	8
Seychelles		7,4	10,1	19,2	13,1	11,8
Somalie	9,3	4,7	4,6			
<b>Afrique du Nord</b>						
Algérie	17,2	10,6	11,4	7,5	5,9	6,1
Rép. arabe d'Égypte		12,2	17,8	19,4	17	16
Libye					4,7	
Maroc		16,9	19	17,5	16,3	15,9
Tunisie	8,4	11,8	16,9	18,2	17,1	16,5
Mauritania			10,3	9	5	4,1
Soudan	7,8	7,5	8,7	8,6	6,9	6,8
<b>Afrique australe</b>						
Angola			5	2,9	3,5	6,1
Botswana		5,1	5,1	4,5	3,7	4,2
Lesotho	4,7	8,4	14,6	14	20,5	17
Malawi		13,7	19,5	12,9	9,2	10
Maurice		15,8	24,4	23,5	19,8	19,4
Mozambique			10,2	12,2	15,5	13,6
Namibie		9,2	13,8	12,8	13,6	14,7

<b>Afrique du Sud</b>	<b>22,8</b>	<b>21,6</b>	<b>23,6</b>	<b>19</b>	<b>18,5</b>	<b>15,1</b>
Zambie	11	18,3	36,1	11,4	11,9	9,6
Zimbabwe	17,9	21,6	22,8	15,8	16,9	17
Swaziland	12,5	20,9	36,8	39,5	40	44,4
<b>Afrique de l'Ouest</b>						
Bénin		8	7,8	8,8	7,5	
Burkina Faso	17,1	15,2	15,2	16,2	14,6	
Cap-Vert			8,2	9,3	7,6	6,7
Côte d'Ivoire	10,3	12,8	20,9	21,7	19,3	18
Gambie	3,3	5,6	6,6	5,4	5	5
Ghana	13,2	8,1	9,8	10,1	9,5	6,9
Guinée			4,6	4	4,1	5,3
Guinée-Bissau	21,2		8,4	10,5		
Liberia	4	7,7		9,5	12,4	
Mali	7,9	6,5	8,5	3,8	3,2	
Niger	4,6	3,7	6,6	6,8		
Nigéria					2,8	
Sénégal		13,5	15,3	14,7	15,2	12,7
Sierra Leone	6,3	5,3	4,6	3,5		
Togo	10	7,8	9,9	8,4	10,1	

Source: Indicateurs du développement en Afrique, extrait de <http://data.worldbank.org/data-catalog/africa-development-indicators> (consulté le 30 juin 2012), les cases vides indiquent un manque de données.

## NOTES

<sup>1</sup> Les produits de base sont classés d'après la définition la plus large de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement - c'est-à-dire, comprenant non seulement les produits de base alimentaires, les matières premières agricoles, les minerais et le combustible mais également les pierres précieuses et l'or.

<sup>2</sup> Cette section s'inspire largement de la CEA (2011).

<sup>3</sup> L'utilisation de barrières non tarifaires crée de sérieux problèmes en raison des difficultés liées à sa gestion ainsi que de son opacité en termes d'effet sur les bénéficiaires.

<sup>4</sup> L'effet des restrictions de change sur le compte courant est un taux de change officiel surévalué, couplé à une certaine forme de taux de change du marché secondaire.

<sup>5</sup> Dans certains cas, comme pour le Ghana et la Zambie, les gouvernements ont annoncé des plans quinquennaux et des objectifs très ambitieux. En Algérie, presque toute l'économie a été nationalisée en 1966.

<sup>6</sup> Comme exemple, Nziramasanga (1995) cite le cas zambien : la nationalisation de l'industrie minière du cuivre a entraîné une utilisation plus large d'intrants locaux mais elle n'a pas eu d'effet sur le processus interne de l'accumulation de connaissances technologiques puisque les connaissances étaient détenues par les cadres expatriés.

<sup>7</sup> Concernant la stratégie de l'IDE dans les pays en développement, voir Amsden (2001).

<sup>8</sup> Indicateurs du développement de l'Afrique de la Banque mondiale (<http://data.worldbank.org/data-catalog/africa-development-indicators>, (consulté le 30 juin 2012).

<sup>9</sup> Extrait de <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx> (consulté le 30 juillet 2012).

<sup>10</sup> Dans la présente section, nous nous référons en particulier au secteur manufacturier utilisant les ressources plutôt qu'à la transformation primaire. Cette dernière est déjà entreprise dans les pays africains riches en ressources dans le domaine des produits de base non renouvelables sous forme de fonte et de raffinage, et pour les produits de base agricoles sous forme de transformation post-récolte. De plus, la recherche actuelle porte en grande partie sur le secteur manufacturier utilisant les ressources.

<sup>11</sup> Voir <http://www.trademap.org/>, (consulté le 30 août 2012).

<sup>12</sup> De même, les caractéristiques techniques de la chaîne de valeur du cacao facilitent le commerce de produits intermédiaires plutôt que du produit final, étant donné que le chocolat tend à se détériorer lors du transport (Roemer, 1979).

<sup>13</sup> Ces processus, avec des formes concomitantes d'interventions politiques, sont examinées en détail aux chapitres 5 et 6 pour certains chaînes de valeur et pays africains ; Morris et al., (2012) examinent d'autres cas.

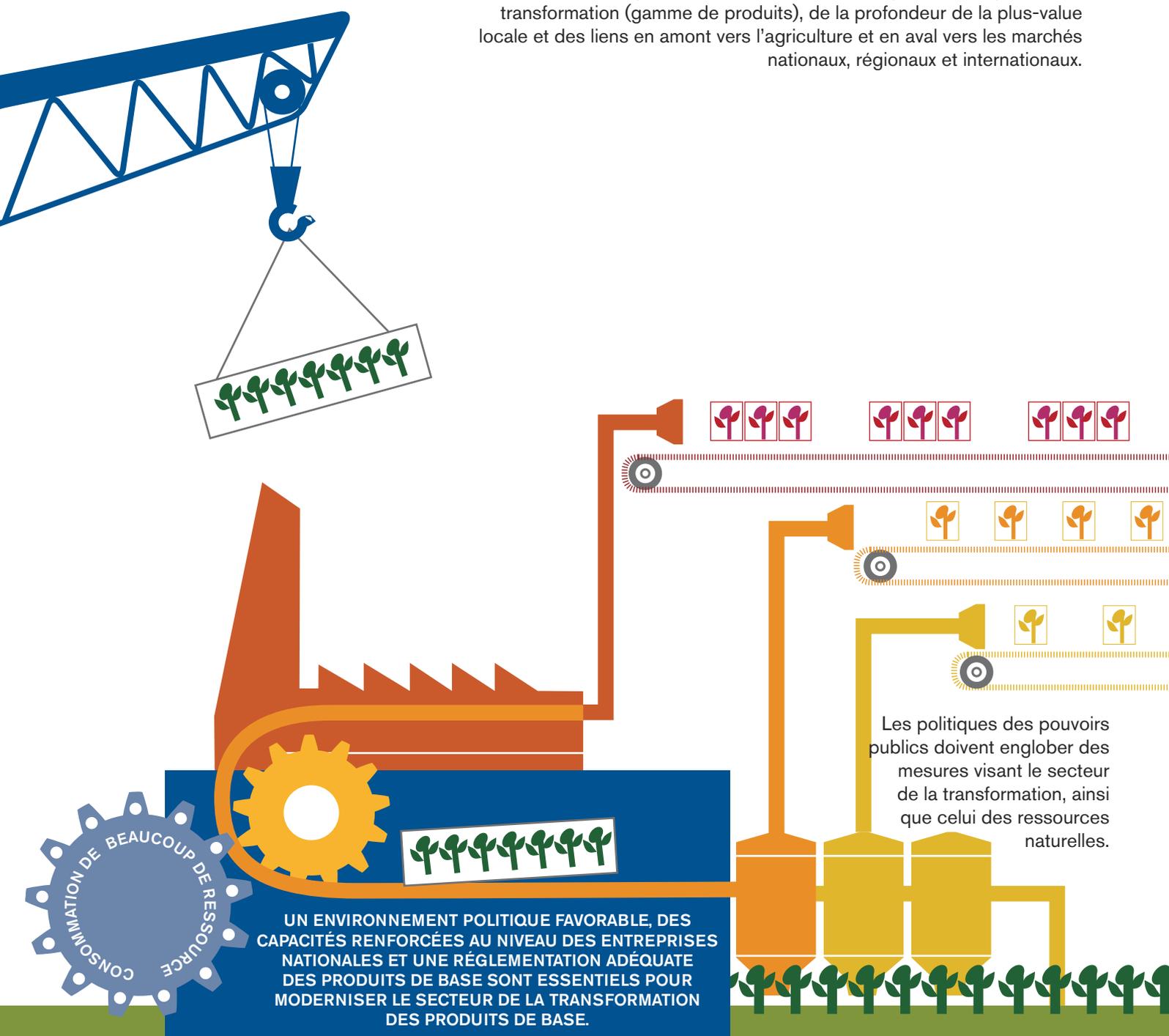


---

Tirer le plus grand profit des liens  
dans le secteur des produits de base  
agricoles

**LA TRANSFORMATION DES PRODUITS DE BASE AGRICOLES OFFRE DE GRANDES POSSIBILITÉS DE CRÉATION DE VALEUR AJOUTÉE ET D'INDUSTRIALISATION FONDÉE SUR LES MATIÈRES PREMIÈRES EN AFRIQUE. TOUTEFOIS, CELA SUPPOSE DES INTERVENTIONS DE GRANDE ENVERGURE ET NÉCESSITANT BEAUCOUP DE RESSOURCES POUR ÉLARGIR ET MODERNISER LA PRODUCTION AGRICOLE.**

Le secteur agroalimentaire est l'un des secteurs de transformation les plus développés en Afrique. La plupart des pays ont une industrie agroalimentaire, mais avec des variations importantes pour ce qui est de la taille, de la compétitivité internationale, de l'ampleur des capacités de transformation (gamme de produits), de la profondeur de la plus-value locale et des liens en amont vers l'agriculture et en aval vers les marchés nationaux, régionaux et internationaux.



**UN ENVIRONNEMENT POLITIQUE FAVORABLE, DES CAPACITÉS RENFORCÉES AU NIVEAU DES ENTREPRISES NATIONALES ET UNE RÉGLEMENTATION ADÉQUATE DES PRODUITS DE BASE SONT ESSENTIELS POUR MODERNISER LE SECTEUR DE LA TRANSFORMATION DES PRODUITS DE BASE.**

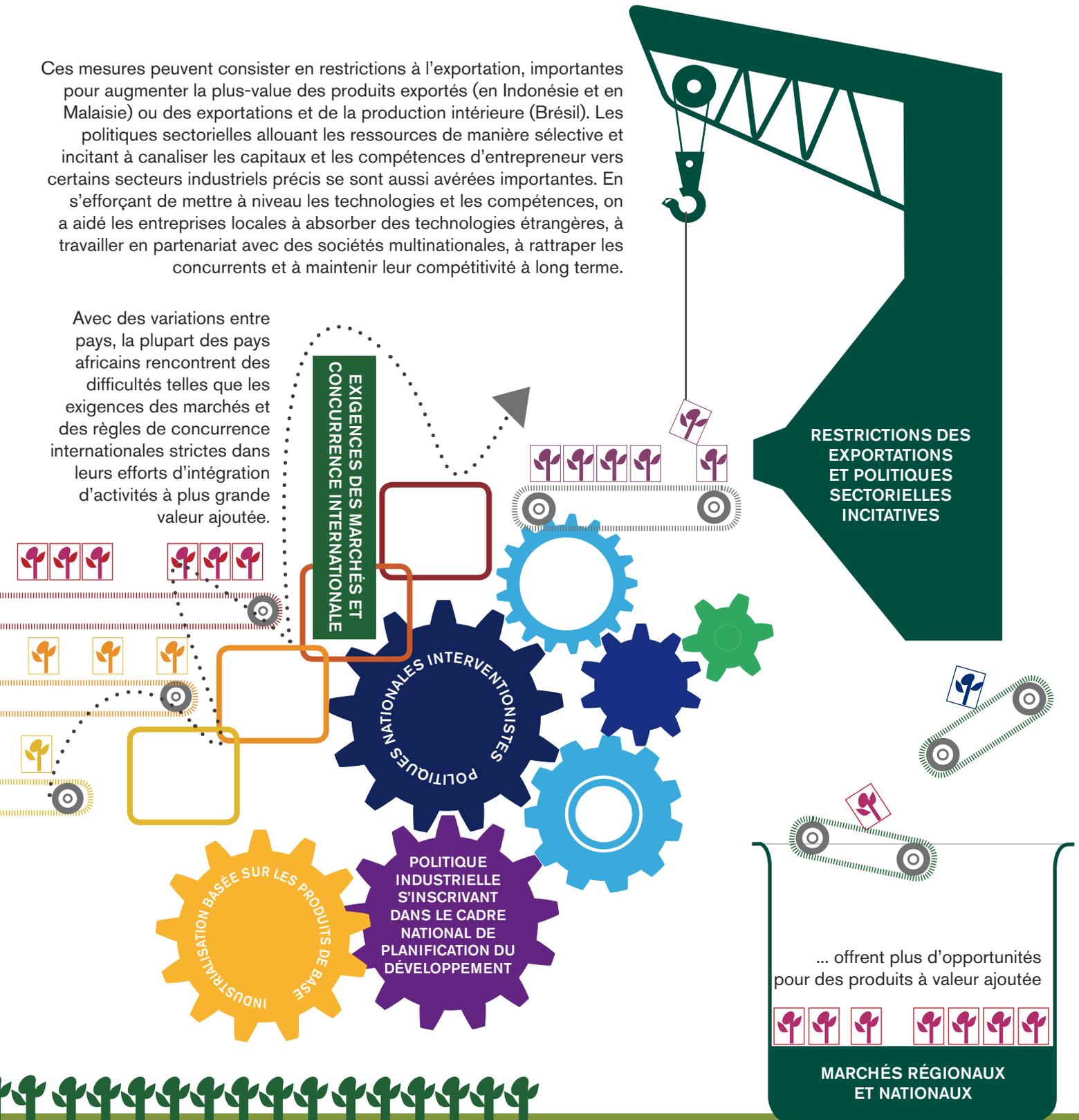
Les politiques des pouvoirs publics doivent englober des mesures visant le secteur de la transformation, ainsi que celui des ressources naturelles.

CONSUMATION DE BEAUCOUP DE RESSOURCE

## DES POLITIQUES INTERVENTIONNISTES DE L'ÉTAT SONT ESSENTIELLES POUR OPTIMISER L'UTILISATION DES PRODUITS AGRICOLES.

Ces mesures peuvent consister en restrictions à l'exportation, importantes pour augmenter la plus-value des produits exportés (en Indonésie et en Malaisie) ou des exportations et de la production intérieure (Brésil). Les politiques sectorielles allouant les ressources de manière sélective et incitant à canaliser les capitaux et les compétences d'entrepreneur vers certains secteurs industriels précis se sont aussi avérées importantes. En s'efforçant de mettre à niveau les technologies et les compétences, on a aidé les entreprises locales à absorber des technologies étrangères, à travailler en partenariat avec des sociétés multinationales, à rattraper les concurrents et à maintenir leur compétitivité à long terme.

Avec des variations entre pays, la plupart des pays africains rencontrent des difficultés telles que les exigences des marchés et des règles de concurrence internationales strictes dans leurs efforts d'intégration d'activités à plus grande valeur ajoutée.



Ce chapitre explique dans quelle mesure l'Afrique exploite au mieux les liens dans le secteur des produits de base dans le secteur des produits de base agricoles pour amorcer un nouveau processus d'industrialisation. Par le biais d'études de cas portant sur cinq pays (Nigéria, Ghana, Cameroun, Éthiopie et Kenya), il traite des liens en aval (semi-transformation, transformation et commercialisation) et en amont (avec les agriculteurs) le long des chaînes de valeur mondiales (CVM) dans quatre secteurs de produits de base agricoles (cacao, café, thé et produits agricoles).

L'analyse porte notamment sur les liens qui, dans les différentes CVM, stimulent ces secteurs et relient les producteurs locaux aux marchés finaux d'exportation. L'étude montre comment les entreprises dominantes dans le secteur des produits de base facilitent ou entravent l'établissement des liens en amont, recense les obstacles qui font que les entreprises locales ne peuvent s'engager dans des activités à valeur ajoutée et explique comment les politiques industrielles du gouvernement peuvent influencer l'industrialisation nationale.<sup>1</sup>

L'analyse montre que la transformation des produits de base agricoles offre de grandes possibilités en termes de valeur ajoutée et d'industrialisation à partir des produits de base. Des interventions de grande envergure et à forte intensité de ressources sont nécessaires pour développer et moderniser la production agricole. En élargissant les marchés nationaux et régionaux des intrants, ces interventions offriront de nombreuses perspectives et des économies d'échelle pour établir des liens en amont, portant sur la production locale d'intrants tels que les engrais, les petits équipements et les pièces détachées, la maintenance et la réparation, etc., ainsi que sur les prestataires de services spécialisés, tels que les organismes de certification, les laboratoires et l'appui aux entreprises.

Les pays étudiés dans ce chapitre, ont généralement lutté s'intégrer pour s'intégrer en aval dans les activités à plus forte valeur ajoutée telles que la transformation, la commercialisation et la distribution. Parties d'une base faible, les industries de transformation du cacao au Ghana et au Nigéria se développent, comme l'atteste l'augmentation des investissements venant de sources privées nationales et étrangères et, pour le Nigéria, de sociétés cotées en bourse. L'actionnariat public reste importante dans les deux pays, du fait en grande partie de la stratégie mise en place par les broyeurs mondiaux pour s'intégrer en amont dans les pays producteurs en délocalisant les installations de transformation et les services d'achat et en collaborant étroitement avec les partenaires locaux. Cette intégration leur permet de

sécuriser les approvisionnements et de s'adapter très rapidement aux modifications du cahier des charges des fabricants mondiaux de chocolat en termes de qualité et de prix. Elle est également encouragée par des politiques incitant à la transformation locale, comme au Nigéria par exemple. Au Cameroun, en revanche, la faiblesse du cadre d'orientation et des capacités nationales signifie des liens en aval s'établissent difficilement.

Dans les secteurs du café en Éthiopie et du thé au Kenya, l'absence de politique gouvernementale entrave l'établissement de liens, tout comme les stratégies des torréfacteurs de café et des fabricants de thé à l'échelle mondiale - principaux moteurs de ces CVM -, consistant à implanter les étapes à valeur ajoutée dans les pays producteurs. Les torréfacteurs de café, notamment, tiennent à garder le contrôle de leurs activités de transformation essentielles: mélange, torréfaction et broyage -, ce qui peut s'expliquer par la courte durée de conservation des produits torréfiés. Ainsi donc les pays producteurs qui souhaitent se lancer dans la torréfaction du café pour les marchés d'exportation, doivent respecter des délais de livraison très courts et disposer d'installations pour le mélange et le conditionnement du café.

Les chaînes de valeur du cacao et du thé offrent plus de possibilités de transformation locale. Les produits intermédiaires du cacao (à l'exclusion du chocolat) et les produits finaux du thé sont plus facilement stockables et commercialisables.

***La transformation des produits de base agricoles offre de grandes possibilités pour la création de valeur ajoutée et l'industrialisation à partir des produits de base. Des interventions de grande envergure et à forte intensité de ressources sont nécessaires pour développer et moderniser la production agricole.***

Le Kenya a procédé à une mise à niveau impressionnante dans le domaine des produits agricoles à mesure que les entreprises productrices de légumes frais se sont tournées vers des exportations à forte valeur ajoutée. De moyens considérables sont nécessaires au niveau national pour répondre à des normes strictes, et doivent être associés à un cadre politique très favorable portant sur chaque étape de la chaîne de valeur. Le succès a été cependant très sélectif : de nombreux petits exploitants et exportateurs n'ont pas réussi à satisfaire aux exigences du marché mondial et ont quitté la chaîne de valeur.

Pour l'Éthiopie, il faut considérer l'évolution de la mise à niveau dans les pays producteurs de produits de base au-delà du cadre de la transformation. En effet, pour les pays producteurs qui veulent engranger des revenus plus importants, la stratégie la plus indiquée serait de cibler des marchés de niche du café de spécialité à croissance rapide en intégrant plus en aval les segments de la commercialisation et de la distribution. Des moyens sophistiqués seraient également nécessaires pour cultiver les goûts des consommateurs, promouvoir les produits et gérer les marques et les réseaux de distribution – tout en s'inspirant de la dénomination des produits dans l'industrie du vin.

Selon les différentes expériences, les liens avec les acheteurs internationaux sont très importants. Il est coûteux pour une entreprise de rechercher des acheteurs, mais c'est une démarche qu'il lui faut nécessairement entreprendre pour intégrer une CVM. Les exportateurs kenyans de légumes frais et les entreprises ghanéennes de transformation du cacao ont connu une certaine réussite. Leur insertion dans les chaînes de valeur remonte à plusieurs décennies et ils s'appuient sur des relations établies de longue date. Cela implique qu'il n'est ni facile ni rapide d'établir ces liens. Pour les exportateurs de café d'Éthiopie ou les entreprises de transformation du cacao au Cameroun, par exemple, il est très difficile de trouver des acheteurs intéressés par des produits à plus forte valeur ajoutée.

Une fois intégrées dans une CVM, les entreprises doivent répondre à des exigences de marché, très strictes – en termes de prix, de qualité et de délais. Les normes techniques sont également indispensables dans des marchés tels que l'Europe, les États-Unis ou le Japon. Les « normes privées » basées sur la durabilité sociale et la durabilité de l'environnement s'appliquent au cacao, au café et au thé, ainsi qu'à des produits agricoles transformés moins traditionnels.

L'aide fournie par les entreprises qui sont à la base des chaînes de valeur mondiales, devient donc très importante pour la mise à niveau locale. Les exportateurs de légumes frais au Kenya et les transformateurs de cacao au Ghana reçoivent le soutien de leurs acheteurs mondiaux dans des domaines techniques et non techniques, mais c'est là l'exception qui confirme la règle. D'autres exportateurs travaillent en toute indépendance, ce qui est particulièrement problématique quand ils doivent se conformer à des normes privées qui relèvent plus du marché général que du marché de niche. En devenant des exigences générales, ces normes ne sont pas synonymes de primes mais entraînent tout de même des coûts de la conformité.

### **Les marchés régionaux et nationaux offrent des opportunités pour les produits à valeur ajoutée.**

L'une des principales conclusions de ces études de cas est que les marchés régionaux et nationaux offrent des opportunités pour les produits à valeur ajoutée. Les entreprises nigérianes de transformation du cacao ont trouvé des marchés régionaux et nationaux pour les confiseries et les boissons. Les fabricants de chocolat du Cameroun et les entreprises de café torréfié éthiopiennes approvisionnent les détaillants nationaux. S'insérer dans des chaînes de valeur régionales offre donc la possibilité de renforcer les capacités des entreprises dans la fabrication de produits finaux et dans leur commercialisation (y compris la gestion de la marque) et dans leur distribution. Contrairement au Nigéria pour le chocolat et à l'Éthiopie pour le café, ceci est particulièrement important pour les pays qui n'ont pas de grands marchés intérieurs. En effet, les producteurs intermédiaires du cacao du Ghana peinent à pénétrer les marchés régionaux, parce que ces marchés exigent des produits finaux. Ils doivent également faire face à une concurrence accrue de l'Asie, ce qui pourrait être un obstacle si une telle évolution restreint les opportunités pour les industries de transformation agricoles africaines.

Des capacités importantes et un environnement politique favorable sont des facteurs essentiels pour la mise à niveau des entreprises nationales. Un vaste marché intérieur n'est pas toujours nécessaire, comme le montrent les exportateurs kenyans de légumes frais. Le facteur important, c'est que la compétitivité du secteur des ressources naturelles affecte les possibilités d'établissement de liens en aval.<sup>2</sup>

En effet, les goulets d'étranglement dans la chaîne d'approvisionnement des produits de base locaux gênent la compétitivité des industries de transformation africaines. Les entreprises de transformation ont peu d'opportunités de se positionner dans des chaînes de valeur mondiales soucieuses de qualité en raison de la faible qualité des fèves de café ou de cacao, des mauvaises pratiques post-récolte (telles que les chaînes de froid, la manutention et le transport) au Cameroun, en Éthiopie et au Nigéria des mauvaises pratiques pour la culture des légumes frais au Kenya. La bonne qualité est synonyme de prime au Ghana et au Nigéria.

Les cadres réglementaires jouent donc un rôle important et la disparition des offices de commercialisation a entraîné des problèmes de qualité dans la plupart des pays, mais même dans les quelques

pays qui ont gardé un contrôle institutionnel sur les secteurs des produits de base (Éthiopie et Ghana), les problèmes de qualité persistent, notamment en Éthiopie, où un tel contrôle décourage les liens acheteurs- fournisseurs et l'amélioration des capacités des producteurs. Ces liens se sont avérés importants entre les producteurs de cacao et les entreprises de transformation au Ghana et au Nigéria, et entre les agriculteurs et les exportateurs de thé et de légumes frais au Kenya. En effet, en Éthiopie, la seule coopérative de producteurs de café incluse dans l'étude de cas, parvient à gérer les questions de qualité, principalement parce qu'elle est capable de travailler avec les producteurs.

Les goulets d'étranglement de la chaîne d'approvisionnement ne sont pas le seul problème. L'accès coûteux aux financements et des infrastructures déficientes sont des facteurs présents dans toutes les études de cas, tout comme l'accès limité aux marchés extérieurs, les environnements à coûts élevés, les droits d'importation élevés sur les intrants, la pénurie de compétences, la corruption et la insécurité. Ces domaines influent sur la qualité, la compétitivité sur le plan des coûts, et les délais de livraison des entreprises de transformation africaines. Les implications politiques de ces résultats sont abordées au chapitre 6.

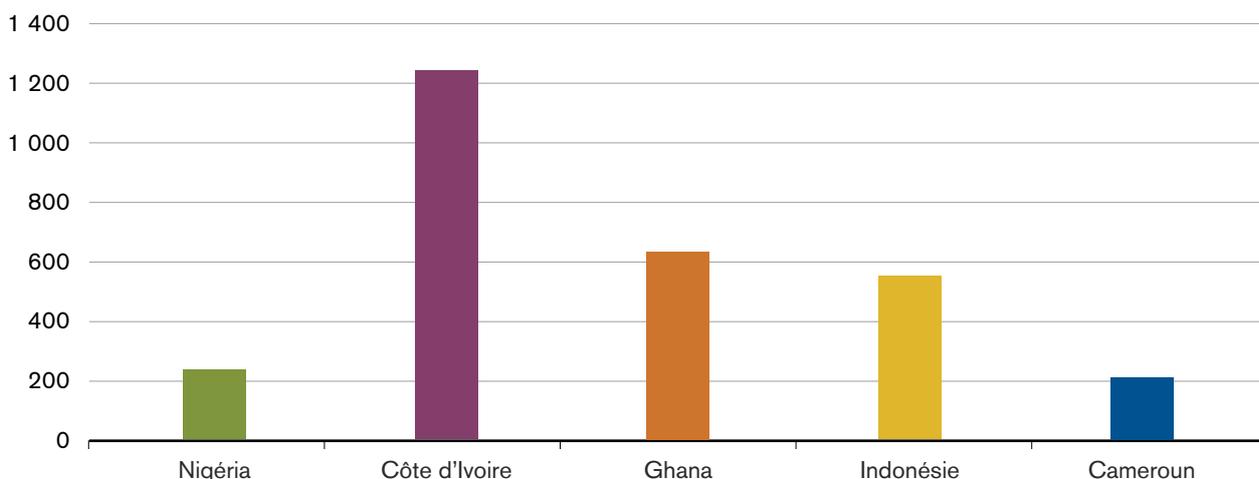
#### 4.1 CACAO

##### La chaîne de valeur mondiale

Traditionnellement, quelques pays d'Afrique de l'Ouest ont toujours été les principaux fournisseurs mondiaux de fèves de cacao de qualité supérieure (figure 4.1). La production est dominée par les petits agriculteurs. Au Ghana, 720 000 petits agriculteurs sont impliqués dans la culture du cacao (Barrientos et Asenso-Okyere, 2008). Depuis les années 80, le secteur du cacao a souffert de l'effet conjugué de la baisse des cours mondiaux et de la détérioration de la qualité.

Le premier est relatif à l'entrée de nouveaux pays producteurs, notamment en provenance d'Asie ( Malaisie, Inde et Indonésie) où la production s'effectue dans des plantations ainsi que dans des fermes commerciales et des petites exploitations. Le second est dû à la suppression des offices de commercialisation nationaux, tel que recommandés par les programmes d'ajustement structurel. De plus, les pays producteurs traditionnels (Côte d'Ivoire, Cameroun et Nigéria) ont commencé à exporter le cacao de qualité inférieure qui était auparavant limité (Fold, 2002). Le commerce de ce type de cacao a été facilité par l'automatisation, ce qui permet de broyer des fèves de cacao de qualité inférieure ou incompatible avec les produits intermédiaires standardisés répondant aux exigences des fabricants de chocolat.

**FIGURE 4.1 : PRODUCTION DE CACAO EN 2009-2010 (EN MILLIERS DE TONNES)**



Source: ICCO (2012).

Sur le marché mondial, où les cours du cacao ont augmenté (voir figure 4.2), la flambée des prix s'explique

en partie par l'instabilité politique dans le plus grand producteur mondial, la Côte d'Ivoire (Encadré 4.1).

### ENCADRÉ 4.1 : ÉVOLUTION DES PRIX DES PRODUITS DE BASE AGRICOLES

Depuis 2002, les prix mondiaux des produits agricoles, notamment le café, le cacao et le thé, sont généralement montés en flèche. Les prix record du pétrole ont entraîné des coûts de production plus élevés, ce qui, avec les préoccupations environnementales, a conduit à la réaffectation des terres pour la production de biocarburants. Les approvisionnements mondiaux ont été encore affaiblis par des conditions météorologiques défavorables et par la baisse des investissements, de l'aide, de la recherche-développement (R-D) et de la productivité dans l'agriculture des pays en développement depuis les années 90. Parallèlement, l'émergence d'une classe moyenne en Chine, en Inde et dans d'autres marchés émergents a augmenté la demande mondiale en produits alimentaires.

Enfin, la financiarisation des marchés de produits, c'est-à-dire l'entrée des banques et autres institutions financières sur les marchés des produits de base et la mise au point d'une gamme d'instruments financiers, parfois très volatiles et à court terme, ont augmenté les mouvements spéculatifs, ce qui a fait que les prix ont dépassé les niveaux dictés par les fondamentaux du marché (FAO, 2009; Farooki et Kaplinsky, 2012).

Les hausses de prix en termes nominaux du café, du cacao et du thé ont été moins spectaculaires que pour d'autres produits alimentaires (céréales, oléagineux), mais elles sont moins vulnérables au ralentissement économique mondial (FAO, 2011).

**FIGURE 4.2 : PRIX MONDIAUX DU CACAO (\$ PAR TONNE, JANVIER 1980-SEPTEMBRE 2012)**



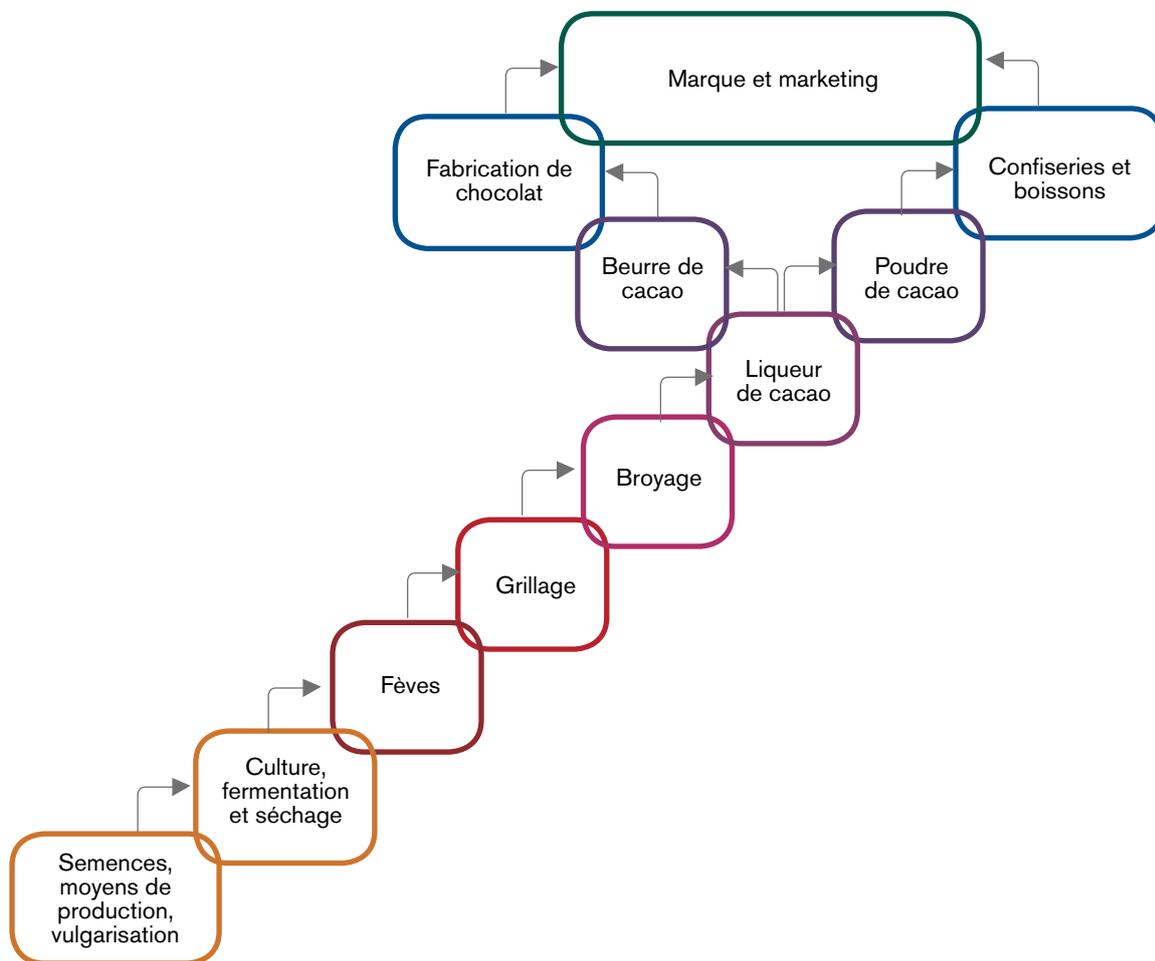
Source : Prix des matières premières du FMI, données mensuelles, document (consulté en octobre 2012).  
 Disponible sur <http://www.imf.org/external/np/res/commod/index.aspx> (20 octobre 2012)

Transformation

Il existe trois grandes variétés de cacaoyers : Forastero, Criollo et Trinitario (un hybride des deux premiers). La variété Forastero est la plus largement cultivée en Afrique de l'Ouest et au Brésil. La transformation débute avec la récolte (figure 4.3). Une fois les fèves de cacao extraites des cabosses bien mûres, elles fermentent

pendant six à huit jours. Ensuite, elles sont séchées au soleil ou dans des séchoirs artificiels. On privilégie l'assèchement progressif pour la préparation de fèves de qualité supérieure. La fermentation et le séchage doivent être méticuleux, car toute erreur lors de ces étapes ne pourra être rectifiée par la suite sans affecter la qualité du produit final. La cosse, la couleur, l'arôme et la saveur des fèves sont signes de bonne fermentation.

FIGURE 4.3 : CHAÎNE DE VALEUR MONDIALE DU CACAO-CHOCOLAT



Source : Diagramme des auteurs, CEA et CUA

L'étape intermédiaire de la chaîne de valeur du cacao commence après le nettoyage et la torréfaction des fèves et demande beaucoup de capital. Après torréfaction, les grains sont fendus pour en extraire les fèves. Les fèves sont broyées à l'aide d'une meule ou de broyeurs à disques pour obtenir une liqueur de cacao épaisse et visqueuse (ou

pâte). La liqueur de cacao se solidifie en blocs marron, en éclats ou en tablettes après refroidissement. Elle peut être ensuite utilisée par les confiseries (fabricants de chocolat). Cependant, elle est normalement transformée en beurre de cacao (qui donne un sous-produit appelé tourteau) et en poudre de cacao (encadré 4.2).

#### **ENCADRÉ 4.2 : BEURRE DE CACAO ET POUDRE DE CACAO**

Le beurre de cacao est l'une des graisses stables les plus connues, contenant des antioxydants naturels qui préviennent le rancissement et lui donnent une durée de conservation de deux à cinq ans. Il est utilisé dans les aliments (chocolat blanc) et les produits non alimentaires (produits pharmaceutiques, cosmétiques, savons et lotions).

La poudre de cacao, le produit solide résultant du traitement de la liqueur de cacao, peut être utilisée seule (boissons au cacao) ou recomposée avec d'autres ingrédients (biscuits, bonbons et chocolats).

Les produits intermédiaires du cacao, tels que la pâte de cacao, le beurre, la poudre et le tourteau, sont faciles à stocker et à commercialiser, deux caractéristiques qui ont permis d'installer les installations de transformation dans les pays producteurs (Talbot, 2002).

#### *Concentration du marché*

Deux types d'entreprises dominent les liens en aval dans la chaîne de valeur mondiale du cacao : broyeurs et fabricants de chocolat. Ils contrôlent les liens caractérisés par la plus forte valeur ajoutée et la rentabilité : le commerce et la commercialisation (Barrientos et Asenso-Okyere, 2008). Les supermarchés, qui représentent environ 54 % du secteur mondial du chocolat au détail, tentent de s'approprier une plus grande part de valeur ajoutée en vendant leurs produits sous leur propre marque.

Broyeurs et fabricants se caractérisent tous deux par une concentration croissante du marché, à travers des fusions et des acquisitions. Depuis les années 2000, une poignée de broyeurs dominent les étapes intermédiaires de la chaîne de valeur mondiale du cacao : Cargill, Archer Daniels Midland et Barry Callebaut. Ils contrôlent la R-D et les technologies de transformation des aliments et la logistique du vrac. Cela s'est accompagné de connaissances importantes et d'obstacles à l'entrée de capitaux. Afin de gérer de grands systèmes logistiques, ils ont intégré verticalement des liens en amont avec la délocalisation des fonctions d'achat, de classement et d'expédition dans les pays producteurs. Leurs accords

d'achat varient : ils traitent avec les commerçants locaux et les coopératives au Cameroun et en Côte d'Ivoire, achètent sur le marché libre au Nigéria et depuis l'Office de commercialisation au Ghana. La compétitivité des activités des grands broyeurs a écarté négociants et entrepôts internationaux.

La fabrication du chocolat est dominée par quelques sociétés européennes et américaines transnationales, comme Nestlé, Mars et Ferrero (Fold, 2002). Durant les années 90, elles ont externalisé les étapes de fabrication intermédiaires, parfois même la production de chocolat, vers les broyeurs. Cela leur a permis de se concentrer sur leur cœur de métier : la mise au point de produits, la commercialisation et la distribution, les produits à forte valeur ajoutée et les marchés différenciés par la qualité des produits et par les normes sociales et environnementales (Barrientos, 2011). Les seules exceptions sont les petits fabricants comme Ferrero et Lindt & Sprüngli, qui restent verticalement intégrés pour garder le secret industriel et le contrôle vigilant de la qualité.

Pour offrir des produits intermédiaires en flux tendu et se conformer aux normes nationales, les broyeurs ont investi dans des capacités technologiques et logistiques, ce qui augmente leur pouvoir de marché le long de la CVM. Les fabricants de chocolat cherchent néanmoins à maintenir une certaine concurrence dans les étapes intermédiaires de la chaîne de valeur afin d'éviter que les broyeurs empiètent sur leurs cœurs de métier et leurs profits.

**FIGURE 4.4 : PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE LA CHAÎNE DE VALEUR DU CACAO**



Source : Diagramme des auteurs, CEA et CUA

### *Défis pour les producteurs et les fabricants*

Le marché mondial du chocolat peut être divisé en trois segments : le chocolat en vrac en volume important et à faible valeur; le chocolat courant de qualité standard et les marchés de niche de qualité supérieure (par exemple, d'origine unique, commerce équitable et biologique; Barrientos, 2011). La consommation mondiale s'articule autour de la demande croissante en chocolat de faible valeur dans les économies émergentes. Les marchés de produits de niche ont augmenté beaucoup plus vite que les marchés de faible valeur et des produits traditionnels, malgré une base faible, ce qui explique pourquoi la qualité, la diversification et les marques sont des domaines clefs pour les fabricants.

La contribution des pays en développement à la valeur ajoutée dans la CVM a diminué de moitié entre les années 70 et la fin des années 90 (Banque mondiale, 2008). En Afrique, les pays producteurs sont exclus du contrôle de la logistique et de la commercialisation ainsi que de la fabrication de produits intermédiaires et finaux.

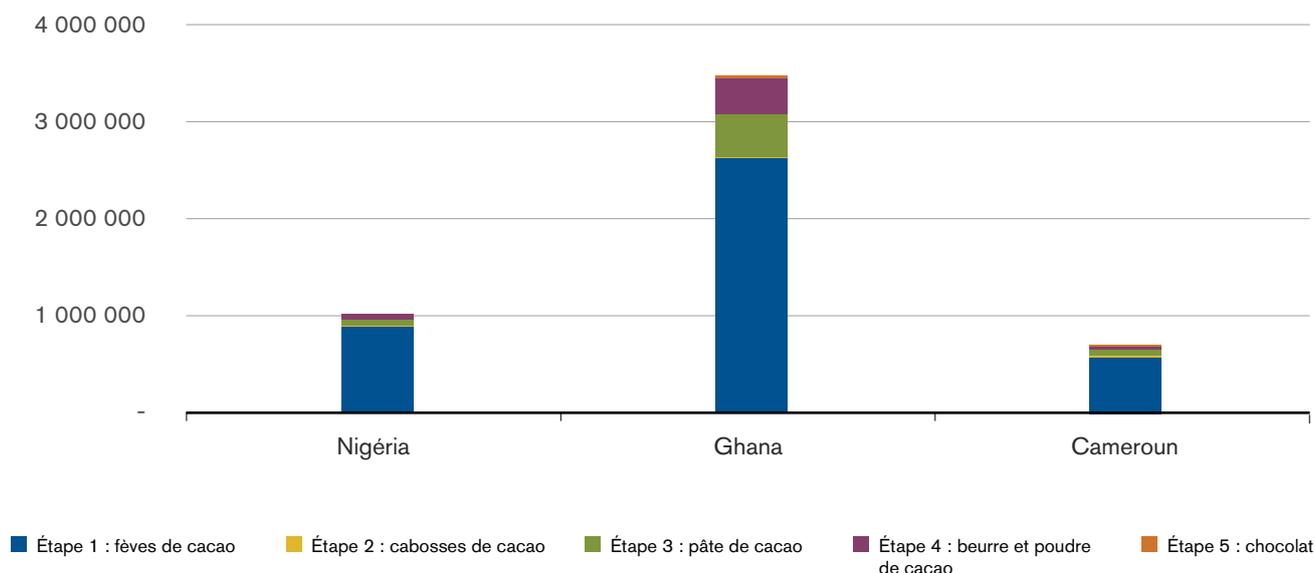
De plus, la réponse en termes d'offre de la production de fèves de cacao à la flambée des prix dans les années 2000 a été très lente (Barrientos, 2011). Ce n'est pas seulement dû aux longs délais (cinq ans entre la plantation et la première récolte), mais aussi aux petits prix de base agricoles pendant plus de 20 ans, ce qui dissuade les agriculteurs.

Les fabricants de chocolat doivent répondre au double défi d'augmenter le volume de production et la qualité des fèves de cacao. De plus, la préoccupation croissante des consommateurs pour le développement durable a conduit, par exemple, le marché néerlandais à s'engager à 100 % de cacao certifié durable d'ici à 2025. Pour ces raisons, les fabricants de chocolat participent plus à des initiatives avec les producteurs. L'International Cocoa Initiative (Initiative internationale pour le cacao) réunit des entreprises, des personnalités politiques, la société civile et les travailleurs pour lutter contre le travail des enfants et la traite des personnes. Le programme Sustainable Trade Initiative rassemble plus de 40 % de

l'industrie mondiale de transformation du cacao et 30 % des fabricants de chocolat à travers le monde pour soutenir la production durable de cacao au Brésil, au Cameroun, en Côte d'Ivoire, en Équateur, au Ghana, en Indonésie, au Nigéria et au Vietnam.

Il existe peu de liens de transformation dans les trois pays constituant des études de cas du cacao (figure 4.5). Au Ghana, le plus grand producteur et exportateur, le cacao représente plus de 3,5 milliards de dollars et les exportations de fèves brutes comptent pour 76 %, au Nigéria 83 % (d'un milliard de dollars et au Cameroun 87 % d'environ 700 millions de dollars).

**FIGURE 4.5 : CONTENU À VALEUR AJOUTÉE DES EXPORTATIONS DE CACAO, GHANA, NIGÉRIA ET CAMEROUN 2011 (EN MILLIERS DE DOLLARS)**



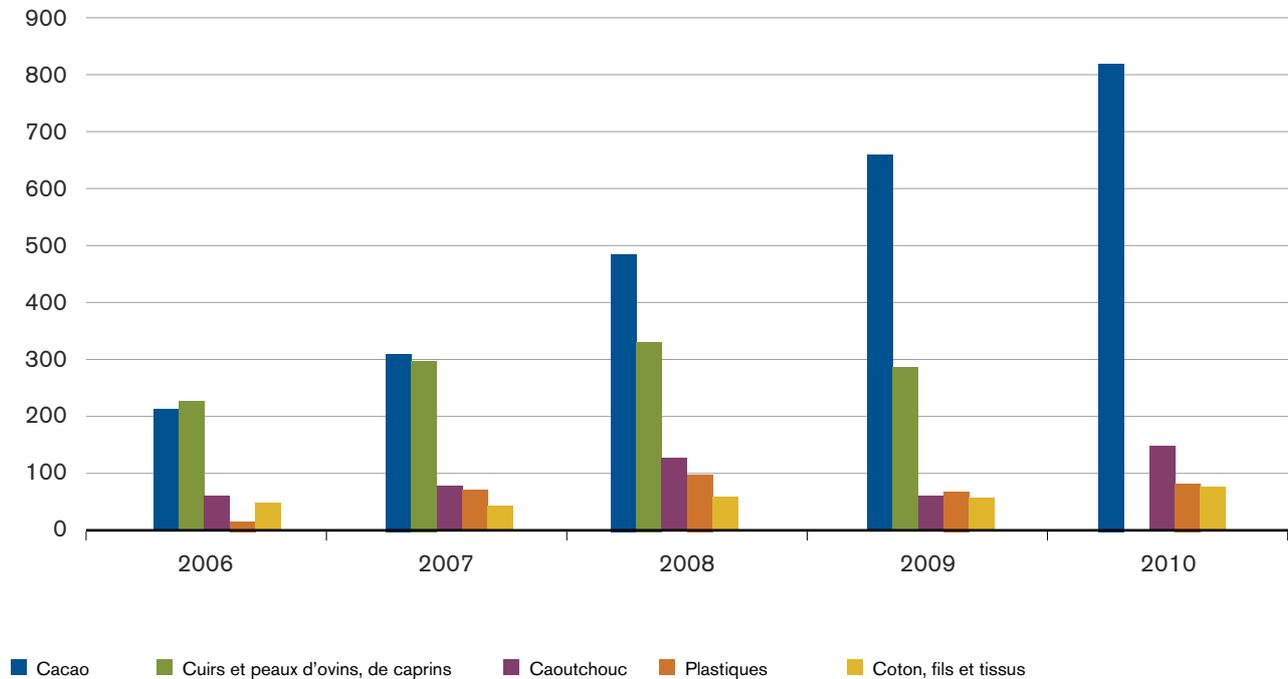
Source : Trademap du CCI, Disponible sur <http://www.trademap.org/SelectionMenu.aspx> (consulté le 30 août 2012).

### Industrie du cacao au Nigéria

Le Nigéria est le quatrième producteur mondial de cacao. Le cacao est le second produit le plus exporté après le pétrole depuis 2007 (figure 4.6). En 2006-2010, les exportations de cacao ont augmenté de 47

% ; passant à 822,8 millions de dollars. Mais seulement environ 20 % de la production de cacao du Nigéria sont transformées localement, le reste est exporté sous forme de fèves brutes (Mwanma, 2011). Cependant, le Nigéria importe beaucoup de chocolat depuis l'Europe et les États-Unis.

**FIGURE 4.6 : RECETTES DU GOUVERNEMENT FEDERAL NIGERIAN VENANT D'EXPORTATIONS HORS-PETROLE, 2006-2010 (EN MILLIONS DE DOLLARS)**



Source : Données de Nigerian Export Promotion Council, 2010

Note : Pas de données pour 2010 sur les cuirs et peaux d'ovins, de caprins

### Contexte

L'industrie de transformation du cacao a été mise en place entre les années 60 et 70 au Nigéria, avec trois usines dans le sud-ouest du pays (Iyama, 2007). Dans les décennies qui ont suivi, d'autres usines ont été implantées dans les États de l'Ouest. La plupart des entreprises de transformation, nationales et internationales, sont privées et sont inscrites à la Bourse du Nigéria.<sup>3</sup> Elles sont rassemblées sous l'égide de la Cocoa Processors Association of Nigéria (Association des traiteurs de cacao du Nigéria) ou COPAN. Elles génèrent d'importants revenus : chaque usine emploie environ 200 travailleurs et offre jusqu'à 1 000 emplois indirects.

Les entreprises de transformation nigérianes participent aux étapes intermédiaires et finales de la chaîne de valeur du cacao-chocolat. Des entreprises, telles que Multitrex Integrated Foods Plc, Tulip Cocoa Processing Ltd et Stanmark Cocoa Processing Company Ltd, produisent du beurre de cacao, des tourteaux, de la liqueur de cacao et de la poudre de cacao. Des entreprises transnationales,

telles que Cadbury Plc et Nestlé, produisent des boissons (Bournvita et Milo) et des confiseries.

### Opinions de cinq entreprises

Cinq entreprises de transformation majeures, moyennes à larges, ont été sélectionnées pour cette étude de cas. Trois entreprises sur cinq appartiennent à l'État, dont deux ont une propriété étrangère minoritaire. Certaines font partie de conglomérats et contrôlent directement les autres filiales au Nigéria. Toutes sont inscrites à la Bourse du Nigéria, sauf une. Selon les informations recueillies en face-à-face, les cœurs de métier des entreprises sont la fabrication de produits intermédiaires, les confiseries, les boissons et la vente de cacao et d'autres produits agricoles.

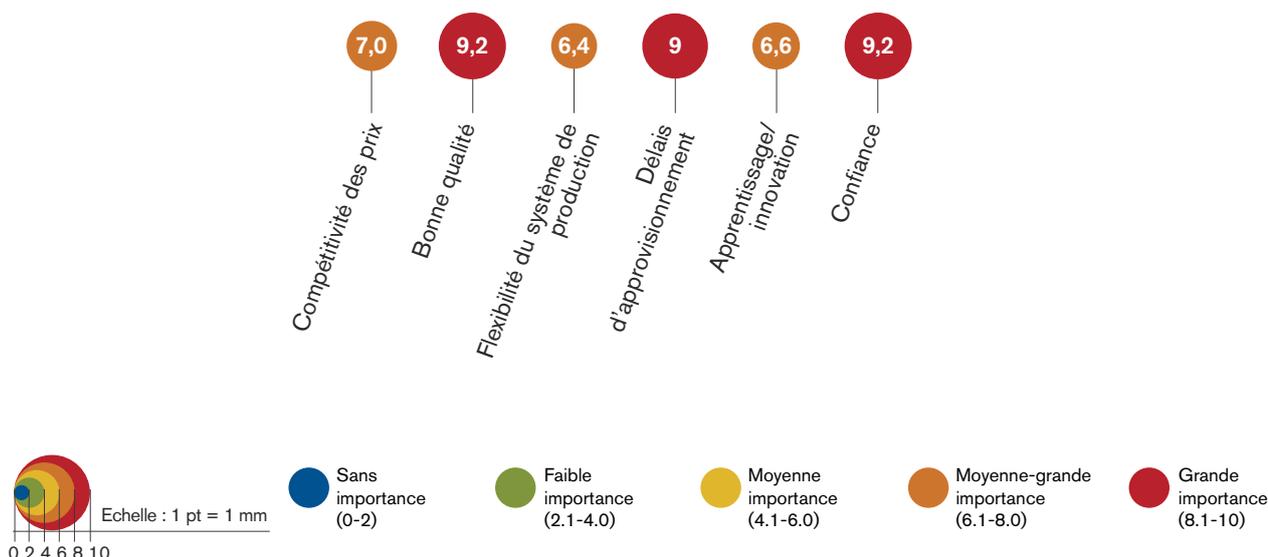
L'Europe est la destination principale d'exportation, absorbant jusqu'à 97 % de la production d'une seule entreprise. Les nouveaux marchés d'exportation sont la Chine, l'Inde et l'Amérique du Nord. Les grands acheteurs sont des commerçants locaux et internationaux, des

grossistes et des détaillants. Deux entreprises productrices de boissons et confiseries exportent 35-55 % de leur production vers les marchés régionaux, soulignant qu'ils offrent des possibilités de plus grande valeur ajoutée (encadré 4.2), contrairement aux marchés des pays développés où les étapes ultimes de la CVM du cacao sont étroitement contrôlées par les transnationales.

Les cinq entreprises ont été invitées à évaluer l'importance accordée par leurs acheteurs à six paramètres de marché ou facteurs de réussite déterminants, sur une échelle de Likert de 1 à 10 (10 étant très important, 1 sans importance)<sup>4</sup> représentés sur les diagrammes en radar.

Selon les entreprises, les principaux facteurs de réussite sont la bonne qualité, la confiance et les délais (figure 4.7). Les marchés ont des attentes différentes en termes de prix et de qualité. Les marchés intérieurs sont plus faciles à fournir en raison du peu d'obstacles commerciaux, mais les marchés étrangers offrent une prime pour la bonne qualité du cacao. Les relations avec les acheteurs tendent à être indépendantes. Quand les entreprises ne répondent pas à ces facteurs, les acheteurs étrangers ne les aident pas et tendent plutôt à les sanctionner en les excluant de la chaîne d'approvisionnement.

**FIGURE 4.7 : FACTEURS DE RÉUSSITE DÉTERMINANTS DES ACHETEURS DANS LE SECTEUR DU CACAO AU NIGÉRIA**



Source : entretiens avec cinq entreprises de transformation, 2012.

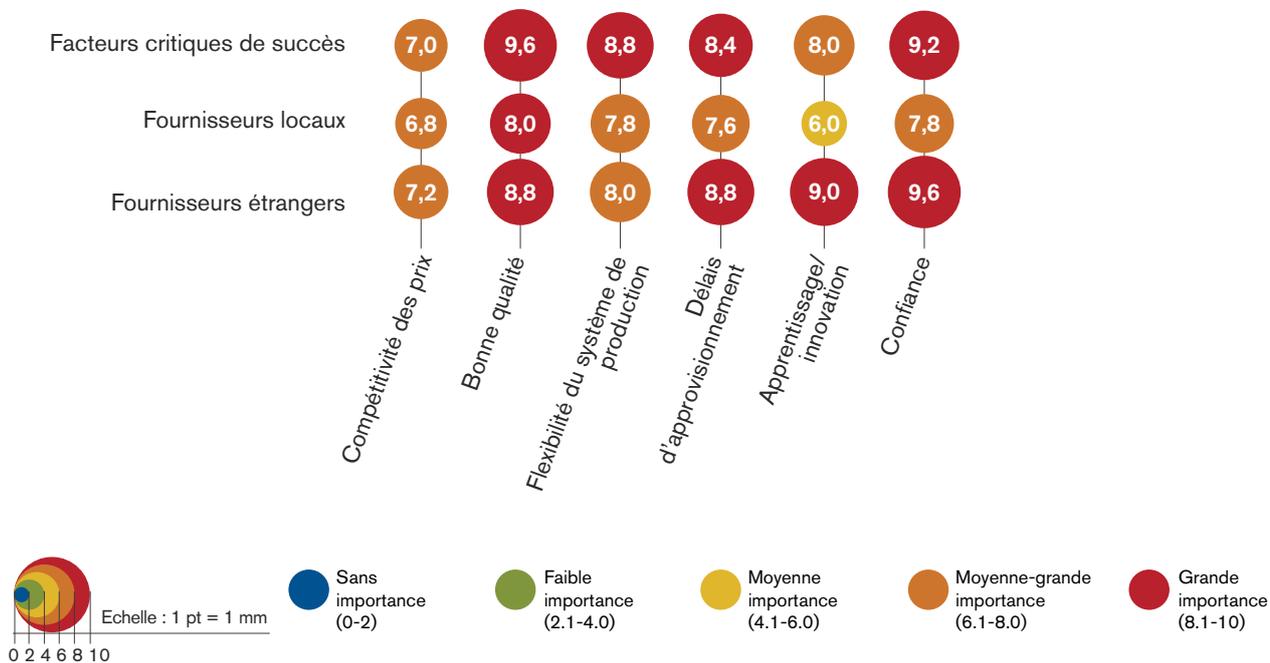
Les entreprises de transformation du cacao identifient les possibilités de modernisation en allant plus loin dans la chaîne de valeur du cacao-chocolat (par la production du chocolat prêt-à-boire par exemple) et par la diversification horizontale (par la production de produits, tels que l'huile de palmiste, le tourteau de palmiste, le sésame, le coton, la noix de cajou et le gingembre).

Conformément à leurs propres acheteurs internationaux, les entreprises de transformation du cacao insistent également sur la qualité, la confiance et les délais lorsqu'elles traitent avec leurs fournisseurs (figure 4.8). Encore une fois, la compétitivité des prix n'est pas le facteur de réussite le plus important. En se basant sur

leurs expériences passées, les entreprises ont évalué les fournisseurs locaux comme sous-performants par rapport aux fournisseurs étrangers. La préférence pour les fournisseurs étrangers est plus marquée en termes de confiance et d'apprentissage/innovation. (Les entreprises constatent une amélioration de la capacité des fournisseurs en termes de compétitivité-prix et de qualité.)

La performance des fournisseurs est très importante pour la compétitivité des entreprises. Au fil du temps, le manque de services de vulgarisation au Nigeria a entraîné un approvisionnement en fèves de cacao de mauvaise qualité.

**FIGURE 4.8: NOTATION DES FOURNISSEURS LOCAUX ET ÉTRANGERS PAR RAPPORT AUX ATTENTES DES ENTREPRISES DOMINANTES DANS LE SECTEUR DE LA TRANSFORMATION DU CACAO AU NIGÉRIA**



Source : entretiens avec cinq entreprises de transformation, 2012.

Pour résoudre ces goulets d'étranglement sur le plan de l'approvisionnement, les entreprises de transformation du cacao aident souvent les prestataires à respecter les normes techniques en les formant aux meilleures pratiques agricoles et en offrant des plants de grande qualité. Les entreprises surveillent la conformité aux normes et ont alloué de deux à 30 personnes, selon la taille de l'entreprise, au suivi et à l'aide aux fournisseurs. Les entreprises ont également travaillé avec des facilitateurs externes, tels que l'Initiative pour le commerce durable, la Société financière internationale et l'Agence américaine pour le développement international (USAID) pour des services de formation, de finance et d'aides en matière de moyens de production.

D'autres contraintes affectent l'industrie de transformation du cacao au Nigéria (figure 4.9). L'accès aux financements est le problème le plus critique. Une usine de taille moyenne nécessite environ 3 milliards de nairas de capital pour un fonctionnement rentable, avec des fonds de roulement pour l'achat de milliers de tonnes de fèves. Les coûts d'emprunt s'élèvent à 20 à 23 % par an en fonds de roulement. Parallèlement, l'utilisation des capacités est faible, ce qui complique l'absorption des coûts fixes d'exploitation. Le marché des capitaux décourage donc

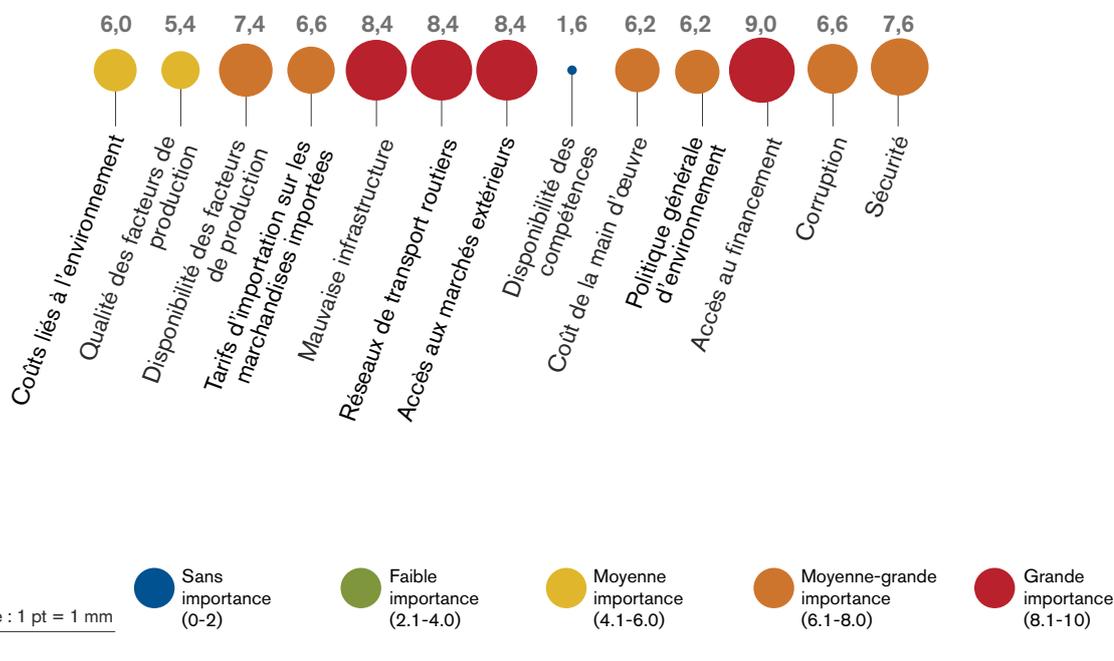
l'investissement dans les activités à valeur ajoutée pour les entreprises tant nouvelles qu'existantes.

L'industrie pâtit également de l'infrastructure déficiente (électricité, eau, télécommunications, routes/réseaux de transport) et du manque de sécurité. La production privée d'énergie augmente fortement les coûts des produits avec une dépense moyenne de 1 milliard de nairas par an de combustible pour l'industrie (COPAN, 2010).

Les goulets d'étranglement dans la chaîne d'approvisionnement tiennent au coût élevé et à l'approvisionnement insuffisant en fèves de cacao pour les usines locales, mais aussi au coût élevé des pièces de rechange importées pour les équipements non disponibles au Nigéria (COPAN, 2010).

La progressivité des droits complique l'accès aux marchés extérieurs (voir la section Facteurs en jeu dans l'établissement des liens, chapitre 3). En vertu du régime tarifaire de l'Union européenne, les fèves de cacao brutes sont exemptes de droits. Mais, comme le Nigéria n'a pas signé d'accord de partenariat économique avec l'UE, il ne peut pas bénéficier des marges de préférences commerciales de 4,2 % pour le beurre et de 6,1 % pour la liqueur/tourteau. L'industrie perd donc

**FIGURE 4.9: NOTATION DES FACTEURS ENTRAUVANT L'ÉTABLISSEMENT DE LIENS DANS LE SECTEUR DU CACAO AU NIGÉRIA**



Source : entretiens avec cinq entreprises de transformation, 2012.

30 millions de dollars par an. L'impact de la structure tarifaire sur les produits à valeur ajoutée est plus grand avec la différence de coût entre les entreprises de transformation, qui ont des frais généraux et des coûts de main-d'œuvre, et les négociants de fèves de cacao.

Le Nigeria n'a pas de politique industrielle pour la transformation du cacao, mais elle prévoit des incitations pour les fabricants et les transformateurs en général. La subvention principale pour les exportateurs de cacao est l'Export Expansion Grant (subvention pour l'expansion des exportations) ou EEG.<sup>5</sup> Les entreprises de transformation du cacao participent à l'exportation et bénéficient donc de ces incitations.

L'EEG présente le plus d'intérêt pour les liens en aval de la filière cacao. Un quota d'emplois est fixé pour être éligible à l'EEG : c'est une autre incitation indirecte pour accroître les compétences locales. L'EEG a encouragé les entreprises d'exportation de cacao à se lancer dans l'intégration en aval et à effectuer de lourds investissements en machines et équipements, malgré les difficultés de la mise en œuvre. Les entreprises interrogées ont noté la complexité des procédures de demande, les délais de traitement et de paiement

des subventions. Par exemple, l'EEG pour 2008-2009 n'avait pas encore été décaissé en 2012. En 2009, la COPAN a dû demander au Gouvernement fédéral de débloquer des fonds d'urgence pour l'EEG pour aider les entreprises face à une crise de liquidité. De même, les équipements et les pièces de rechange doivent être exonérés des droits d'importation en vertu des dispositions pour les nouveaux fabricants du système d'obligations. Mais les entreprises sont presque toujours obligées de payer des droits. Elles sont trop vulnérables pour plaider pour une franchise de droits à l'importation, car elles ont urgemment besoin d'intrants et tout retard de dédouanement cause toujours des pertes de production.

L'une des contraintes les plus sévères pour l'établissement de liens en aval est l'absence d'incitations pour la production de fèves de cacao, alors qu'il en existe pour les étapes de transformation. En l'absence d'une stratégie sectorielle globale, la déréglementation du marché du cacao national dans les années 90 a contrarié la production de fèves de cacao de qualité et la mise en place d'incitations à la valeur ajoutée. La synergie politique peut garantir le succès des industries de liens (encadré 4.3).

### ENCADRÉ 4.3 : POLITIQUES AGRICOLES, INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES SE COMBINENT POUR L'INDUSTRIE DE L'HUILE DE PALME EN MALAISIE

La Malaisie est le premier producteur et exportateur mondial d'huile de palme. Le succès de l'industrie repose sur un ensemble de politiques agricoles, industrielles et commerciales.

Dans les années 70, la production d'huile de palme a été intensifiée par le biais d'un programme de réinstallation et de la conversion des plantations de caoutchouc en plantations de palmiers à huile (Fold, 2002). La culture du palmier à huile est passée de 55 000 hectares en 1960 à 3,4 millions d'hectares en 2000 (Kjöllerström et Dallto, 2007). Le Gouvernement a créé des organismes de réglementation dans des domaines tels que le contrôle de qualité et de l'enregistrement de contrats et a investi dans la R-D de la productivité agricole, des industries à valeur ajoutée et de l'amélioration de la qualité.

Le capital local, parfois détenu par des coentreprises indiennes et japonaises, a été investi dans des industries de broyage et de raffinage, devenues de plus en plus concurrentielles sur les marchés d'exportation des pays en développement. Ces entreprises se sont progressivement concentrées et intégrées verticalement et le capital de l'État est devenu plus important dans les plantations et les activités de concentration (Fold, 2002). Le système de taxe à l'exportation a joué un rôle clef : depuis les années 60, il a systématiquement favorisé la transformation locale en produits pétroliers semi-finis, en biens de consommation finale et en produits chimiques avancés.

Des années plus tard, alors que l'huile de palme est devenue une industrie traditionnelle, la Malaisie a ciblé la diversification dans de nouveaux secteurs et a incité à produire et à exporter du cacao (Talbot, 2002). Au milieu des années 90, elle était devenue le plus grand exportateur mondial de beurre de cacao avant de passer à la deuxième place après les Pays-Bas.

Le Nigéria n'a pas de programme de formation aux compétences industrielles pour la transformation du cacao. L'État fait peu d'efforts pour orienter les activités publiques vers les infrastructures, la R-D ou la formation du capital humain pour le développement industriel et la valeur ajoutée de cette industrie. Cependant, les entreprises de transformation investissent elles-mêmes dans des programmes de formation et d'éducation des travailleurs, leur permettant de maintenir de bonnes pratiques de fabrication et d'obtenir la certification internationale.

#### Industrie du cacao au Ghana

Le Ghana est le deuxième producteur mondial de cacao. Le cacao est le deuxième pourvoyeur de devises (après l'or), ce qui représente 23 % des recettes d'exportation en 2011. L'industrie a généré environ 3,5 milliards de dollars en recettes d'exportation, le prix sur le marché mondial ayant augmenté d'environ 81% au cours des cinq dernières années. Le cacao assure la subsistance

de plus de 700 000 agriculteurs, principalement dans le sud. Sa culture a représenté 5 % des recettes publiques en 2005, grâce aux taxes à l'exportation. En 2010, les importantes recettes du Ghana générées par des taxes sur le commerce, provenaient principalement des recettes d'exportation du cacao (ISSER, 2011). Le cacao est également l'un des principaux moteurs de la croissance économique du Ghana, augmentant sa part du PIB de 2,5 % en 2008 à 3,6 % en 2011.

La proportion des exportations de cacao traitées au niveau national a doublé, passant de 12,4 % en 2007 à 25,6 % (226 200 tonnes) en 2011. De fortes perspectives de croissance sont à prévoir pour l'industrie, car elle remonte dans la chaîne de valeur.

#### *Rôle du Ghana Cocoa Board*

Contrairement à de nombreux autres pays producteurs, le Ghana n'a pas démantelé son office de commercialisation du cacao, le Ghana Cocoa Board

(COCOBOD) dans les années 90. Tout en permettant aux acheteurs privés et agréés de contrôler le marché national, le Gouvernement ghanéen continue de contrôler les exportations et, surtout, le classement et l'assurance qualité. La qualité est notamment vérifiée tout au long de la chaîne de valeur du pays (figure 4.10). Les fèves de cacao du Ghana ont une grande teneur en matières grasses et sont très savoureuses, en partie grâce à la fermentation et au séchage soigneux effectués par les agriculteurs.

Le Cocoa Research Institute (un organisme du COCOBOD) est responsable de la recherche sur les ravageurs et les maladies. Il introduit aussi des mesures de contrôle. En 2001, le Cocoa National Disease and Pest Control Committee (Comité national sur le contrôle des ravageurs et des maladies du cacao) a été créé pour élaborer des stratégies de lutte contre les maladies de la capsid et la pourriture brune grâce à un programme de pulvérisation coordonné au niveau national. Grâce à un réseau de bureaux régionaux, le COCOBOD a gratuitement traité les champs de cacao pour les producteurs et a réussi à contenir la menace. Dans le cadre du programme cacao haute-technologie débuté en 2002-2003, les agriculteurs ont reçu des fongicides, des pesticides et des engrais pour obtenir de meilleurs rendements.

Garantissant des fèves de qualité supérieure, le COCOBOD offre des prix plus stables pour les producteurs ghanéens en vendant une part importante de sa production directement sur les marchés à terme. Il assure également une prime de prix d'environ 200 à 250 dollars la tonne. Il fixe les prix à la production à l'échelle des saisons et du territoire avant la récolte (Fold, 2002), des mesures appuyées par le principal acheteur de la chaîne de valeur. Cadbury s'approvisionne en cacao au Ghana depuis plus d'un siècle. Avec sa demande en cacao certifié de qualité et à origine unique, Cadbury a donc intérêt à ce que le COCOBOD soit entièrement responsable du contrôle de qualité à toutes les étapes de production.

Malgré la bonne qualité, la croissance de la productivité du Ghana souffre de contraintes structurelles, notamment le vieillissement des ouvriers agricoles, l'insuffisance des services de vulgarisation et la déficience d'infrastructures (Barrientos, 2011). En 2008, Cadbury a lancé le Partenariat cacao en vue de collaborer avec les parties prenantes pour promouvoir des moyens de subsistance durables. Dans le cadre de

cet effort, Cadbury convertit certains de ses produits phares au commerce équitable, offrant aux producteurs ghanéens un prix minimum garanti et une prime. Nestlé a adopté une approche similaire en 2009.

### *Opinions de quatre entreprises*

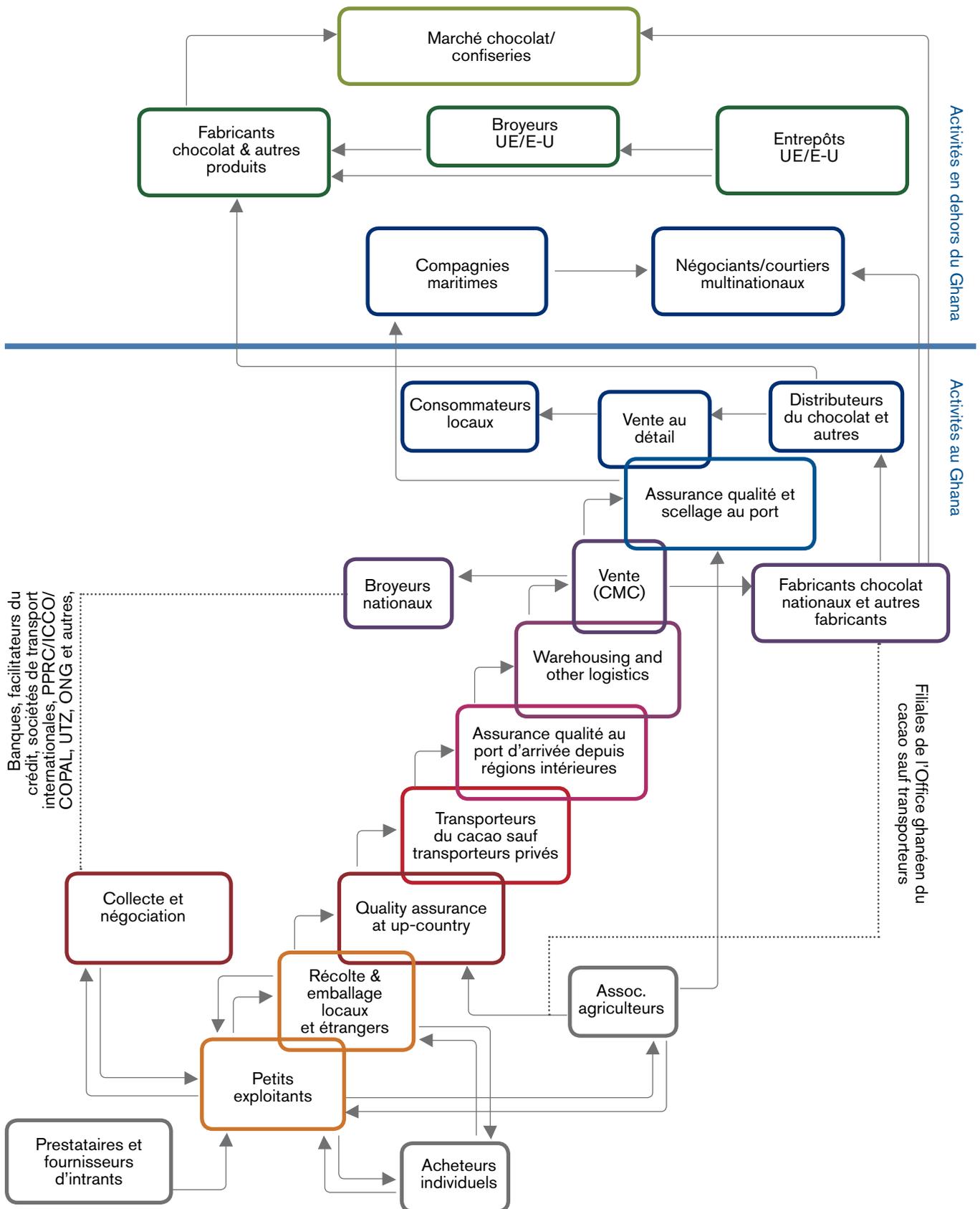
Pour l'étude de cas du Ghana, une entreprise publique créée en 1965 et trois entreprises privées à capital local récemment établies, sont interrogées. Chacune emploie entre 100 et 277 ouvriers, qualifiés comme non qualifiés. Ces entreprises sont positionnées à différents stades de la chaîne de valeur du cacao. Une entreprise est impliquée dans la torréfaction, le broyage et l'emballage ainsi que l'exportation de liqueur de cacao. Les autres entreprises sont plus en aval avec des activités de pulvérisation et la production de beurre de cacao et de poudre de cacao.

Les quatre entreprises exportent principalement à destination des acheteurs européens. Leurs principaux concurrents sont les grands broyeurs ghanéens, Barry Callebaut et Cargill à Tema, Archer Daniels Midland à Kumasi et d'autres exportateurs locaux. La seule entreprise produisant des produits à plus forte valeur ajoutée dirige 10 % de sa production vers les marchés intérieurs et régionaux, qui sont cependant difficiles à alimenter, car ils exigent des produits finis (les acheteurs européens veulent des produits intermédiaires).

Pour les entreprises, la qualité, le prix, et la confiance sont les facteurs de réussite déterminants fixés par leurs acheteurs (figure 4.11). Les acheteurs garantissent la qualité de leurs approvisionnements chez les fournisseurs en cacao ghanéens en établissant des relations basées sur la confiance. Cela constitue une prime à la qualité et une aide au développement des entreprises. Le marché a aussi des exigences, y compris des règlements techniques nationaux : les acheteurs japonais se basent sur la qualité, les acheteurs israéliens exigent une certification casher, et ainsi de suite.

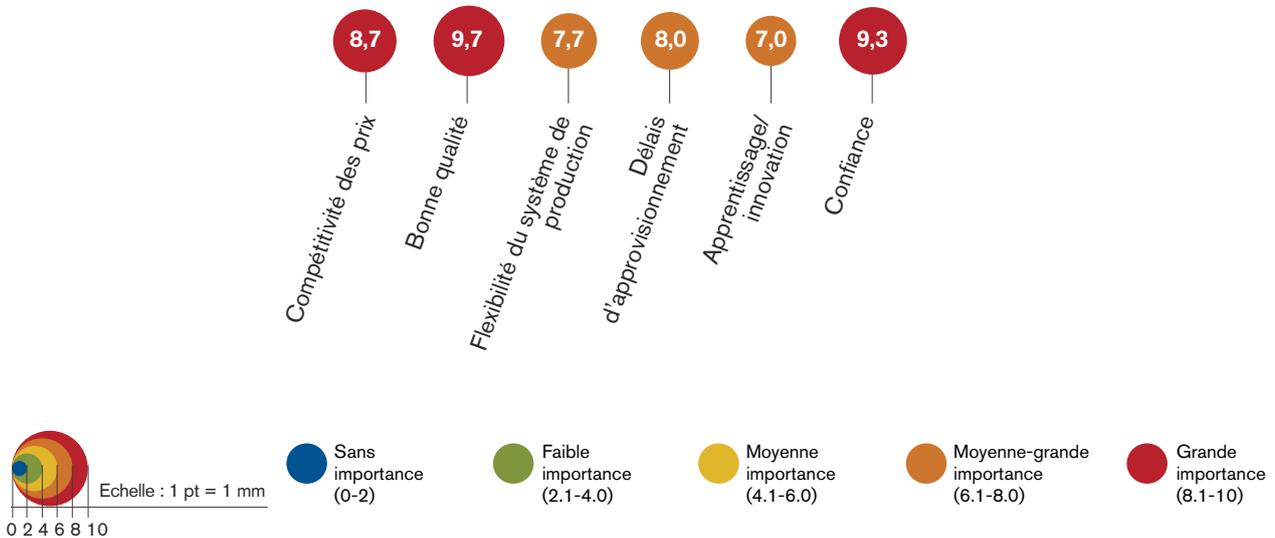
Les liens en aval pour les acheteurs sont favorables à ces entreprises de diverses façons. Les acheteurs européens achètent en aval en aidant les entreprises à planifier correctement ; les acheteurs égyptiens donnent des labels pour assurer le respect des normes commerciales et gouvernementales. Les acheteurs aident également les entreprises en recommandant des matériaux et des équipements et parfois, en fournissant un appui technique.

FIGURE 4.10 : CHAÎNE DE VALEUR DU CACAO DU GHANA



Source : Diagramme des auteurs, CEA et CUA

**FIGURE 4.11 : FACTEURS DE RÉUSSITE DÉTERMINANTS DES ACHETEURS DANS LE SECTEUR DU CACAO AU GHANA**

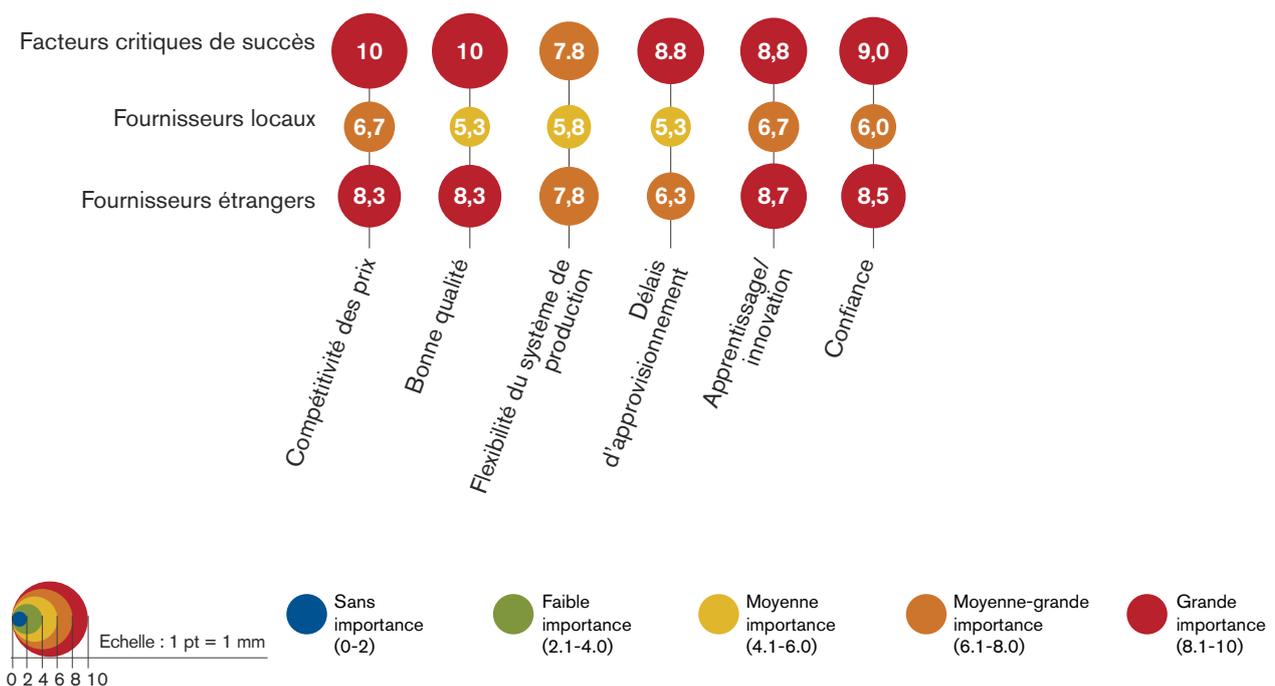


Source : entretiens avec quatre entreprises de transformation, 2012.

Les facteurs déterminants fixés par les acheteurs internationaux sont transmis par la chaîne de valeur du cacao aux producteurs de fèves. La qualité, la confiance, les prix, l'apprentissage/l'innovation et les délais sont des conditions de marché très importantes

pour les fournisseurs locaux (graphique 4.12). Selon les entreprises de transformation du cacao, les fournisseurs étrangers sont plus compétitifs que les locaux, en particulier en termes de qualité et de confiance.

**FIGURE 4.12 : NOTATION DES FOURNISSEURS LOCAUX ET ÉTRANGERS PAR RAPPORT AUX ATTENTES DES ENTREPRISES DOMINANTES DANS LE SECTEUR DE LA TRANSFORMATION DU CACAO AU GHANA**

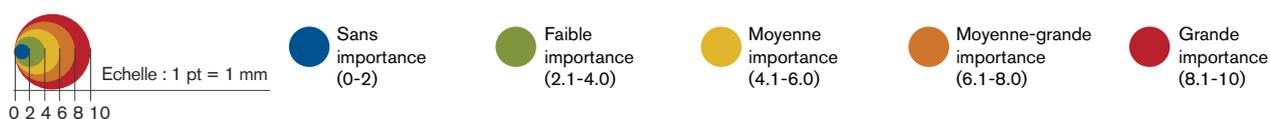
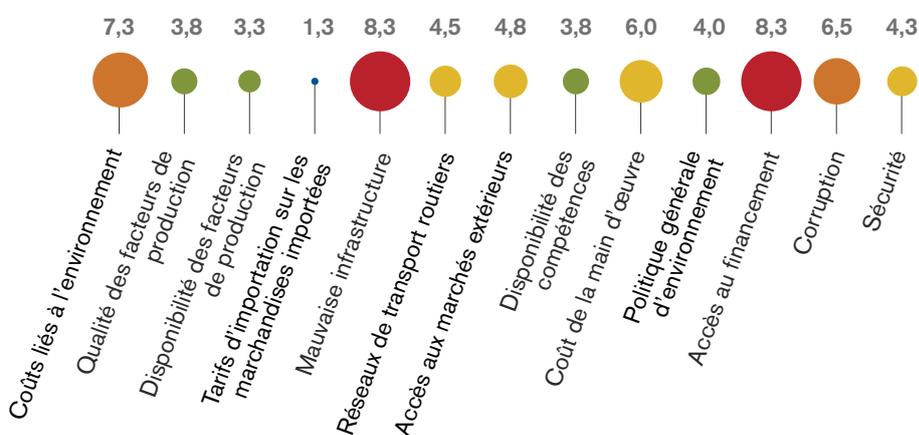


Source : entretiens avec quatre entreprises de transformation, 2012.

Les fournisseurs locaux font face à de sérieuses contraintes en termes de capital, de compétences et d'esprit d'entreprise. La médiocrité des infrastructures et l'approvisionnement sporadique en électricité compliquent l'adoption de stratégies d'approvisionnement en flux tendu : les livraisons sont retardées, les coûts horaires sont élevés et la communication est difficile. Cependant, les entreprises de transformation vont au-delà des activités de surveillance et aident les fournisseurs avec la qualité et des délais de livraison. Cela a contribué à améliorer les capacités des fournisseurs.

Pour toutes les entreprises de transformation du cacao interrogées, les perspectives de développement vont de pair avec le passage à des produits à plus forte valeur ajoutée que leur production actuelle (beurre de cacao, poudre et liqueur) ainsi que la fabrication de chocolats et de boissons. Cette transition est principalement limitée par l'accès aux capitaux, les infrastructures, les coûts et la corruption (graphique 4.13). Une autre question clef est la petite taille du marché des produits finis.

**FIGURE 4.13 : NOTATION DES FACTEURS ENTRAVANANT L'ÉTABLISSEMENT DE LIENS DANS LE SECTEUR DU CACAO AU GHANA**



Source: Interviews with four processing firms, 2012.

La production de cacao au Ghana a enregistré une croissance remarquable, passant de 340 600 tonnes en 2001-2002 à 1 million de tonnes en 2011, stimulée par des interventions politiques et des prix mondiaux élevés. Les mesures incluaient la lutte contre les maladies et les ravageurs (souvent par le biais du COCOBOD), l'incitation à réhabiliter et à réimplanter des exploitations vieilles ou à l'abandon et l'utilisation d'engrais. Une rémunération pour le producteur d'au moins 70 % de la valeur nette projetée franco à bord, des primes périodiques, un programme national d'assurance santé, des cliniques et des bourses d'étude pour le secondaire comptaient parmi les mesures visant à améliorer le bien-être des ouvriers agricoles.

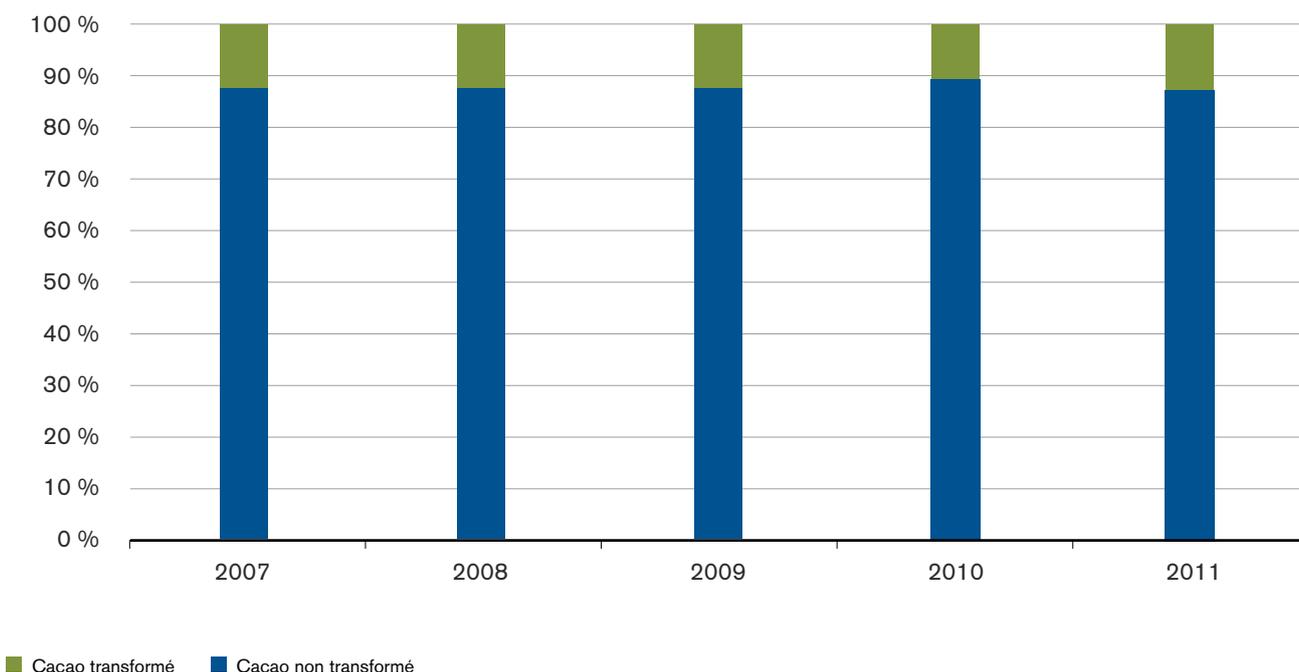
Le Gouvernement s'est également engagé à procéder à une transformation interne d'au moins 40 % en accompagnant des entreprises nationales par le biais de remises de prix, de facilités de paiement de crédit, d'autorisation des importations de machines essentielles et de l'application du statut de zone franche industrielle aux entreprises là-bas. Les entreprises interrogées ont indiqué que les zones franches d'exportation ont été effectivement mises en œuvre et ont attiré des investissements directs étrangers (IDE) de la part de broyeurs mondiaux.

### Industrie du cacao du Cameroun

La majeure partie du cacao du Cameroun est exportée sous forme de fèves brutes : en 2011 seulement 28 397 tonnes sur les 218 702 ont été traitées localement (selon l'Office national du café et du cacao, l'organisme

de réglementation), soit seulement 13 %. Entre 2007 et 2011, moins de 8 % ont été transformées localement (Figure 4.14). Malgré l'intérêt des autorités et les efforts faits pour promouvoir une transformation locale plus poussée, l'intégration entre l'agriculture et l'industrie reste faible.

**FIGURE 4.14 : CONTENU À VALEUR AJOUTÉE DES EXPORTATIONS DE CACAO DU CAMEROUN POUR 2007-2011 (EN POURCENTAGE)**



Source: Office National du Café et du Cacao, 2012. <http://www.freeyengo.com/services/food-amp-dinning-in-cameroon/office-national-du-cacao-et-du-cafeoncc-331.htm> (consulté le 30 septembre 2012).

L'industrie de transformation est contrôlée par une poignée d'entreprises étrangères et nationales, dont la plupart dans la fabrication de produits intermédiaires, largement dominée par la Société industrielle des cacaos (SIC Cacaos) depuis sa création en 1949. Sous majorité suisse (et avec une participation publique minoritaire), la société dispose d'un débit de traitement de 30 000 tonnes par an et emploie environ 100 travailleurs. L'entreprise fait maintenant face à la concurrence d'autres petites entreprises de transformation nationales, employant 20 à 30 salariés. La transformation du cacao pour des exportations vers

la Chine a bénéficié de nouveaux investissements à Mbalmayo, dans le centre du pays.

Pendant plusieurs décennies, une seule entreprise de transformation a dominé le secteur des produits finis du cacao : Chococam. Elle détient près de 60 % du marché du chocolat intérieur et exporte vers les marchés régionaux. Mais cette entreprise fait maintenant face à une rude concurrence, cette fois de la part de l'Asie, dont les produits finis ont une place croissante sur les marchés nationaux et sous-régionaux.

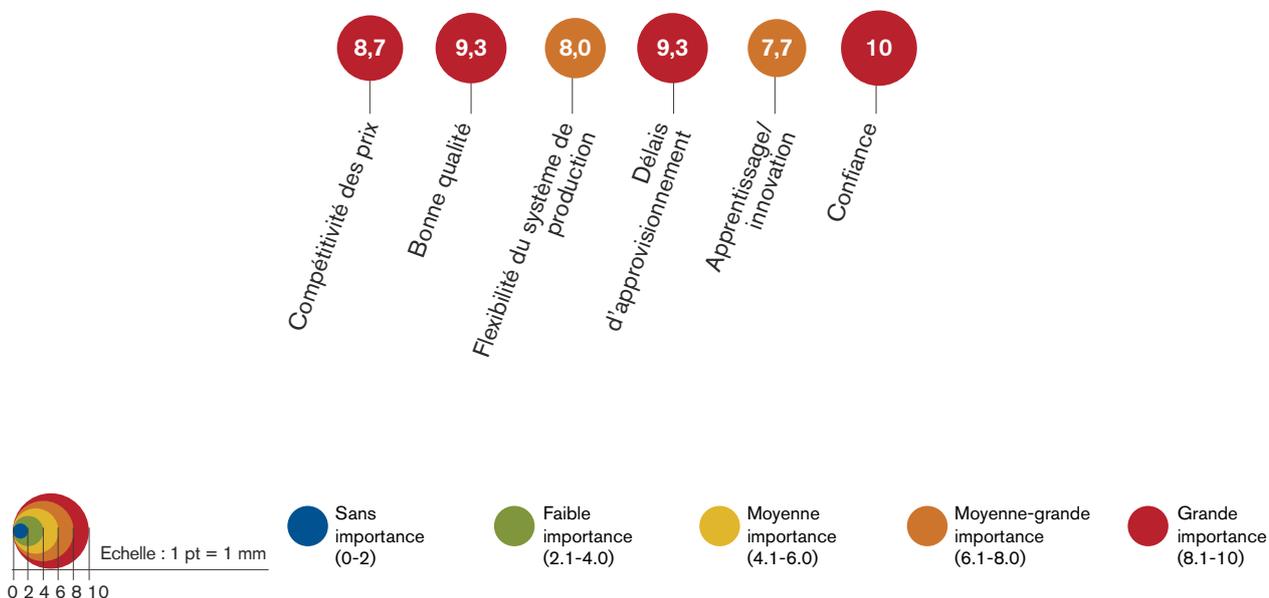
Opinions de trois entreprises

L'étude de cas sur l'industrie de transformation au Cameroun se penche sur SIC Cacaos et deux de ses petits concurrents. SIC Cacaos est liée à la chaîne de valeur mondiale dominée par les fabricants de chocolat européens et américains, qui absorbent 95 % de sa production.

Les deux concurrents nationaux ciblent les grossistes en Asie, notamment en Chine, ainsi que les grossistes et les détaillants sur le marché intérieur. Tous deux ont connu une forte croissance des ventes.

Pour le marché asiatique, la qualité, la confiance et les délais sont les facteurs déterminants pour les trois entreprises. Le marché intérieur est moins exigeant, permettant à ces entreprises d'aller plus en aval dans la fabrication du chocolat. Mais il leur est très difficile d'entrer dans les CVM des pays industrialisés en raison des barrières à l'entrée liés aux normes et aux prix. Dans l'ensemble, la confiance, les délais de livraison, la qualité et le prix apparaissent comme des facteurs clefs pour les entreprises (Figure 4.15).

**FIGURE 4.15 : FACTEURS DE RÉUSSITE DÉTERMINANTS DES ACHETEURS DANS LE SECTEUR DU CACAO AU CAMEROUN**



Source : entretiens avec trois entreprises de transformation, 2012.

Les principaux facteurs appliqués par les entreprises de transformation de cacao à leurs fournisseurs sont la confiance, les délais, la qualité, la flexibilité, les prix et l'innovation figure (4.16). Les fournisseurs locaux sont peu performants dans deux domaines essentiels : la qualité et les prix.

Le Gouvernement a une stratégie de relance de la production des principales cultures de rente. En 2006, la Société de développement du cacao a entrepris un vaste programme de production et de distribution de semis de cacao. L'objectif était de distribuer 6 millions de semis par an pour mettre en place 5 000 hectares de plantations de cacao modernes. Le surplus de production provenant de ces nouvelles plantations devait atteindre 50 000 tonnes en 2020. Cependant, les problèmes structurels de l'accès aux capitaux, de compétences et d'infrastructures,

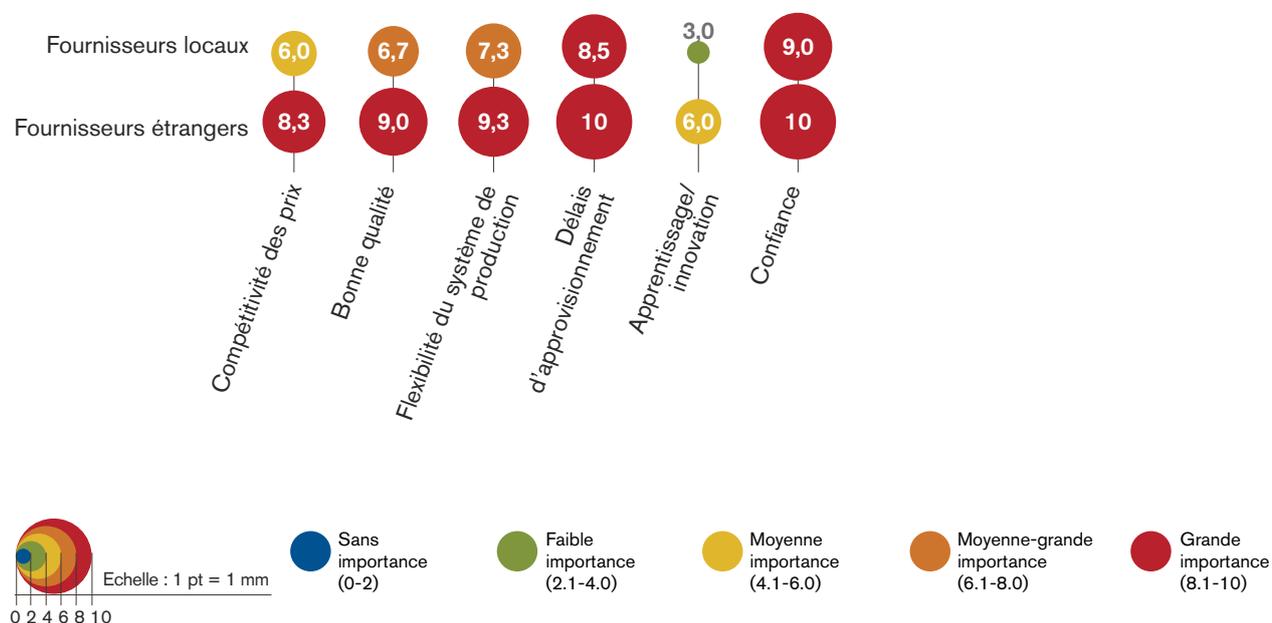
en particulier l'électricité, subsistent et ont empêché les producteurs de cacao de devenir compétitifs.

Les mauvaises pratiques de récolte et de séchage de fèves de cacao, aggravées par de mauvaises routes, ont causé des pertes importantes de production et des retards de livraison pour les transformateurs.

Les entreprises ont souvent organisé des campagnes de sensibilisation et des ateliers pour former les producteurs aux bonnes pratiques de récolte et de séchage. D'autres ont mis en place des primes pour encourager les agriculteurs à produire des fèves de meilleure qualité.

Les trois entreprises montrent peu d'intérêt pour des activités à plus forte valeur ajoutée, principalement en raison des goulets d'étranglement dans la chaîne

**FIGURE 4.16 : NOTATION DES FOURNISSEURS LOCAUX ET ÉTRANGERS PAR RAPPORT AUX ATTENTES DES ENTREPRISES DOMINANTES DANS LE SECTEUR DE LA TRANSFORMATION DU CACAO AU CAMEROUN**

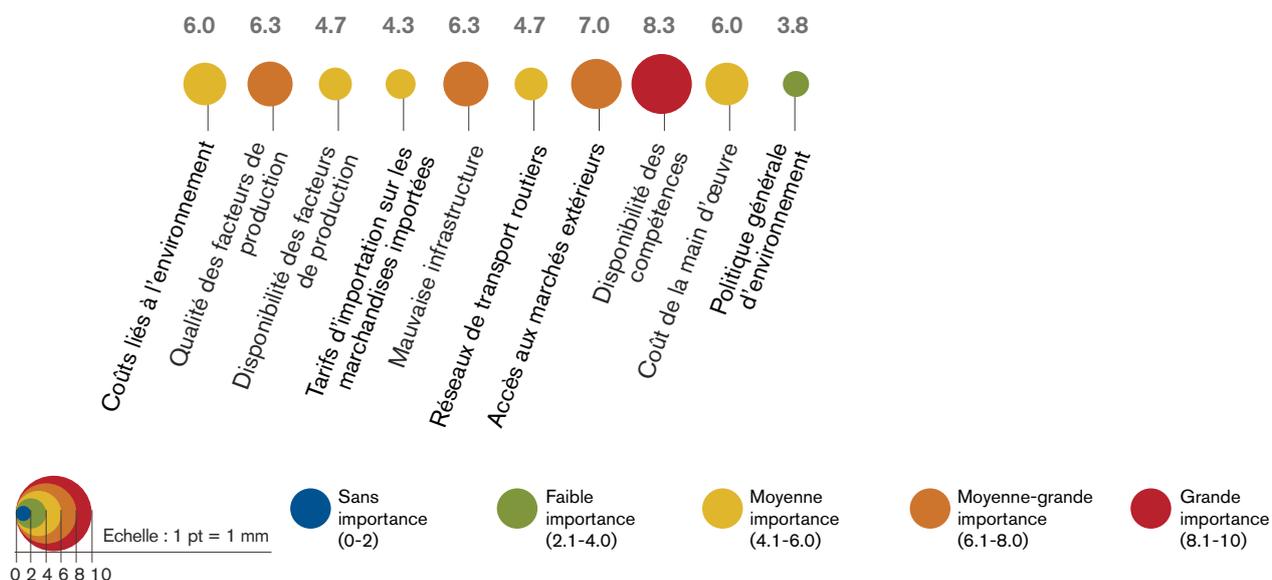


Source : entretiens avec trois entreprises de transformation, 2012.

d'approvisionnement. SIC Cacaos produit les mêmes produits semi-finis depuis plusieurs années, bien que les deux petites entreprises se diversifient dans la production de détergent, de potasse et de biogaz ainsi que de sous-

produits du cacao (utilisés, comme les alcaloïdes, dans la production de vin). Toute stratégie de mise à niveau est limitée par l'accès aux compétences, aux marchés extérieurs et à l'infrastructure (figure 4.17).

**FIGURE 4.17 : NOTATION DES FACTEURS ENTRAUVANT L'ÉTABLISSEMENT DE LIENS DANS LE SECTEUR DU CACAO AU CAMEROUN**



Source : entretiens avec trois entreprises de transformation, 2012.

Le Cameroun n'a pas de stratégie pour établir de liens pour le cacao. Le Gouvernement a élaboré un Programme d'appui à la création et au développement des PME dans la transformation et la conservation des produits locaux de consommation de masse. Cependant, selon les entreprises interrogées, ce soutien gouvernemental a été largement inefficace. Le défi du cadre politique réside principalement dans les arrangements institutionnels. Ils reposent sur trop de ministères, d'organismes et de lois impliqués dans le développement des petites et moyennes entreprises.

La capacité de mise en œuvre est également faible et la bureaucratie est un obstacle à l'application des lois et règlements et à l'accès au financement au titre des régimes publics (l'une des entreprises

attend un financement depuis près de trois ans. Ainsi, les activités de transformation locales reçoivent très peu de soutien pour accroître leur capacité et augmenter leur valeur ajoutée. Cela est un problème car contrairement au Ghana et au Nigéria, aucun investissement n'a été effectué au Cameroun dans les capacités de transformation des entreprises nationales ou internationales. La transformation locale reste faible et le soutien du gouvernement est donc essentiel si le Cameroun veut attirer des investissements et renforcer la compétitivité nationale.

**Comparaison du cacao dans trois pays**

Les chaînes de valeur et l'établissement de liens des trois pays sont récapitulés au tableau 4.1.

**TABLEAU 4.1 : TABLEAU COMPARATIF DES CHÂÎNES DE VALEUR ET DE L'ÉTABLISSEMENT DE LIENS (NIGÉRIA, GHANA ET CAMEROUN)**

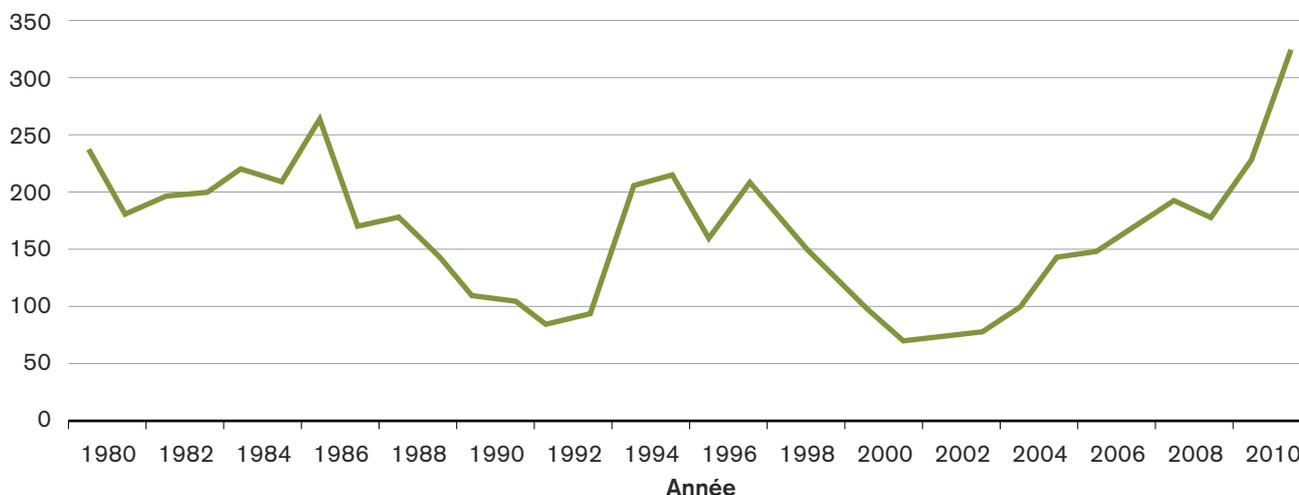
Nigéria	Ghana	Cameroun
<i>Intégration vers l'aval vers les étapes des chaînes de valeur mondiales finales et intermédiaires</i>	<i>Intégration croissante vers l'aval dans les stades intermédiaires de la chaîne de valeur mondiale</i>	<i>Statique : pas de modernisation et pas d'établissement de liens</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capital national/étranger</li> <li>▪ Produits intermédiaires/finaux</li> <li>▪ Marchés régionaux</li> <li>▪ Facteurs déterminants : qualité/délais de livraison/confiance</li> <li>▪ Coopération acheteur faible</li> <li>▪ Contraintes : matières premières, capital/infrastructures, régime commercial de l'UE et politiques horizontales pour les entreprises de transformation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capital national/étranger</li> <li>▪ Produits intermédiaires</li> <li>▪ Acheteurs européens</li> <li>▪ Facteurs déterminants : qualité/prix/confiance</li> <li>▪ Coopération avec acheteurs</li> <li>▪ Fortes politiques gouvernementales sur les matières premières</li> <li>▪ Contraintes : capital/infrastructures, environnement et politiques de prix pour les producteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capital national/étranger</li> <li>▪ Un seul fabricant de chocolat vs. la concurrence asiatique</li> <li>▪ Produits intermédiaires</li> <li>▪ Acheteurs européens</li> <li>▪ Facteurs déterminants : qualité/prix/confiance</li> <li>▪ Contraintes : matières premières, compétences/marchés, coûts environnementaux et manque de politiques</li> </ul>

**4.2 CAFÉ**

**Évolution des prix sur le long terme**

Le café est une source importante de devises et d'emplois dans de nombreux pays africains. Dès le milieu des années 80, les prix mondiaux ont baissé,

se sont effondrés en 1992, sont repartis à la hausse au milieu des années 90 avant de retomber jusqu'au début des années 2000, et de se redresser fortement (Figure 4.18). En termes réels cependant, les prix au milieu des années 200, ne représentaient que la moitié de ceux des années 60 (Kaplinsky et Fitter, 2004).

**FIGURE 4.18 : PRIX INDICATEUR COMPOSÉ DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU CAFÉ, 1980–2011 (CENTIMES DE DOLLAR/KG)**

Source : UNCTADStat, disponible sur <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx> (consulté le 20 octobre 2012).

Plusieurs facteurs sous-tendaient la tendance des prix à la baisse. Un facteur important a été la fin des accords internationaux sur le café, qui, jusqu'aux années 80, permettaient aux pays producteurs de soutenir et de stabiliser les prix mondiaux grâce à des accords de quotas (Ponte, 2002b; Talbot, 1997b). L'entrée du Vietnam comme grand producteur de café Robusta de qualité médiocre, a contribué à une offre excédentaire dans les années 90.

Dans le cadre des programmes d'ajustement structurels, la plupart des offices de commercialisation du café ont été démantelés, ce qui a conduit à la hausse des parts des recettes nationales revenant aux producteurs, mais aussi à une plus grande exposition à la volatilité des prix. Cela a coïncidé avec le retrait de l'État impliqué auparavant dans les services de vulgarisation et de contrôle de qualité.

Par conséquent, alors que les volumes d'exportation ont augmenté, la qualité en a généralement pâti. En Afrique, l'ampleur des réformes institutionnelles varie considérablement. Si la libéralisation du marché a fait de l'Ouganda un important producteur de café de qualité inférieure dans les années 80 et 90, la réglementation kenyane, réduisant l'exportation, lui a permis de maintenir sa réputation de fournisseur de café fin malgré des inconsistances (Ponte, 2002a).

Les prix du café ont fortement augmenté depuis le début des années 2000 (voir figure 4.18), après les produits de base agricoles. Ils ont, en particulier, été touchés par les mauvaises récoltes des producteurs d'arabica de qualité supérieure (encadré 4.4), tels que le Brésil et la Colombie, combinée à une demande soutenue dans les marchés émergents.

#### ENCADRÉ 4.4 : QUALITÉS DU CAFÉ

L'Organisation internationale du café classe le café par catégorie de prix : arabica doux (Colombie, Kenya, Tanzanie), arabicas Brésil ou arabica dur (Brésil, Éthiopie) et robusta (Vietnam, Côte d'Ivoire, Ouganda).

Certains pays africains sont d'importants fournisseurs mondiaux de certains types de café. La Côte d'Ivoire et l'Ouganda sont de gros fournisseurs de robusta et l'Éthiopie et le Kenya sont de gros fournisseurs d'arabica.

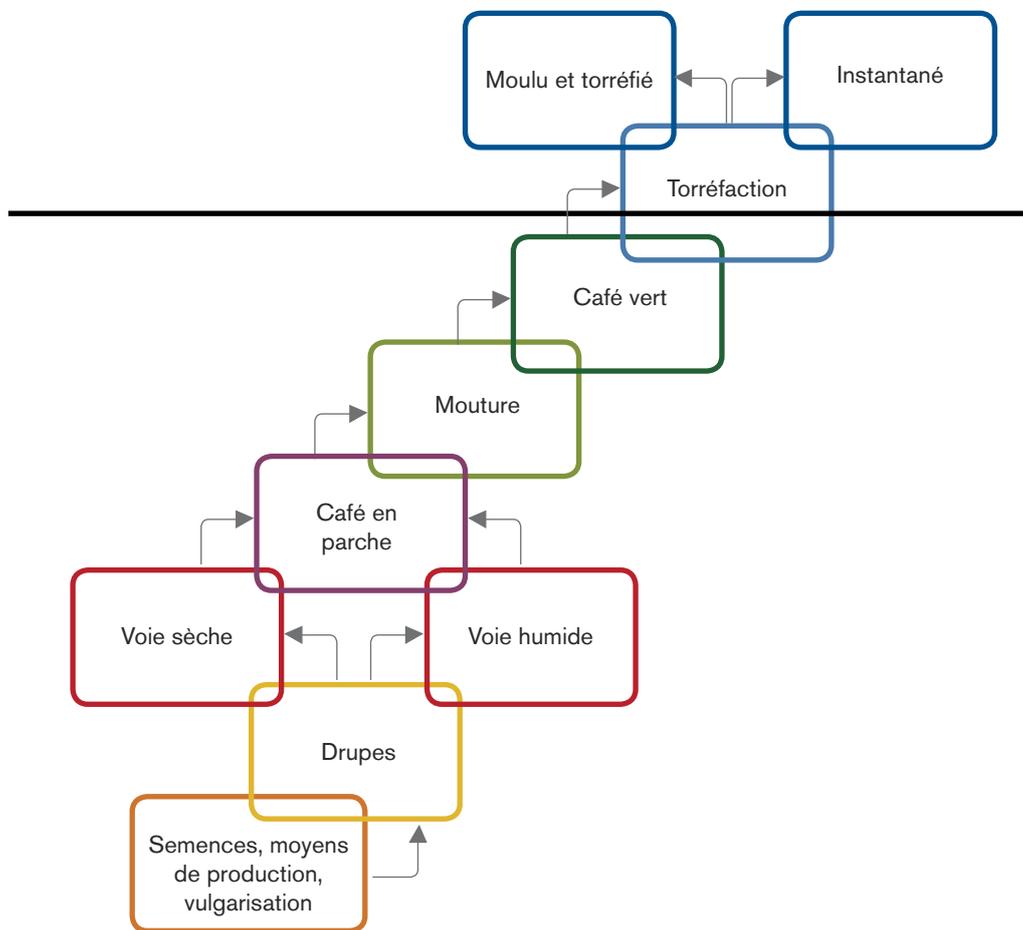
Source : (Petit, 2007; Ponte, 2002a).

### La chaîne de valeur mondiale

Après la récolte, les grains de café doivent être traités dans les 24 heures. La transformation après la récolte peut être faite à petite échelle par les agriculteurs eux-mêmes par voie sèche (drupes séchées et séparées des grains par battage) ou voie humide (la pulpe fraîche

est séparée mécaniquement des grains, qui seront fermentés, rincés et séchés). Les voies sèche et humide produisent du café parche. Il faut une mouture pour retirer la couche du café, produisant moins de grains verts. La procédure se poursuit uniquement avec la torréfaction et le broyage, et, pour le café instantané, la pulvérisation ou la lyophilisation (Figure 4.19).

**FIGURE 4.19 : CHAÎNE DE VALEUR MONDIALE DU CAFÉ**



Source : Diagramme des auteurs, CEA et CUA

### Concentration du marché

La disparition de cadres institutionnels nationaux et internationaux a fait des entreprises privées des acteurs de la chaîne de valeur mondiale du café. Les liens en aval sont contrôlés par quelques négociants, torréfacteurs et détaillants internationaux, qui au cours des années 90 ont acquis une forte concentration du marché.

Les torréfacteurs sont les principaux moteurs de la chaîne de valeur mondiale (Ponte, 2002b). Ils définissent les paramètres de marché pour les producteurs, les transformateurs et les commerçants nationaux dans les pays producteurs et pour les négociants internationaux. Le commerce de détail est contrôlé par les supermarchés, mais les torréfacteurs demandent des marges de profit plus importantes que les supermarchés. Plutôt que de recourir à une intégration verticale, les torréfacteurs se concentrent sur leur cœur de métier : la mise au point de produits, la R-D et la commercialisation. Pour ne plus gérer les activités secondaires et les frais fixes, ils sont passés à un inventaire géré par le fournisseur, ce qui contraint les opérateurs internationaux à gérer des stocks de différents volumes, qualité et origine en flux tendu. Les négociants internationaux se sont donc tournés vers une intégration en amont dans les pays producteurs de café. La libéralisation de la commercialisation du café dans les pays producteurs de café a encouragé ce processus, car de nombreux négociants locaux en manque de capitaux ont été partiellement ou entièrement acquis par des négociants internationaux.

Les innovations technologiques dans la transformation du café ont renforcé le rôle des torréfacteurs (Ponte, 2002b). De nouvelles techniques de lavage leur permettent de mélanger différentes variétés de café pour créer une certaine saveur. La flexibilité des torréfacteurs dans leurs stratégies d'approvisionnement est donc plus grande et cela réduit leur dépendance en termes de sources et de qualités spécifiques. Les risques de pénurie et les variations de prix sont donc réduits, pendant qu'est renforcée leur capacité à combiner des stocks de qualité et de prix variables (Kaplinsky et Fitter, 2004). Les producteurs peuvent plus difficilement discuter les prix et les volumes.

Les chaînes de cafés, comme Starbucks, sont devenues les principaux acteurs de la chaîne de valeur et révolutionnent la vente au détail (Ponte, 2002b). Ils vendent bien plus qu'une tasse de café : une « expérience de café ». Le café devient un « bien de positionnement » : les consommateurs paient non seulement pour du bon café mais aussi pour l'ambiance et le cachet social octroyé quand on le consomme dans ces

cafés. Dans ces points de vente, le café représente moins de 4 % du prix de vente final.

La demande de café est élastique par rapport au revenu : plus les revenus disponibles augmentent, plus la consommation de café est forte, mais quand les niveaux de revenus sont élevés, elle se stabilise (Ponte, 2002b). Pour contrer des ralentissements potentiels de la demande et pour répondre aux préoccupations croissantes des consommateurs sur les questions de santé, d'environnement et de société, les torréfacteurs et les détaillants ont cultivé des marchés de niche à forte croissance et ont créé, par exemple, le café de spécialité (cafés biologiques et écologiques) sous le label commerce équitable ou Fair Trade. Un grand détaillant au Royaume-Uni a offert jusqu'à 96 variétés de café dans le début des années 2000 (Kaplinsky et Fitter, 2004). En effet le café a un fort potentiel de différenciation et cela se reflète dans l'écart de prix : À cette époque sur le marché du Royaume-Uni, les prix de 100 grammes de café torréfié variaient de 0,86 dollars pour les produits de base à 2,40 dollars pour un expresso haut de gamme, à 3,30 dollars pour un café d'origine unique (Kaplinsky et Fitter, 2004). Les torréfacteurs et les détaillants cultivent également les marchés émergents, tels que la Chine, pour viser des groupes à revenus en hausse.

La concentration du marché dans les liens en aval a conduit non seulement à produire des obstacles à l'entrée plus importants pour les nouveaux entrants mais aussi à une répartition inégale des revenus entre pays producteurs et consommateurs (Kaplinsky, 2004). Jusqu'au milieu des années 2000, alors que le prix de base s'est effondré pour les producteurs de café dans les pays producteurs, les détaillants dans les pays consommateurs avaient des revenus relativement stables. Les torréfacteurs et les détaillants peuvent ainsi contrôler, respectivement, jusqu'à 30 % et 20 % de la valeur ajoutée totale dans la CVM du café (Kaplinsky et Fitter, 2004).

Dans les pays producteurs, la baisse des cours mondiaux du café dans les années 1990 et les années 2000 ont mis à mal les revenus des producteurs de café, aggravant la pauvreté en milieu rural. La communauté internationale a donc appelé à des interventions avec, par exemple, le rétablissement des restrictions quantitatives internationales dans les pays producteurs. Cette approche est compliquée, car elle nécessite la coordination entre les principaux producteurs mondiaux et s'inscrit dans des négociations politiques et économiques tendues. Il est généralement plus facile d'utiliser une autre approche formulée à l'échelle nationale avec une modernisation locale pour accroître les niveaux de revenus, sinon les parts dans la CVM.

Les pays producteurs de café peuvent effectuer deux types de modernisation stratégique : celle des processus et des produits et une modernisation fonctionnelle. La première vise à produire du café de meilleure qualité ou de différents types de café (commerce équitable, biologique) afin de lever les prix des producteurs. En d'autres termes, les pays producteurs maximisent les revenus associés à leur position actuelle dans la CVM. La seconde vise à aller au-delà des exportations de grains verts par l'acquisition de capacités de transformation, de commercialisation et de distribution qui impliquent non seulement les producteurs, mais aussi les entreprises agroalimentaires et les prestataires de services.

#### *Modernisation du processus et des produits*

Pour les torréfacteurs, une qualité constante est un paramètre important du marché, car l'inconsistance oblige à ajuster les équipements et les procédures de traitement (Fold et Ponte, 2008). Par conséquent, l'uniformité importe autant que la qualité. La qualité finale du café dépend autant du type de grains que des pratiques agricoles

et de la transformation primaire (séchage, lavage et stockage). Le processus de mise à niveau nécessite donc des investissements dans les services de vulgarisation aux agriculteurs, le renforcement des capacités pour le traitement, le transport et le stockage et des systèmes nationaux de contrôle de la qualité. La modernisation des processus et des produits permet aux entreprises de satisfaire le marché haut de gamme, lorsque l'entreprise se concentre sur les pratiques culturelles, la sélection des grains, la transformation et le transport, la torréfaction et le conditionnement (Kaplinsky et Fitter, 2004). Les pays africains peuvent largement élaborer des stratégies de mise à niveau des liens dans l'agriculture et la récolte, car ces liens ne sont que de petits obstacles à l'accès aux technologies.

La différenciation des produits permet aux pays producteurs de cibler les marchés de niche à forte croissance. Cependant, elle présente certains défis, car ses avantages économiques ne sont pas toujours très clairs et elle dresse souvent des obstacles à l'entrée des petits exploitants (encadré 4.5).

#### **ENCADRÉ 4.5 : DIFFÉRENTIATION DES PRODUITS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR MONDIALE DU CAFÉ**

Le café de spécialité, notamment le café d'origine unique, offre de belles perspectives pour augmenter les recettes des producteurs. Par exemple, le café jamaïcain Blue Mountain a souvent atteint cinq fois le prix mondial du café et n'a pas été souffert des fluctuations des prix mondiaux (Kaplinsky et Fitter, 2004). Pour s'engager dans cette voie, les pays producteurs doivent investir à la fois dans la production et dans des étapes de commercialisation. Ces dernières incluent la sensibilisation des consommateurs sur la qualité du café, la promotion d'une image du produit dans les pays consommateurs et saisir l'opportunité de marques à indication géographique, comme les producteurs de vin (Ponte, 2002b).

Pour le café biologique, issu du commerce équitable et respectueux de l'environnement, les avantages sont moins évidents. Premièrement, tous ces marchés de niche offrent des primes du marché. Alors que le commerce équitable permet aux producteurs d'obtenir des rendements économiques plus élevés, les primes à la certification biologique et au respect de l'environnement sont plus souples, souvent fixées par les facteurs marchands (et non marchands) (Ponte, 2000c; Muradian et Pelupessy, 2005). Même le café du commerce équitable est entravé par une qualité inégale et des prix trop élevés.

Deuxièmement, les coûts de certification peuvent constituer des obstacles à l'entrée importants pour les producteurs africains en particulier, compte tenu de la prolifération de systèmes de certification variant souvent selon les pays et le détaillant, ce qui compense les primes.

Troisièmement, certaines certifications comme Rainforest Alliance sont si répandues dans la distribution grand public qu'elles deviennent des exigences « ordre admissible » au lieu d'« ordre gagnant » du marché, une condition nécessaire mais non suffisante, qui entraîne des coûts de production plus élevés pour les producteurs de café sans leur rapporter d'avantages économiques.

### Modernisation fonctionnelle

La chaîne de valeur du café offre deux voies de modernisation fonctionnelle : le café torréfié et le café soluble.

Le café torréfié doit généralement être transformé à proximité d'un point de consommation afin de préserver sa saveur. Voilà pourquoi le café vert est traditionnellement au cœur du commerce international. L'emballage sous vide permet de préserver la saveur un peu plus longtemps, mais induit aussi des coûts de transport plus élevés (Roemer, 1979). Il faudrait également que les entreprises productrices livrent dans un délai très court et aient accès aux moyens de production et aux connaissances pour mélanger

différents types de café adaptés au café torréfié emballé.

Les torréfacteurs mondiaux ont un avantage concurrentiel clef en termes de produits transformés du café pour plusieurs raisons. Ils peuvent mélanger les grains issus du monde entier pour répondre au cahier des charges en termes de qualité et de prix. Ils disposent d'installations près du point de consommation, contrôlent plusieurs marques, et ont, un excellent accès aux réseaux de distribution.

La chaîne de valeur du café instantané présente cependant des difficultés pour la modernisation fonctionnelle ce qui indique que les opportunités de modernisation pourraient être plus grandes.

#### **ENCADRÉ 4.6 : MODERNISATION FONCTIONNELLE DANS LA CHAÎNE DE VALEUR MONDIALE DU CAFÉ INSTANTANÉ**

Le café instantané a été introduit au cours de la Seconde Guerre mondiale aux États-Unis et représente environ 20 % du marché mondial en valeur.

Cette chaîne de valeur est contrôlée par les torréfacteurs mondiaux avec une présence forte sur les marchés traditionnels et émergents. Comme pour le marché du café moulu torréfié, les torréfacteurs mondiaux différencient leurs produits en mettant au point de nouveaux mélanges et de nouvelles marques. De plus, ils ont également élargi leur gamme de produits en introduisant le café soluble et le café lyophilisé. Le succès de la stratégie est confirmé par des primes importantes pour les cafés de haute qualité et les cafés instantanés de spécialité (Kaplinsky et Fitter, 2004).

Après la guerre, certains pays latino-américains ont essayé de passer à la transformation et à l'exportation de café instantané (Talbot, 1997a). Ces efforts ont eu un certain succès et ont généralement été pris en charge par les pouvoirs publics par le biais d'incitations financières, de l'accès à des grains de café de qualité médiocre et par la commercialisation.

Cependant, la production de café instantané ne s'est pas toujours traduite par une amélioration des revenus des exportateurs de café vert (Talbot, 2002). C'est parce que les fabricants de café instantané d'Amérique latine vendent principalement en vrac aux multinationales mondiales qu'il est commercialisé sous leurs propres marques. En d'autres termes, s'ils sont parvenus à développer une base de fabrication, ces pays ne garantissent pas une plus grande part des revenus globaux de la chaîne de valeur mondiale du café instantané. Ce n'est qu'avec l'exportation sous leurs propres marques sur les marchés émergents qu'ils ont réalisé des marges bénéficiaires plus élevées.

En Afrique, les marchés nationaux et régionaux sont très restreints, à l'exception des pays où la consommation de café est un élément culturel comme en Éthiopie et en Érythrée, ou est associée à l'augmentation de revenus comme en Afrique du Sud. Les marchés internationaux restent donc cruciaux et pour les cibler, il faut accéder à des grains de grande qualité d'origine unique, par exemple

et concurrencer les torréfacteurs mondiaux qui contrôlent les marques destinées aux marchés de niche. Deux propositions pour entrer sur le marché du café de valeur lors de la torréfaction comprennent l'approfondissement du niveau de transformation du café du commerce équitable et le passage à une distribution non-ménagère à travers cafés de spécialité (Muradian et Pelupessy, 2005).

## Industrie du café en Éthiopie

Le café, exportation principale de l'Éthiopie, représente 10 % du PIB. La production de café compte 1,3 millions de petits agriculteurs. Les personnes à charge et les employés des industries auxiliaires représentent environ 15 millions de personnes (Petit, 2007).

Dans les années 90, le cadre institutionnel a été partiellement libéralisé. Les coopératives privées et les producteurs participent aujourd'hui à la première transformation et la commercialisation interne. Cependant, l'intégration verticale est limitée et le marketing à l'exportation est contrôlé par la bourse éthiopienne des produits de base (Ethiopian Commodity Exchange ou ECX), un organisme gouvernemental chargé de la vente aux enchères de café. L'ECX vise à maintenir des normes exigeantes pour le café éthiopien et assure la séparation des envois provenant de différentes régions pour préserver leurs saveurs particulières.

Depuis 2001, les entreprises coopératives et certaines entreprises privées ont été autorisées à exporter directement, sans passer par le système de commercialisation interne, qui contrôle tout de même 80 % de la production de café. Les envois qui ne répondent pas aux normes d'exportation sont dirigés vers le vaste marché intérieur, qui absorbe 40 % de la production intérieure de café. Mis à part le Brésil, l'Éthiopie est le seul pays producteur de café avec un vaste marché intérieur.

### *Opinions des entreprises*

La transformation et l'exportation du café sont très compétitives, avec environ 200-250 entreprises concernées. L'étude de cas porte sur les entreprises de transformation et d'exportation établies après les réformes des années 90. Toutes les entreprises sont détenues par des Éthiopiens. Cependant, l'une d'entre eux travaille en partenariat avec une multinationale. La taille de l'entreprise est de l'ordre de 4 à 8 millions de chiffres d'affaires. Les entreprises achètent des grains de café à l'ECX, à l'exception d'une coopérative de producteurs de café avec un chiffre d'affaires de 46 millions de dollars. Après réception des grains de l'ECX, les entreprises exportatrices les lavent, les trient, les mesurent et prennent les dispositions logistiques.

Certaines sont impliquées dans la torréfaction, qui est une étape nécessitant beaucoup plus de main-d'œuvre. Le secteur emploie principalement des travailleurs non qualifiés saisonniers.

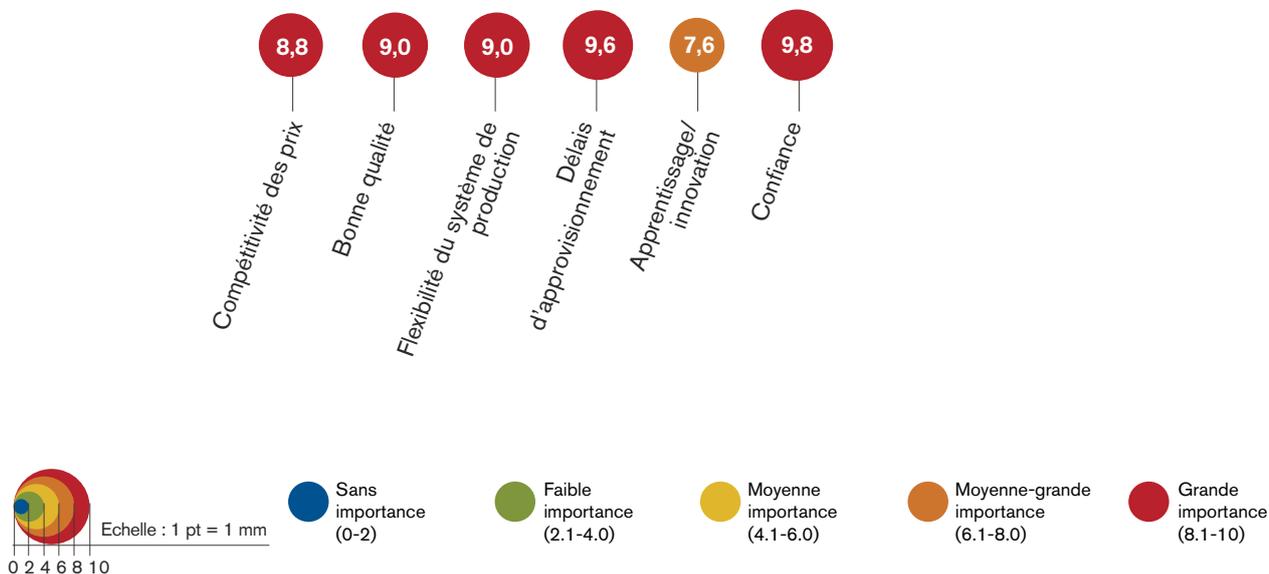
Les entreprises exportatrices de café vendent 85-95 % de leur production à des négociants internationaux. Pour certaines entreprises, les marchés traditionnels sont toujours au premier plan : l'Union européenne (60-95 % du total des ventes), où la demande est croissante, et, dans une moindre mesure, les États-Unis (20 %) et le Japon (5-10 %), marché en déclin. D'autres entreprises ont des marchés plus différenciés : le Moyen-Orient, la République de Corée, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et l'Afrique du Sud. Au sein de leurs marchés d'exportation, on observe aussi la segmentation entre le café de spécialité et le café indifférencié.

À l'exception du Moyen-Orient, ces marchés sont très exigeants en termes de confiance, de qualité, de compétitivité des prix et des délais (figure 4.20). La concurrence internationale est rude, car les exportateurs éthiopiens sont en concurrence avec un café de qualité en provenance du Brésil et de Colombie. Les entreprises interrogées signalent que les acheteurs les aident dans une certaine mesure en fournissant la capacité de contrôler la qualité et de noter les grains de café.

Les exportateurs de café sont prêts à investir dans le perfectionnement de compétences internes en matière de torréfaction, mais les acheteurs ne sont généralement pas intéressés par les produits semi-transformés. Cela empiéterait sur le cœur de métier de l'utilisateur final industriel, à savoir les broyeurs mondiaux. Les exportateurs de café envisagent également d'élargir leur marché et de se différencier en de nouveaux produits.

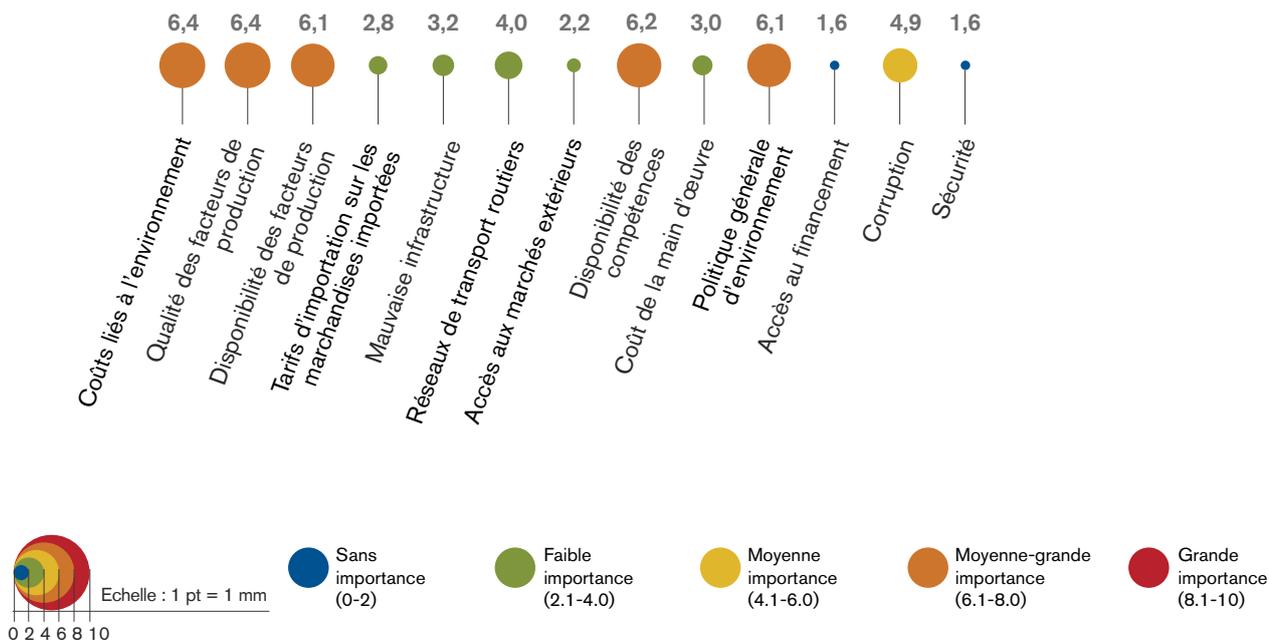
Au niveau national, les défis aux capacités locales de transformation sont de deux ordres (graphique 4.21). L'accès aux intrants est problématique. Certains moyens de production ne sont pas disponibles : les entreprises devraient par exemple investir dans la fabrication d'emballages en interne s'ils devaient exporter des paquets de café torréfié. De plus, la qualité des matières premières est faible. Tout comme le cadre d'appui gouvernemental : des impôts élevés, le manque de main-d'œuvre qualifiée et, dans une moindre mesure, la corruption font qu'il est difficile pour les entreprises d'investir dans des installations de transformation.

**FIGURE 4.20 : FACTEURS DE RÉUSSITE DÉTERMINANTS DES ACHETEURS DANS LE SECTEUR DU CAFÉ EN ÉTHIOPIE**



Source : entretiens avec des entreprises de transformation et d'exportation, 2012.

**FIGURE 4.21 : NOTATION DES FACTEURS ENTRAUVANT L'ÉTABLISSEMENT DE LIENS DANS LE SECTEUR DU CAFÉ EN ÉTHIOPIE**



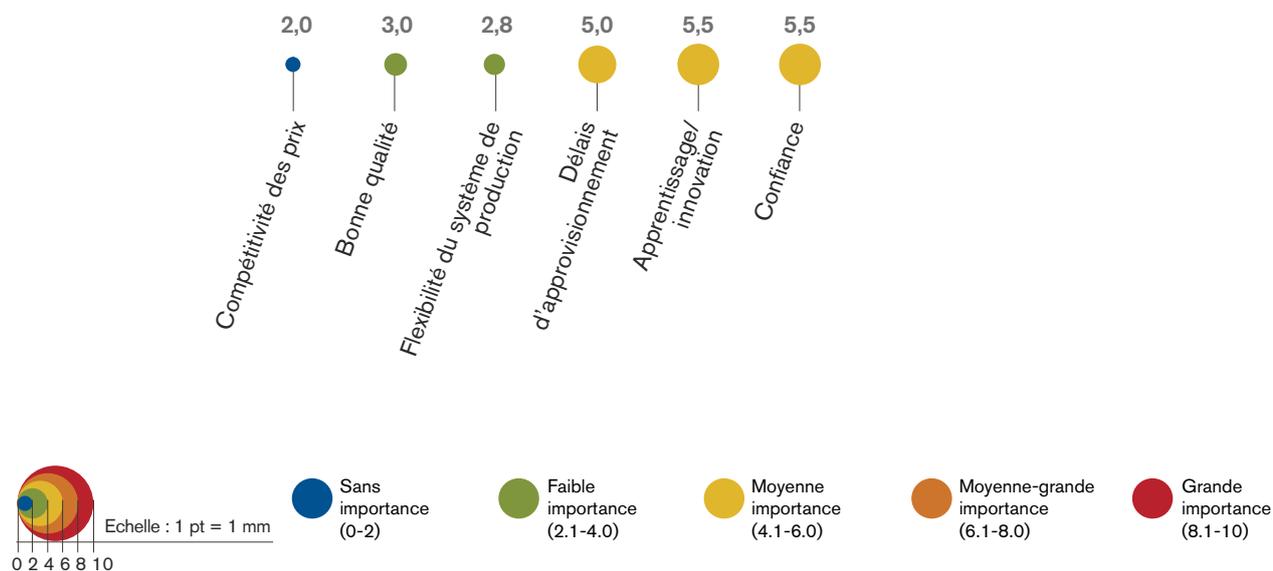
Source : entretiens avec des entreprises de transformation et d'exportation, 2012.

Pour les entreprises exportatrices, la qualité de l'approvisionnement est un défi de taille. Elles s'inquiètent donc de la capacité de l'ECX à améliorer la qualité des grains produits par les agriculteurs. Le système actuel offre plus d'incitations pour une rotation rapide que pour une production de haute qualité. Cependant, une entreprise fait valoir que l'ECX est de plus en plus sensible à ce problème (et est technologiquement avancé). Mais comme la qualité des grains est déterminée par le calendrier et la gestion des grains aux stades de récolte et de post-récolte, et comme les exportateurs

ne travaillent pas directement avec les agriculteurs, ils ne peuvent pas aider les agriculteurs locaux à améliorer leurs capacités. D'autres problèmes incluent l'insuffisance des infrastructures, des coupures de courant (une usine mentionne 35-40 % de pannes d'électricité) et de mauvaises télécommunications.

Les fournisseurs d'entreprises exportatrices jugent médiocres les capacités des fournisseurs locaux en termes de qualité, de prix et de flexibilité pour s'adapter aux volumes ou à la qualité requises (figure 4.22).

**FIGURE 4.22 : NOTATION DES RÉSULTATS DES FOURNISSEURS LOCAUX DANS LE SECTEUR DU CAFÉ EN ÉTHIOPIE**



Source : entretiens avec des entreprises de transformation et d'exportation, 2012.

Une coopérative d'agriculteurs fait exception. Elle exporte du café de spécialité aux États-Unis et dans d'autres pays à revenu élevé de la région du Pacifique, et doit répondre à des normes de qualité très élevées. Elle emploie 113 permanents et plus de 1 000 travailleurs temporaires. Cette entreprise a alloué du personnel pour aider et former les agriculteurs et coopérer avec les facilitateurs externes. Selon son expérience, ces liens ont contribué à renforcer les capacités des producteurs en termes de qualité et de coûts. Cependant, le potentiel de croissance de l'entreprise est limité par le manque de capitaux et le faible soutien du gouvernement.

La politique économique éthiopienne est principalement axée sur la diversification. Au niveau sectoriel, le Plan de développement et de commercialisation du café cible la productivité agricole, la qualité du café, le lavage, la transformation post-récolte et la commercialisation. Le Gouvernement offre des incitations générales pour la transformation locale, tels que les importations de capitaux avec exonération d'impôts, mais les entreprises interrogées ont trouvé que la lourdeur des procédures entrave l'application de ces régimes. Elles ont également souligné l'incohérence des politiques et la très faible volonté du gouvernement de coopérer avec le secteur privé.

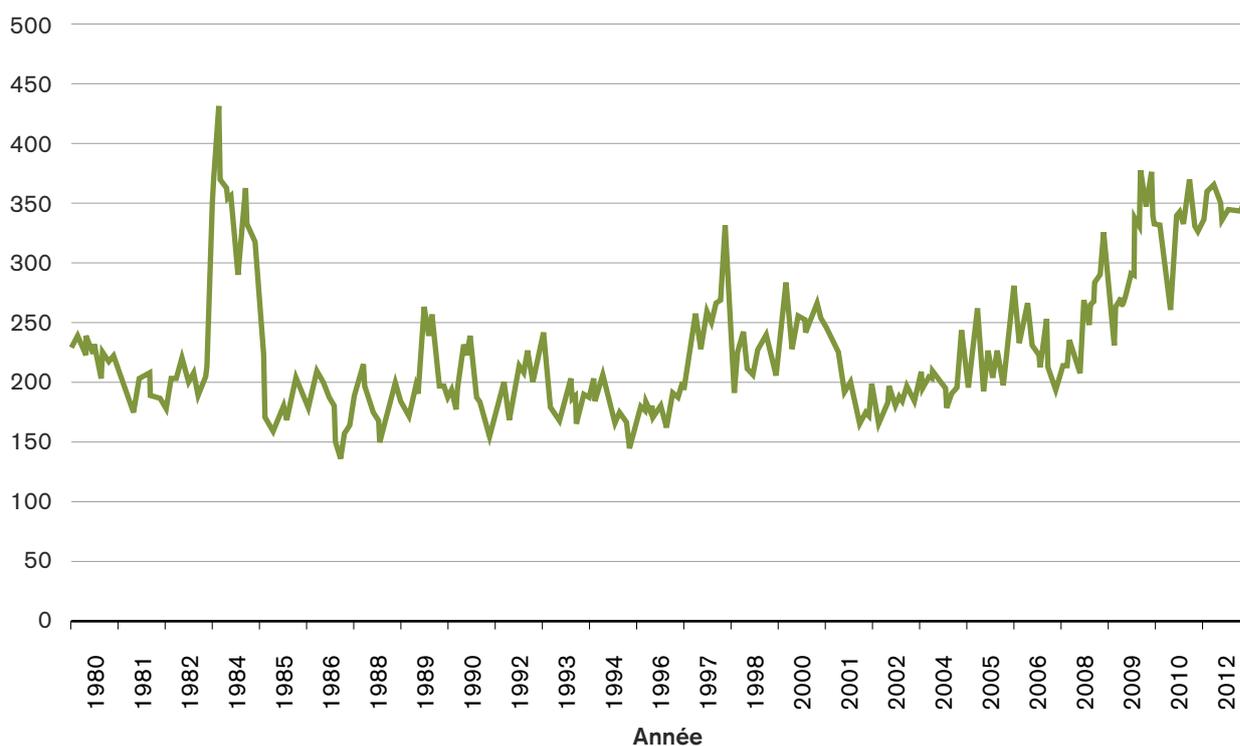
### 4.3 THÉ

#### Chaîne de valeur mondiale

Les cours mondiaux du thé ont baissé jusqu'au milieu des années 2000 en raison de l'expansion de la production et des gains de productivité (Fold et Larsen, 2011; Ganewatta et al., 2005). Mais par la suite ils ont suivi la montée générale des prix des produits agricoles (graphique 4.23).

Le thé doit être transformé presque immédiatement après la récolte. La transformation en thé vert (soit une petite partie du marché seulement) est assez facile, car les feuilles de thé sont chauffées, puis roulées ou tordues et enfin séchées. Le thé noir nécessite une transformation plus complexe : les feuilles de thé sont flétries (ou partiellement séchées), et roulées ou coupées, fermentées, séchées avant d'être triées par taille (graphique 4.24). Cette transformation peut se faire par des procédés traditionnels pour les thé en vrac de qualité supérieure, ou par coupe pour les thé en vrac pour sachets de thé. Dans les deux cas, on obtient des « paquets/sachets de thé ».

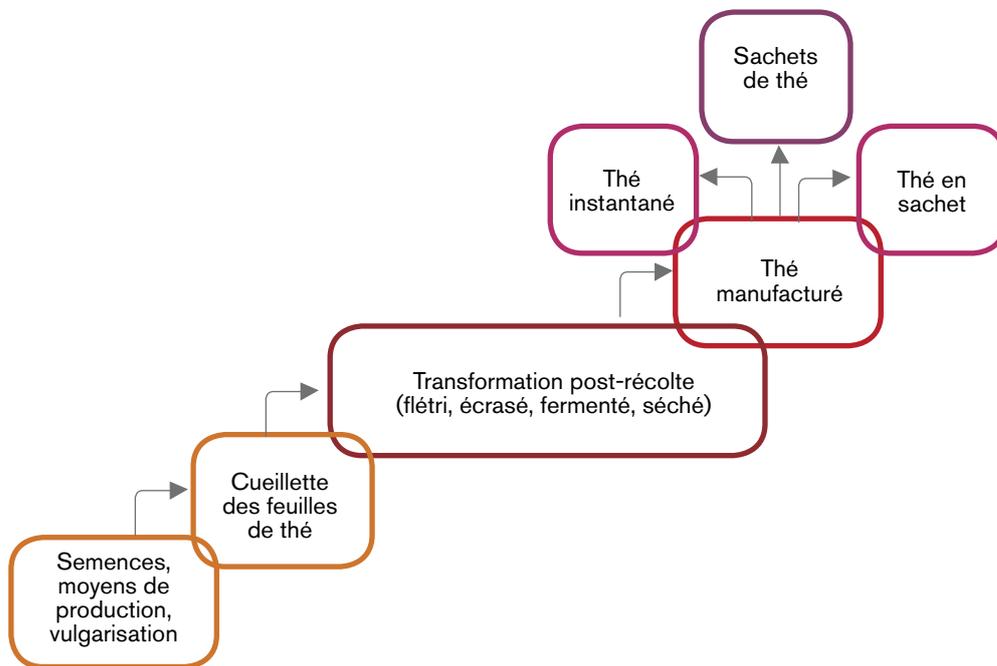
**FIGURE 4.23 : PRIX DU THÉ, PRIX AUX ENCHÈRES DE MOMBASSA, JANVIER 1980–SEPTEMBRE 2012 (CENTIMES DE DOLLAR/KG)**



Source : Prix des matières premières du FMI, données mensuelles, disponibles sur <http://www.imf.org/external/np/res/commod/index.aspx> (consulté le 18 octobre 2012).

Remarque : à partir de juillet 1998, enchères du Kenya à Best Pekoe Fannings. Précédemment :enchères de Londres (CIF UK warehouses).

**FIGURE 4.24 : CHAÎNE DE VALEUR MONDIALE DU THÉ**



Source : Diagramme des auteurs, CEA et CUA

De plus, des emballages de marque plus petits pour la vente, l'emballage en sachets de thé, en thé instantané et en boissons prêtes à boire ajoutent de la valeur. Les marchés de niche, tels que les thés biologiques, les thés aromatisés ou verts ont un fort potentiel de croissance. Les thés commercialisés comme bénéfiques pour la santé ont beaucoup de succès.

Les STN telles qu'Unilever et Tetley (maintenant détenue par Tata Tea, voir l'encadré 4.7) dominent les réseaux de commercialisation et de distribution sur les marchés de consommation. Trois sociétés contrôlent plus de 80% du marché mondial (Banque mondiale, 2008). Contrairement au café et au cacao, les STN mènent souvent des activités intégrées verticalement et s'étendent en amont dans la culture du thé, du fait qu'en partie, le thé est souvent produit sur de grandes plantations, sauf au Kenya. De plus, l'intensité relative du capital et l'ampleur de la transformation post-récolte ont

favorisé les sociétés intégrées. Tout comme pour le café et le cacao, cependant, ces mêmes STN font l'objet de pressions de plus en plus fortes pour se conformer aux normes de viabilité sociale (Fold et Larsen, 2011). L'initiative Ethical Tea de 1997 a réuni quelques-unes des plus grandes sociétés transnationales dans le but de les inciter à s'approvisionner uniquement auprès de producteurs de thé approuvés au Kenya, au Malawi, en Tanzanie, au Zimbabwe et dans les pays asiatiques.

En 2010, le premier exportateur mondial était le Kenya, occupant la troisième place mondiale en termes de production (10 %). D'autres producteurs africains, représentant un total de 15 % de la production mondiale, sont par ordre décroissant : le Rwanda, le Zimbabwe, le Malawi et la Tanzanie. La Chine et l'Inde représentaient 34 % et 25 % de la production mondiale, principalement pour leur marché intérieur (tableau 4.2).

**ENCADRÉ 4.7 : EXEMPLE DE MODERNISATION PROGRESSIVE SUR LES MARCHÉS NATIONAL, RÉGIONAL ET MONDIAL.**

Après l'indépendance, l'Inde a étendu son contrôle à la production et à la commercialisation du thé, en déplaçant les centres de vente aux enchères du thé dans le pays et en transférant partiellement la propriété des plantations à des entreprises indiennes (Talbot, 2002).

Tata Tea a commencé comme coentreprise avec une plantation britannique mais a été plus tard placée sous le contrôle total du groupe Tata. Après avoir investi dans la production de thé, l'entreprise s'est bientôt lancée dans l'emballage et la fabrication de thé instantané. Tata a consolidé sa présence sur le marché intérieur et a exporté vers les pays ex-communistes et les marchés régionaux tout en intensifiant sa production au Sri Lanka.

Dans les années 90, Tata Tea s'est associé avec l'entreprise britannique Tetley pour la fabrication de sachets de thé pour l'exportation et la consommation intérieure, ce qui lui a permis d'absorber une production sophistiquée et des techniques de commercialisation. Avec l'acquisition de Tetley en 2002, Tata a acquis une marque mondiale, numéro un des ventes au Royaume-Uni et au Canada, et numéro deux aux États-Unis, ce qui en fait l'une des principales entreprises de la CVM du thé.

**TABLEAU 4.2 : PRODUCTION, CONSOMMATION ET EXPORTATIONS MONDIALES DE THÉ PAR PAYS, 2006–2010**

	2006		2007		2008		2009		2010	
	Quantité (en million de kg)	Croissance (en %)								
<b>Production</b>										
Chine	1 028	10	1 166	13	1 200	3	1 359	13	1 475	9
Inde	956	1	945	(1)	981	4	979	(0.2)	966	(1)
Kenya	312	(5)	370	19	346	(6)	314	(9)	399	27
Sri Lanka	311	(2)	305	(2)	319	5	290	(9)	331	14
Indonésie	140	(10)	150	7	137	(9)	136	(1)	129	(5)
Autres	833	(4)	860	3	882	3	854	(3)	862	1
Total	3 580	4	3 796	6	3 865	2	3 932	2	4 162	6
<b>Consommation</b>										
Monde	3 491	4	3 611	3	3 717	3	3 824	3	3 980	4
<b>Excédent</b>										
Monde	89	(6)	185	108	148	20	108	27	182	69
<b>Exportations</b>										
Kenya	314	(10)	344	10	383	11	342	(11)	441	29
Sri Lanka	315	6	294	(7)	297	1	280	(6)	298	6
Chine	287	0.3	289	1	297	3	303	2	302	0
Inde	215	14	175	(19)	200	14	195	(3)	183	(6)
Argentine	75	7	79	5	81	3	72	(11)	106	47
Indonésie	95	(7)	84	(12)	96	14	92	(4)	97	5
Autres	277	(29)	313	13	299	(4)	296	(1)	301	2
Total	1 578	2	1 578	0	1 653	5	1 580	(-4)	1 728	9

Source : rapports annuels TBK, Comité international du thé-Bulletin annuel de statistiques, 2011.

Remarque : la croissance est en pourcent et relative à l'année précédente.

## Industrie du thé au Kenya

Le Kenya pratique la production commerciale de thé depuis près de 90 ans. Après l'indépendance, le secteur du thé s'est tourné vers une croissance de la production des petits exploitants plutôt que vers des liens en aval (Talbot, 2002). Aujourd'hui, le secteur est le plus important pourvoyeur de devises. Près de 60 % de la production totale de 377 900 tonnes en 2011, sont détenus par les petits cultivateurs (République du Kenya, 2012). Ils transforment et commercialisent le thé à travers leur propre agence de gestion, la Kenya Tea Development Agency. Le secteur a également attiré des STN, telles qu'Unilever Tea (Royaume-Uni, Pays-Bas), James Finlay (Royaume-Uni), Williamson's Tea (Royaume-Uni), et Eastern Produce Kenya (Royaume-Uni).

Le Kenya a une industrie agroalimentaire assez bien développée avec des liens en amont étroits avec le secteur agricole (PNUD, 2005). Ces industries vont de la transformation des aliments de base et des fruits, à la production de boissons, de légumes, de thé, de café et de tabac pour le marché national et pour l'étranger. Le thé est dans sa majorité exporté en vrac.

Les quatre compagnies de thé sélectionnées pour l'étude de cas du Kenya ont été créées dans les années 60 à 80. En 2000, La Tea Development Authority (KTDA), appartenant autrefois à l'état, est devenue une société privée et la plus grande entreprise. Elle fonctionne comme une coopérative. D'autres compagnies de thé interrogées sont locales ou situées en Afrique de l'Est ou sont des filiales de transnationales. Ces filiales sont la principale source de concurrence pour les entreprises de thé. Toutes les entreprises interrogées sont intégrées verticalement et produisent, transforment, mélangent et exportent du thé. Elles importent leurs machines et recourent à des courtiers et à des entrepôts locaux pour la commercialisation et le stockage. Le secteur nécessite beaucoup de main-d'œuvre, et chaque entreprise emploie entre 4 200 et 5 700 travailleurs. La transformation est une étape nécessitant beaucoup de capital et des équipements automatisés importés pour le mélange et le conditionnement.

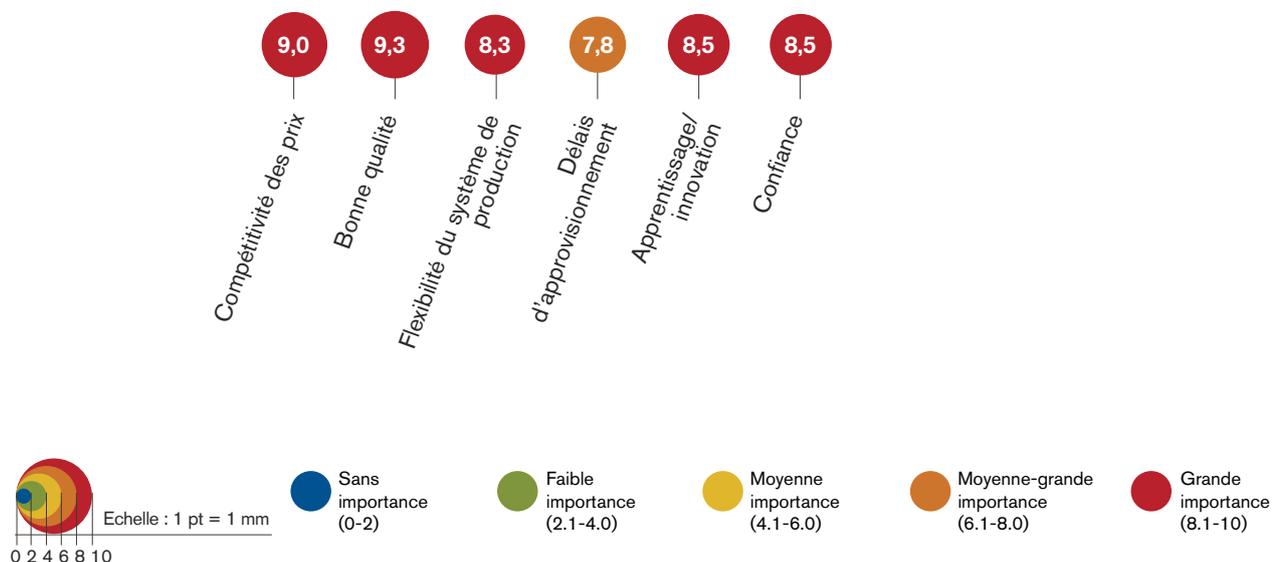
Le marché d'exportation est très diversifié. Les supermarchés comme Tesco, Marks & Spencer, Sainsbury au Royaume-Uni et Albert Heijn aux Pays-Bas sont les principaux acheteurs. La demande de thé du Royaume-Uni et du reste de l'Europe n'a cessé d'augmenter. Les exportateurs de thé kenyans ont ainsi établi des procédures pour se conformer à leurs normes et percevoir des prix équitables. Cependant, l'Europe est loin d'être le seul marché : les exportations se sont diversifiées vers la Chine, l'Inde, le Moyen-Orient et l'Amérique du Nord. Le marché local absorbe 10-30 % du chiffre d'affaires et le marché régional jusqu'à 20 %. Avec des exportations en vrac, les seules variations de conditions de marché pour les exportateurs sont la qualité et les normes de l'UE. Les marchés intérieurs sont plus faciles à approvisionner, car la qualité est standardisée et il n'existe pas de barrières commerciales.

### *Opinions des entreprises*

Les facteurs de réussite définis par les acheteurs sont la qualité et la compétitivité des prix (figure 4.25). La coopération acheteur-fournisseur se limite à l'échange d'informations, quoique certains acheteurs envoient des équipes techniques pour aider les exportateurs. La KTDA fonctionne indépendamment de ses acheteurs.

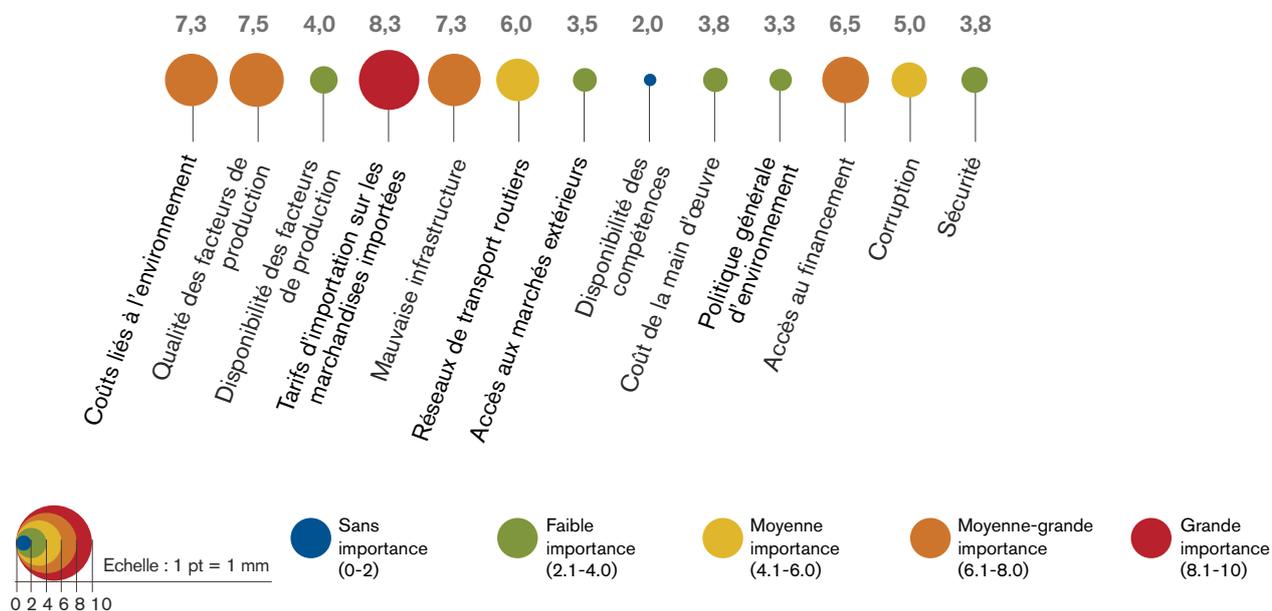
Les entreprises identifient leurs possibilités de perfectionnement à travers des produits à valeur ajoutée, tels que les extraits de thé, les thés aromatisés, le thé instantané et les boissons prêtes à boire. Certaines entreprises veulent aussi se diversifier dans le bois, les fleurs, les noix et les légumes. Une entreprise se tourne vers la production de produits du thé selon des pratiques agricoles durables. Les tarifs d'importation sur les moyens de production, l'accès à ces moyens (en particulier la terre), l'accès aux financements et les impôts augmentent les coûts de production. Le manque d'infrastructures, la fluctuation des prix et de la disponibilité de l'électricité et les mauvaises télécommunications entravent l'établissement de liens fournisseur-acheteur étroits (figure 4.26).

**FIGURE 4.25 : FACTEURS DE RÉUSSITE DÉTERMINANTS DES ACHETEURS DANS LE SECTEUR DU THÉ AU KENYA**



Source : entretiens avec des entreprises de transformation, 2012.

**FIGURE 4.26 : NOTATION DES FACTEURS ENTRAUVANT L'ÉTABLISSEMENT DE LIENS DANS LE SECTEUR DU THÉ AU KENYA**

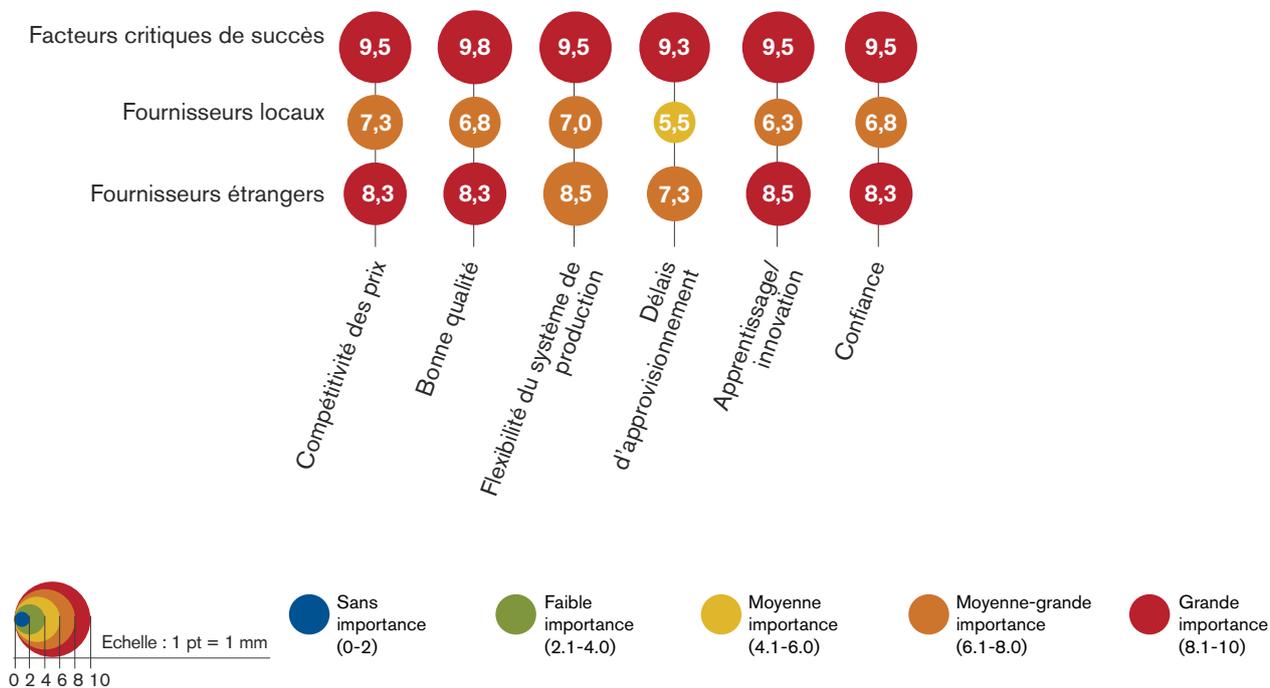


Entretiens avec quatre entreprises de transformation et d'exportation, 2012

De plus, la chaîne d'approvisionnement bute sur des écueils. Les compagnies de thé définissent des facteurs exigeants pour leurs fournisseurs (figure 4.27). Mais les fournisseurs locaux ont de moins bons résultats que les fournisseurs étrangers, s'agissant en particulier des délais et de l'apprentissage/innovation, principalement en

raison du manque d'infrastructures et de la faiblesse des compétences (pour les producteurs de thé). Certaines entreprises offrent aux travailleurs agricoles des intrants et des services techniques (en affectant du personnel), et KTDA en particulier coopère avec les grands producteurs du Kenya.

**FIGURE 4.27 : NOTATION DES FOURNISSEURS LOCAUX ET ÉTRANGERS PAR RAPPORT AUX ATTENTES DES ENTREPRISES DOMINANTES DANS LE SECTEUR DE LA TRANSFORMATION DU THÉ AU KENYA**



Source: entretiens avec des entreprises de transformation

**Limites de l'établissement de liens**

Les centres de ventes aux enchères du Kenya vendent le thé national et celui d'autres pays d'Afrique de l'Est, ajoutant une certaine valeur et facilitant le commerce intra-régional. Cependant, le Kenya ne dispose pas d'une politique ambitieuse d'établissement de liens pour le thé (mais il en a une pour les légumes frais – voir l'industrie des légumes

frais du Kenya ci-dessous). Le pays se limite à l'exportation de thé en vrac et ajoute peu de valeur à travers le conditionnement, l'assemblage, la fabrication de boissons prêtes à boire ou de commercialisation de niche, contrairement au Sri Lanka (encadré 4.8). Le seul cadre politique applicable mentionne l'amélioration du climat des affaires dans la Vision 2030 qui, pour être bien menée, nécessite des ressources et de l'expertise.

**ENCADRÉ 4.8 : ÉTABLISSEMENT DE LIENS EN AVAL DANS LA CHAÎNE DE VALEUR MONDIALE DU THÉ AU SRI LANKA**

Les efforts de modernisation du Sri Lanka remontent aux années 80. Malgré son petit marché national, une productivité croissante et une production plus large avaient considérablement augmenté les approvisionnements mondiaux de thé en vrac, faisant chuter les prix. Il fallait donc agir. La commercialisation et la distribution mondiales étaient contrôlées par des sociétés étrangères.

L'Export Development Board (Conseil de développement des exportations) a accordé des exonérations de droits et des subventions aux exportateurs se tournant vers des produits du thé à plus forte valeur ajoutée. Au début des années 1990, le Sri Lanka a privatisé ses plantations publiques, dont la plupart restaient sous le contrôle des sociétés nationales, certaines recevant un investissement direct étranger de Tata Inde (Talbot, 2002). L'État a encouragé l'intégration en aval, établissant un centre national de vente aux enchères.

Fondé en 1991, l'Office du thé du Sri Lanka a appuyé les exportateurs progressant sur la chaîne de valeur avec des exonérations d'impôts basées sur la valeur croissante des exportations de sachets et de paquets de thé de l'année précédente. Il a aussi payé une partie des intérêts des prêts contractés pour l'investissement en capital dans les usines de transformation (Ganewatta et al., 2005). Le Bureau de promotion du thé a promu le thé sur les marchés d'exportation et a octroyé des subventions aux entreprises exportant des produits à valeur ajoutée sous des marques nationales.

En termes de valeur en 2011, le Sri Lanka a exporté près de la moitié de son thé sous forme de valeur ajoutée, et près de 3 % en tant que thé de spécialité (thé à valeur ajoutée verte). En bref, le pays a développé un secteur d'exportation de haute qualité. En revanche, le Kenya a exporté presque toute sa production de thé en vrac (tableau encadré).

**TABLEAU DE L'ENCADRÉ : COMPOSITION DES EXPORTATIONS DU THÉ DU SRI LANKA ET DU KENYA, 2011 (EN POURCENTAGE)**

	Thé noir en vrac	Thé noir sous forme valeur ajoutée	Thé vert sous forme valeur ajoutée	Thé vert en vrac
Sri Lanka	50,41	46,46	2,86	2,86
Kenya	98,98	0,12	0,05	0,05

Source : Ganewatta et al., 2005, Tablot, 2002, ITC Trademap, disponible sur <http://www.trade map.org/SelectionMenu.aspx> le 30 août 2012.

## 4.4 PRODUITS AGRICOLES

### Chaîne de valeur mondiale

La transformation agricole est l'un des secteurs industriels les plus développés d'Afrique et la plupart des pays sont impliqués à des degrés divers.

Cette sous-section porte essentiellement sur les fruits et légumes frais et transformés. Les deux offrent des possibilités d'exportation aux producteurs africains. Certains pays se sont déjà insérés dans des chaînes de valeur mondiales de produits frais, comme le Kenya (l'étude de cas), l'Égypte, l'Afrique du Sud, la Zambie et le Zimbabwe.

#### Prédominance des supermarchés

Les exportations de fruits et légumes frais et transformés d'Afrique se font traditionnellement vers l'Europe. Les supermarchés continuent à jouer un rôle important dans ces chaînes de valeur. Dans les années 90, suite à la consolidation intervenue au niveau des détaillants de l'UE, quelques grands supermarchés étaient dans une situation monopolistique dans la plupart des pays (à quelques exceptions près comme l'Italie et l'Espagne). Au Royaume-Uni, par exemple, quatre supermarchés détiennent trois

quarts du marché de l'alimentation (Barrientos et Asenso-Okyere, 2008).

Les supermarchés de l'UE rivalisent sur les plans de la différenciation des produits, de la publicité, des investissements dans les points de vente et de la logistique de la chaîne d'approvisionnement (Dolan et Humphrey, 2000). Les fruits et légumes frais sont des produits de grande importance stratégique. Premièrement, les supermarchés peuvent facilement les vendre sous leur propre marque et ensuite, comme la viande et le vin, ils déterminent le lieu des courses pour le consommateur (Fold et Larsen, 2011). Les principales exigences pour les supermarchés sont la qualité, l'uniformité, la variété et la fiabilité des approvisionnements (Dolan et Humphrey, 2000).

Beaucoup d'attention a été portée au rôle des obstacles réglementaires à l'accès aux chaînes de valeur mondiales des pays industrialisés pour les produits alimentaires. Leurs détaillants, importateurs et fabricants doivent se conformer aux strictes règles de sécurité alimentaire, aux mesures d'hygiène et phytosanitaires ainsi qu'aux réglementations techniques définies au niveau national, régional et mondial. Au Royaume-Uni, la loi de 1990 sur la salubrité des aliments impose des exigences strictes de traçabilité aux détaillants.

Les supermarchés ont élaboré des normes privées propres à l'entreprise en tant que stratégie de différenciation de leurs produits (Ouma, 2010). Ils ont des codes de conduite pour les fournisseurs qui leur permettent de développer des « biens de confiance » qui répondent aux préoccupations des consommateurs pour la durabilité sociale et le respect de l'environnement. Certaines normes sont devenues publiques, à l'exemple de GlobalGap (anciennement Eurogap) devenue exigence minimale pour le marché de l'UE.

Pour surveiller la conformité des fournisseurs, les supermarchés, les importateurs et les exportateurs ont mis en place des systèmes de surveillance et de vérification des pratiques agricoles (utilisation de pesticides et d'engrais, pulvérisation, hygiène personnelle, etc.) et les pratiques post-récolte (chaîne de froid, manutention, transport et autres fournisseur-acheteur).

Il est désormais difficile pour les petits producteurs africains de se maintenir dans la chaîne de valeur pilotée par des supermarchés (Ouma, 2010). Cependant, ils trouvent toujours l'accès à des segments du marché de qualité moindre dominés par les grossistes traditionnels et les entreprises de restauration. Ces marchés sont importants, bien qu'en déclin, au Nord, mais ils sont vastes en Europe, en Russie, en Amérique latine et en Asie qui sont des importateurs de fruits et légumes à croissance rapide (Fold et Larsen, 2011). La Chine joue un double rôle : d'une part, elle est devenue un grand importateur de fruits, mais elle est aussi un grand exportateur de produits agricoles transformés.

Traditionnellement, les marchés émergents ont été caractérisés par des exigences de qualité et des certifications moindres que les marchés du Nord (Fold et Larsen, 2011). Toutefois, les supermarchés d'Europe et d'Amérique du Nord ont augmenté leur part de marché dans les marchés de vente au détail de ces économies, notamment Carrefour (France) et Walmart (États-Unis) en Chine et Metro (Allemagne) en Russie. Souvent, ils viennent avec leurs propres chaînes d'approvisionnement : Walmart fait venir des avocats et des raisins du Mexique et des agrumes d'Afrique du Sud pour le marché chinois. Des exigences du marché plus sévères pourraient donc être appliquées aux économies émergentes, y compris l'Afrique.

Dans la chaîne de valeur des fruits frais et transformés, les STN jouent un rôle important aux côtés des supermarchés et en concurrence avec eux (Fold et Larsen, 2011). Les marques de fabricants, tels que Del Monte et Chiquita, se réfèrent à des activités intégrées verticalement. Elles se concentrent sur la réduction des coûts et l'augmentation des marges en ciblant de nouveaux pays comme source de produits et de marchés, et en augmentant leurs économies

d'échelle. En revanche, les stratégies des supermarchés visent à vendre au détail une part croissante de fruits frais et transformés sous leur propre marque. Ce faisant, ils diversifient leurs sources d'approvisionnement et augmentent leurs marges bénéficiaires.

### *Perspectives de modernisation*

Toutes ces tendances offrent des possibilités de modernisation pour les industries agroalimentaires africaines. Les industries locales peuvent ajouter de la valeur en développant les activités de transformation (lavage ou découpe), en combinant les produits (légumes lavés, pelés, mélangés et hachés prêts à cuire) et l'emballage (pour les produits de spécialité, Dolan et Humphrey, 2000). Ces nouveaux produits sont importants pour les supermarchés et les marques de fabricants, car ils leur permettent de reformater les produits traditionnels pour les marchés à fort revenu (Fold et Larsen, 2011). Beaucoup de détaillants européens ont favorisé la réinstallation de la transformation en Afrique, car cela réduit les coûts de main-d'œuvre, réduit le gaspillage et augmente le ratio valeur-volume.

Pour les entreprises africaines de transformation de fruits, le défi porte autant sur l'augmentation de la compétitivité (intra-entreprise et dans la chaîne de production) que sur l'introduction de nouveaux produits en évoluant sur la chaîne de valeur (Kaplan et Kaplinsky, 1999). Il est très difficile de contrôler les marques mondiales et d'accéder aux secteurs du détail.

La différenciation du marché offre de nouvelles perspectives. Les marchés émergents d'Asie et d'Europe centrale et orientale, ainsi que les marchés intérieurs et régionaux permettent aux industries agroalimentaires africaines d'offrir des produits répondant aux différentes exigences de prix et de qualité et d'accéder à des produits de plus forte valeur ajoutée.

Les chaînes de valeur régionales alimentant les marchés régionaux africains, peuvent notamment jouer un rôle de guide provisoire important pour les entreprises, à l'heure où elles cherchent à répondre aux exigences des marchés de consommation américains et européens. Les entreprises locales peuvent tester leurs produits sur des marchés régionaux moins exigeants, créer des marques et opérer les changements nécessaires pour passer à un autre niveau.

Trois raisons principales sous-tendent la multiplication des possibilités offertes par les chaînes de valeur régionales. La croissance économique rapide de

nombreux pays africains, du fait du boom des matières premières, a augmenté le nombre de consommateurs à revenus moyens et élevés, modifiant les modes de consommation et les goûts personnels vers les aliments et les boissons transformés.

De plus, l'expansion des chaînes de supermarchés et de vente au détail sud-africaines sur le reste du continent, crée l'espace pour satisfaire les nouveaux goûts de ces consommateurs. Les supermarchés en Afrique du Sud importent déjà des produits frais et semi-transformés et conditionnés à partir d'autres pays d'Afrique australe. En s'implantant en Afrique de l'Est et de l'Ouest, ils rechercheront de nouvelles sources d'approvisionnement locales.

Enfin, les chaînes mondiales de vente au détail considèrent de plus en plus les marchés africains comme des lieux de vente potentiels pour leurs marchandises. WalMart s'implante en Afrique du Sud et sa stratégie vise à se lancer dans d'autres marchés africains. Les gouvernements africains et les groupements commerciaux régionaux peuvent nettement encourager l'approvisionnement local lorsque ces acteurs mondiaux entrent en Afrique.

### **L'industrie des légumes frais au Kenya**

Jusque dans les années 1960, l'industrie kenyane des fruits et des légumes a enregistré une croissance lente et a été, pour l'essentiel, orientée vers le marché intérieur. En 1967, le Gouvernement kenyan a créé l'Autorité de développement des cultures horticoles pour développer le sous-secteur de l'horticulture (définie comme la production de fruits, de légumes et de fleurs). Durant les années qui ont suivi, elle s'est développée ensuite loin de la surveillance du gouvernement. Elle offre des conditions d'entrée assez souples pour les entreprises agro-industrielles, un accès facile à la terre, un transfert technologique efficace et des liens de commercialisation bien développés avec les distributeurs et les détaillants européens. Aujourd'hui, l'horticulture joue un rôle majeur dans les opérations de change et dans l'emploi.

Ce sous-secteur emploie environ 4,5 millions de personnes directement dans la production, la transformation et la commercialisation. De plus, 3,5 autres millions de personnes bénéficient indirectement du commerce et d'autres activités (République du Kenya, 2010). Les choux, les épinards, les tomates, les oignons, les piments, le poivre, les carottes, les haricots verts et les légumes asiatiques (karella, dhudi, aubergines) comptent parmi les légumes produits (ReSAKSS-CEA, 2010).

**Trois raisons principales sous-tendent la multiplication des possibilités offertes par les chaînes de valeur régionales. La croissance économique rapide de nombreux pays africains, du fait du boom des matières premières, a augmenté le nombre de consommateurs à revenus moyens et élevés, modifiant les modes de consommation et les goûts personnels vers les aliments et les boissons transformés.**

Les petits agriculteurs du Kenya assurent 70 % de la production horticole, mais moins de 20 % d'entre eux sont impliqués dans les exportations de légumes – 75 % de ce marché est contrôlé par un petit nombre de grands exportateurs (Basboga et al., 2010; Wiersinga et de Jager, 2007). Cette concentration des liens des agriculteurs et des exportateurs du Kenya reflète l'organisation nécessaire pour répondre aux normes de qualité, les investissements en capital dans la transformation post-récolte et la capacité logistique pour une production en flux tendu (Dolan et Humphrey, 2000).

Les principales destinations pour les exportations horticoles du Kenya ont été récemment le Royaume-Uni (54 %t), la France (15%) et la Hollande (11%; HCDA, 2009). Certaines entreprises sont intégrées en aval avec les compagnies de fret et d'expédition et avec les agences d'importation au Royaume-Uni. Il s'agit d'entreprises comme Home grown (soit 15 % des exportations horticoles du Kenya) et Finlay Horticulture, toutes deux basées dans ce pays. Les grands exportateurs prennent des légumes frais en provenance de leurs propres exploitations et leurs gammes de produits sont plus larges que celles des petits exportateurs. Une « usine d'emballage » près de l'aéroport se charge de la logistique et leurs économies d'échelle aident à sécuriser l'espace de fret aérien. Home grown, par exemple, a formé une coentreprise avec MK Airlines : la compagnie affrète un vol quotidien le soir au Royaume-Uni, assurant des livraisons fiables, dans les délais et à moindres coûts d'expédition (Dolan et al., 1999).

### **Opinions des entreprises**

Les quatre compagnies exportant des légumes frais au Kenya, ont été établies entre les années 70 et 80. Elles s'appuient sur des capitaux locaux, avec des activités de grande envergure. Dans certains cas, ce sont des filiales de grands groupes. Elles ont connu une forte croissance ces dernières années : en 2005-2011, le chiffre d'affaires d'une entreprise est passé de 60

millions à 210 millions de dollars. Celui d'une autre est passé d'un peu plus de 10 millions à 23 millions. Ces entreprises emploient beaucoup de main-d'œuvre, avec une forte proportion de femmes. Sur les 3 300 employés d'une entreprise, les deux tiers sont des femmes. Les travailleurs reçoivent une formation, notamment dans des domaines tels que la sécurité alimentaire.

Au Kenya, la plupart des entreprises de légumes se sont tournées vers des produits à plus forte valeur ajoutée, tels que les prêts à manger. Les entreprises sont impliquées dans la transformation des matières premières, l'emballage, l'étiquetage, l'entreposage frigorifique et l'exportation. La plupart sont intégrées verticalement avec l'agriculture, mais elles se basent aussi sur de petits producteurs. L'importation de certains produits, tels que les matériaux d'emballage depuis le Royaume-Uni, est nécessaire. En effet, ils répondent aux réglementations techniques européennes. Les entreprises locales ont souhaité confier la gestion des emballages et des étiquettes et/ou des sacs pré-imprimés aux fournisseurs locaux.

Les principaux marchés d'exportation sont les supermarchés du Royaume-Uni comme Tesco, Marks & Spencer, Sainsbury et Albert Heijn aux Pays-Bas. Les entreprises kenyanes sont en concurrence avec les exportateurs d'Égypte, d'Afrique du Sud et du Zimbabwe. Certaines se sont diversifiées dans d'autres marchés européens et américains. Le Moyen-Orient et l'Asie de l'Est sont de plus en plus importants : les entreprises ont exporté 25 à 40 % de leur production vers les marchés non britanniques.

Les ventes nationales sont faibles avec moins de 5 % de la production, même si une entreprise vend 20 % aux détaillants nationaux et prévoit d'élargir ce marché. La diversification pousse les exportateurs à satisfaire les différentes exigences des marchés : les marchés de l'Union européenne répondent à des règles strictes de sécurité alimentaire, mais les normes privées sont moins pertinentes qu'au Royaume-Uni. Il est compétitif

d'exporter vers les marchés du Moyen-Orient en raison des faibles coûts de transport et les marchés nationaux ont des exigences de qualité inférieure.

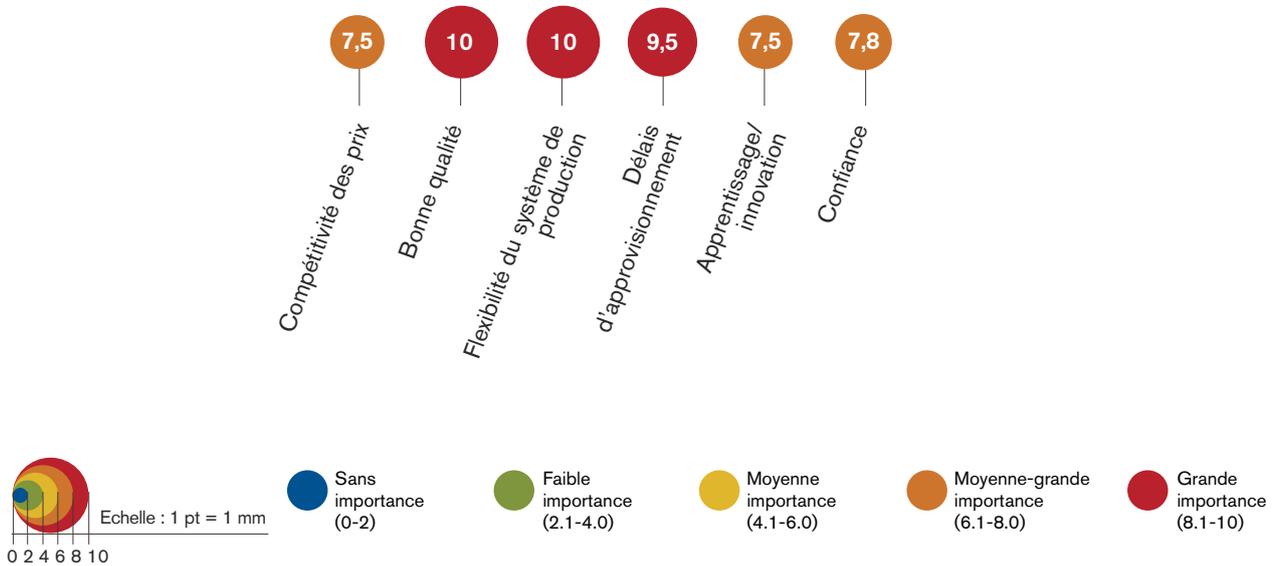
La plupart des acheteurs britanniques et européens ont appuyé la relocalisation de la transformation au Kenya devant en raison de l'envergure des capacités locales qui les met en mesure de répondre à des exigences draconiennes du marché.

Les acheteurs sont exigeants avec les entreprises kenyanes (graphique 4.28). Elles doivent produire en flux tendu des produits de qualité répondant au cahier des charges en termes de volume et de produits dans des délais très courts, selon les habitudes de consommation. Ainsi, la coopération acheteur-fournisseur visant au respect des normes privées et publiques est intense, sous forme d'échange d'informations et de visites des équipes techniques sur les lieux. Cependant, toutes les entreprises ne bénéficient pas de ces efforts.

La prolifération des normes privées est un sérieux défi pour les exportateurs kenyans, qui doivent respecter 15 normes différentes (GlobalGap, Nature Choice de Tesco, Field to Fork de Marks and Spencer, Fair Trade, Ouma, 2010). La seule introduction de GlobalGap s'est accompagnée d'une hausse de 30 à 40 % des coûts de contrôle pour les exportateurs kenyans. Le résultat en est une restructuration de la chaîne d'approvisionnement visant à consolider la base d'approvisionnement afin d'en exclure les petits exportateurs et producteurs. Les liens entre agriculteurs, exportateurs et importateurs se sont donc multipliés.

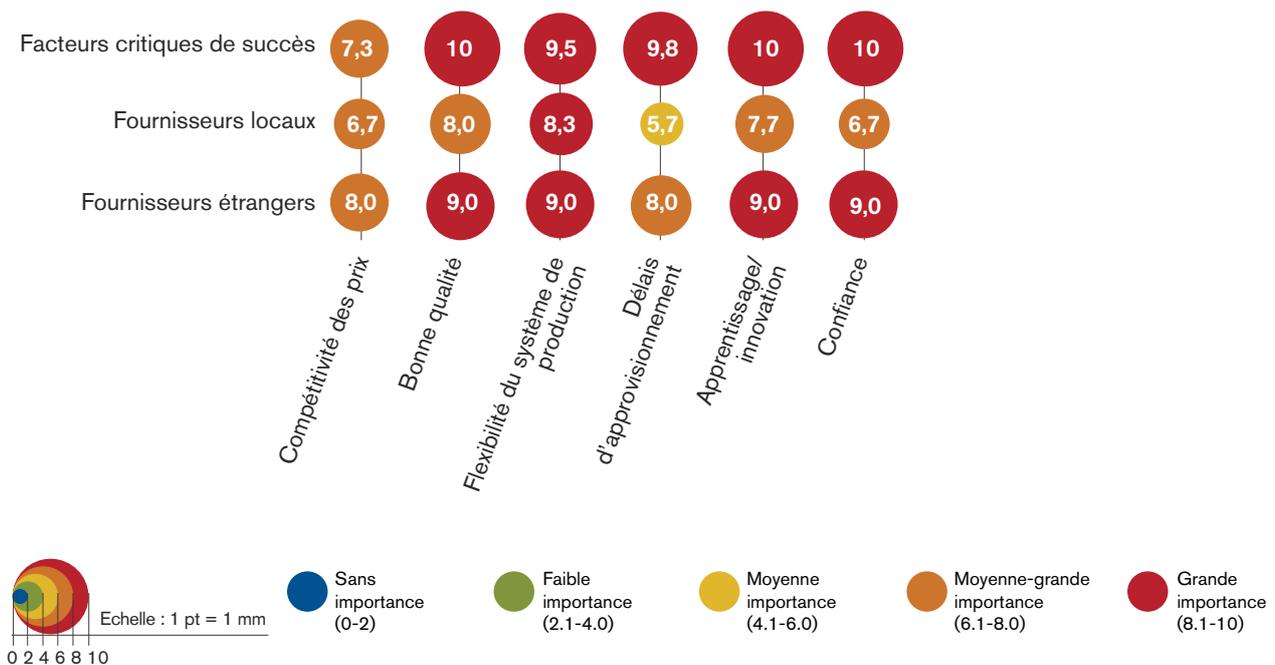
Les entreprises exportatrices de légumes reflètent les stricts paramètres des acheteurs dans leur propre chaîne d'approvisionnement, y compris la qualité, les délais et la flexibilité, mais aussi la confiance et l'apprentissage/innovation. Les prix viennent dans un second temps (figure 4.29). Les fournisseurs locaux n'ont pas obtenu de bons résultats en ce qui concerne les délais, la confiance, l'apprentissage/innovation.

**FIGURE 4.28 : FACTEURS DE RÉUSSITE DÉTERMINANTS DANS LE SECTEUR DES LÉGUMES FRAIS AU KENYA**



Source: entretiens avec des entreprises de transformation

**FIGURE 4.29 : NOTATION DES FOURNISSEURS LOCAUX ET ÉTRANGERS PAR RAPPORT AUX ATTENTES DES ENTREPRISES DOMINANTES DANS LE SECTEUR DES LÉGUMES FRAIS AU KENYA**



Source: entretiens avec cinq entreprises de transformation

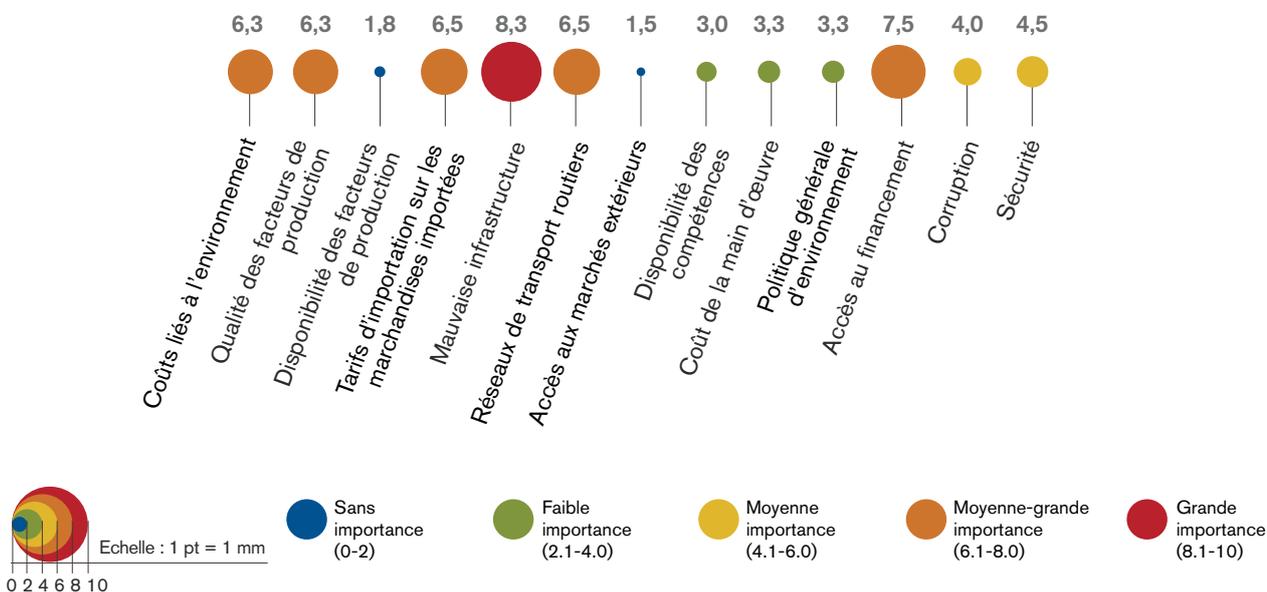
Pour renforcer les capacités locales, les entreprises de transformation affectent du personnel aux agriculteurs et leur offrent des moyens de production et des services techniques. Elles coopèrent également avec des parties externes nationales, telles que la Fresh Produce Exporters Association of Kenya (association kenyane des exportateurs de produits frais), les Kenya Plant Health Inspectorate Services (services d'inspection sanitaire des usines), l'USAID et Techno serve, ainsi que GlobalGap et le British Retail Consortium. Toutes les entreprises interrogées signalent que ces programmes ont contribué à améliorer les capacités des fournisseurs, en particulier la qualité.

Les principaux obstacles à l'approvisionnement local sont la médiocrité de l'infrastructure de transport (ce qui entrave la circulation des produits périssables et retarde les envois pour les vols), les fluctuations, les coûts et la disponibilité de l'électricité et l'accès au financement. Les questions de sécurité entraînent des coûts de production plus élevés (services de sécurité) et les agriculteurs ne

peuvent pas toujours travailler la nuit. La corruption fait aussi augmenter les coûts de production. Les agriculteurs sont particulièrement touchés par le manque de capitaux et de compétences. Il leur est donc difficile de se conformer aux normes ainsi qu'aux demandes de volume et de qualité, autant de facteurs qui ont des répercussions directes sur les ventes.

Les entreprises exportatrices de légumes du Kenya cherchent à moderniser le processus. Il s'agit, par exemple, de veiller à ce que les pratiques de travail répondent aux normes internationales ou à ce que les investissements dans des technologies permettent la flexibilité nécessaire pour transformer des produits frais selon des cahiers des charges variant selon les produits. Elles se concentrent également sur la diversification des produits comme les piments, les haricots verts, les avocats, les herbes et les fruits tropicaux. Mais la modernisation du processus et des produits nécessite l'accès à des capitaux et à des économies d'échelle – qui constituent d'importantes barrières à l'entrée (figure 4.30).

**FIGURE 4.30 : NOTATION DES FACTEURS ENTRAUVANT L'ÉTABLISSEMENT DE LIENS DANS LE SECTEUR DES LÉGUMES FRAIS AU KENYA**



*Politiques gouvernementales et coopération public-privé*

Ajouter de la valeur par le biais de la transformation est un impératif spécifié dans de nombreuses politiques. La Politique sur l'industrie agricole pour la période 2008-

2012, avait pour objet d'intensifier les activités des entreprises agro-industrielles du Kenya en favorisant la consolidation et la création de zones et de parcs spéciaux offrant de meilleurs services d'exportation ciblés. La Stratégie de développement du secteur agricole 2010-2020 soutient également les industries

de transformation et le Ministère de l'agriculture a ciblé les obstacles à la transformation agricole rurale, notamment les licences, les normes de produits, les compétences entrepreneuriales et les coûts élevés des équipements et de l'emballage. La politique industrielle nationale du Kenya inclut la transformation des produits alimentaires parmi les secteurs à développer par le biais d'incitations à l'investissement, d'informations techniques, l'appui à la recherche agricole et le regroupement autour de ressources agricoles déterminées.

Les fonctions de réglementation et de facilitation de l'agro-industrie sont assurées par des organismes gouvernementaux, à l'exemple de l'Autorité de développement des cultures horticoles, le ministère du commerce et de l'industrie, l'Export Promotion Council et le secteur privé à travers la Kenya Association of Manufacturers and Fresh Produce Exporters (Association kenyane des producteurs et des exportateurs de produits frais) et la Fresh Produce Exporters Association of Kenya qui assure la liaison avec les secteurs public et privé ainsi qu'avec les organisations internationales. Elle communique également des informations pour la commercialisation à l'exportation, la manutention après récolte, l'emballage et s'assure du respect des codes de pratique établis.

La collaboration public-privé a été cruciale pour l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies visant à la mise à niveau locale. L'appui du gouvernement a été multiple : grâce à l'octroi de subventions, les entreprises ont accru la production ; les investissements dans les infrastructures ont réduit les délais d'approvisionnement et le soutien aux agriculteurs a permis aux entreprises de réduire les coûts. L'aide gouvernementale est considérée comme positive par les entreprises interrogées, ce qui a contribué à l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et au respect des normes.

Toutefois, selon les entreprises interrogées, des efforts doivent cibler les besoins des marchés autres que celui de l'UE, les interventions actuelles sont par trop sélectives et n'impliquent pas les agriculteurs des zones reculées, et le Gouvernement devrait être plus cohérent dans la mise en œuvre des politiques. La plupart de ces entreprises répondrait aux initiatives pour travailler avec les organismes gouvernementaux ou internationaux afin de soutenir la transformation locale.

#### 4.5. COMPARAISONS DES CHAÎNES DE VALEUR EN ÉTHIOPIE ET AU KENYA

Le tableau 4.3 établit une comparaison par pays et par chaîne de valeurs entre l'Éthiopie et le Kenya.

**TABLEAU 4.3 : TABLEAU COMPARATIF : ÉTHIOPIE ET KENYA**

Éthiopie (café)	Kenya (thé)	Kenya (légumes frais)
<p><b>Possibilité de modernisation/liens identifiés mais pas saisis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forte concurrence entre exportateurs, transformateurs</li> <li>▪ Grand marché national/UE</li> <li>▪ Inefficacité de l'office de commercialisation</li> <li>▪ Facteurs déterminants : prix, qualité, confiance dans les délais</li> <li>▪ Entreprises principales : aide mais pas de soutien pour modernisation fonctionnelle</li> <li>▪ Contraintes : accès aux moyens de production, compétences</li> </ul>	<p><b>Pas de modernisation pour les liens en aval</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégration verticale</li> <li>▪ Supermarchés, négociants régionaux</li> <li>▪ Facteurs déterminants : prix, qualité</li> <li>▪ Peu de coopération de l'acheteur</li> <li>▪ Coopération intense du fournisseur</li> <li>▪ Contraintes : droits de douane à l'importation, contexte économique, terres, financements</li> </ul>	<p><b>Développement de liens en aval, modernisation locale importante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Domination des grandes entreprises</li> <li>▪ Intégration accrue en amont et en aval</li> <li>▪ Supermarchés de l'UE</li> <li>▪ Facteurs déterminants : qualité, diversification des produits, délais</li> <li>▪ Forte coopération de l'acheteur</li> <li>▪ Bonne coopération public, privé</li> <li>▪ Contraintes : infrastructures, accès aux financements, politiques sectorielles</li> </ul>
<p><b>Pas de politique spécifique pour les liens en aval</b></p>	<p><b>Pas de politique spécifique pour les liens en aval</b></p>	

#### 4.6. CONCLUSIONS

Les études de cas montrent que les efforts faits pour établir des liens en amont et en aval pour les produits de base doivent tenir compte des caractéristiques techniques des chaînes de valeur mondiales et de la structure de l'industrie. Ces facteurs jouent un rôle important pour ce qui est de déterminer les meilleures stratégies de modernisation locale et permettre aux entreprises africaines de se tourner vers des activités plus rentables et plus durables.

Les politiques gouvernementales et les capacités nationales locales sont des facteurs déterminants. Les

politiques doivent cibler les industries de transformation ainsi que les secteurs des ressources naturelles.

Dans le secteur privé, une meilleure coordination est également essentielle entre agriculteurs, producteurs, transformateurs et exportateurs. Seule cette compétitivité systémique le long de toute la chaîne de valeur permettra aux entreprises de répondre aux exigences imposées par les marchés sur les plans des prix, de la qualité, des normes, etc. Comme les marchés intérieurs et régionaux encouragent les entreprises à progresser dans la chaîne de valeur dans les pays dotés de capacités plus importantes, l'intégration régionale de l'Afrique est donc importante pour soutenir et renforcer une telle mise à niveau.

## REFERENCES

Banque mondiale, *Rapport sur le développement dans le monde 2008 : l'agriculture au service du développement*. Washington, DC, 2008.

Basboga, K., L. Cramer, S. Eden, K. Nakamura, E. Omondi et R. Ullman, « Growth in a Globalized Industry: The Case of Hillside Green Growers and Exporters Ltd », Cornell University, Institut international pour l'alimentation, l'agriculture et le développement, Ithaca, NY, 2010.

Barrientos, S., « Beyond Fair Trade: Why Are Mainstream Chocolate Companies Pursuing Social and Economic Sustainability in Cocoa Sourcing? », document pour l'Organisation internationale du travail/Conférence Internationale Labour Organization/International Finance Corporation Better Work Conference, 26–28 octobre, Washington, DC, 2011.

Barrientos S. et K. Asenso-Okyere, *Mapping Sustainable Production in Ghanaian Cocoa*. (Rapport pour Cadbury), 2008.

COPAN (Cocoa Processors Association of Nigeria), "Cocoa Processors Association of Nigeria." Mémoire / Présentation lors de la réunion des parties prenantes de la NEPC, 21 juillet, Lagos, 2010.

Dolan C. et J. Humphrey, "Governance and Trade in Fresh Vegetables: The Impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry.", *Journal of Development Studies*, 37(2): 147–76, 2000.

Dolan C., J. Humphrey et C. Harris-Pascal. 1999. "Horticultural Commodity Chains: The Impact of the UK Market on the African Fresh Vegetable Industry.", document de travail 96, Institute for Development Studies, Sussex (Royaume-Uni), 1999.

FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture), *La situation des marchés des produits agricoles 2009*. Rome, 2009.

———, *La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture 2010–11*, Rome, 2011.

Fold N., "Lead Firms and Competition in 'Bi-polar' Commodity Chains: Grinders and Branders in the Global Cocoa-Chocolate Industry." *Journal of Agrarian Change* 2(2): 228–47, 2002.

Fold N. et M. N. Larsen, "Upgrading of Smallholder Agro-food Production in Africa: The Role of Lead Firm Strategies and New Markets." *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development* 4(1): 39–66, 2011.

Fold N. et S. Ponte, "Are (Market) Stimulants Injurious to Quality? Liberalization, Quality Changes, and the Reputation of African Coffee and Cocoa Exports." Dans *Globalization and Restructuring of African Commodity Flows*, ed. N. Foldand M. N. Larsen, 129–55. Uppsala: Nordiska Afrikainstitutet, 2008.

Ganewatta G., R. Waschik, S. Jayasuriya et G. Edwards, "Moving Up the Processing Ladder in Primary Product Exports: Sri Lanka's "Value-added" Tea Industry." *Agricultural Economics* 33 (3) 341–50, 2005.

HCDA, Rapport sur les données de l'horticulture, 2009. Disponible sur [http://www.hcda.or.ke/tech/cat\\_pages.php?cat\\_ID=24](http://www.hcda.or.ke/tech/cat_pages.php?cat_ID=24)

Iyama V.H, "Action by Private Sector Bodies in the Cocoa Value Chain: The Nigerian Experience." Presented at the First Roundtable for A Sustainable Cocoa Economy, Cocoa Association of Nigeria, octobre 2007, Accra.

ICCO (Organisation internationale du cacao), Bulletin trimestriel de statistiques du cacao., Vol. XXXVIII, No. 2, année 2011/12.

ISSER. (2011). The State of the Ghanaian Economy 2010, Institut de recherche statistique sociale et économique (ISSER), Université du Ghana.

Kaplan D. et R. Kaplinsky, "Trade and Industrial Policy on an Uneven Playing Field: The Case of the Deciduous Fruit Canning Industry in South Africa." *World Development* 27(10): 1787–801, 1999.

- Kaplinsky R. *Competitions Policy and the Global Coffee and Cocoa Value Chains*, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, Genève, 2004.
- Kaplinsky R. et R. Fitter, "Technology and Globalisation: Who Gains When Commodities Are De-commodified?" *International Journal of Technology and Globalisation* 1(1): 5–28, . 2004.
- Kjöllerström M. et K. Dallto, "Natural Resource-based Industries: Prospects for Africa's Agriculture." In *Industrial development for the 21st century: Sustainable development perspectives*, ed. Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, 119–81. Nations Unies, New York, 2007.
- Muradian R. et Pelupessy, "Governing the Coffee Chain: The Role of Voluntary Regulatory Systems." *World Development* 33(12): 2029–44, 2005.
- Mwanma, V. Nigérien Cocoa Processors Want a Regulatory Board, COPAN Says." *Bloomberg News*, 13 July. [www.bloomberg.com/news/2011-07-13/Nigérien-cocoa-processors-want-a-regulatory-board-copan-says.html](http://www.bloomberg.com/news/2011-07-13/Nigérien-cocoa-processors-want-a-regulatory-board-copan-says.html), 2011.
- Ouma S. "Global Standards, Local Realities: Private Agrifood Governance and the Restructuring of the Kenyan Horticulture Industry." *Economic Geography* 86(2): 197–222, 2010.
- Petit N. "Ethiopia's Coffee Sector: A Bitter or Better Future?" *Journal of Agrarian Change* 7(2): 225–63, 2007.
- PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement), *4ème rapport sur le développement humain : liens entre l'industrialisation et le développement humain*. Nairobi, 2005 [http://mirror.undp.org/kenya/UNDP\\_4thKHDR.pdf](http://mirror.undp.org/kenya/UNDP_4thKHDR.pdf)
- Ponte S, "Brewing a Bitter Cup? Deregulation, Quality and the Re organization of Coffee Marketing in East Africa." *Journal of Agrarian Change* 2(2): 248–72, 2002a.
- , "The Latte Revolution? Regulation, Markets and Consumption in the Global Coffee Chain." *World Development* 30(7): 1099–122, 2002b.
- . *Standards, trade and equity: Lessons from the speciality coffee industry*. Centre pour la recherche pour le développement, Copenhague, 2002c.
- République du Kenya, *Etude sur l'économie* 2012, Bureau national de statistiques du Kenya, Nairobi, 2012.
- République du Kenya, *Etude sur l'économie* 2010, Bureau national de statistiques du Kenya, Nairobi, 2010.
- ReSAKSS-CEA (Regional Strategic Analysis and Knowledge Support System—East & Central Asia). 2012. "Technologies for Enhancing Horticultural productivity in Kenya: Key Lessons and Messages for Programming and Policy Action." United States Agency for International Development, Washington, DC. [http://kenya.usaid.gov/sites/default/files/u17/Horticulture%20Technologies\\_Final%20Report.pdf](http://kenya.usaid.gov/sites/default/files/u17/Horticulture%20Technologies_Final%20Report.pdf).
- Roemer M, "Resource-based Industrialization in the Developing Countries: A survey." *Journal of Development Economics* 6(2): 163–202, 1979.
- Talbot J. M. "The Struggle for Control of a Commodity Chain: Instant Coffee from Latin America." *Latin American Research Review* 32(2): 117–35, 1997a.
- "Where Does Your Coffee Dollar Go?: The Division of Income and Surplus along the Coffee Commodity Chain." *Studies in Comparative International Development* (SCID) 32(1): 56–91, 1997b.
- "Tropical Commodity Chains, Forward Integration Strategies and International Inequality: Coffee, Cocoa and Tea." *Review of International Political Economy*, 9(4): 701–34, 2002.
- Wiersinga, R. et A. de Jager, "Development of Commercial Field Vegetable Production, Distribution and Marketing for the East African Market." Working Paper, Literature Review Kenya, La Haye, Pays-Bas, 2007.

## NOTES

<sup>1</sup> Seul un petit échantillon a été analysé dans certaines des chaînes de valeur dans ce chapitre. Il nous faut donc faire preuve de prudence lors de l'interprétation des données. Cependant, selon le manque des résultats de recherche disponibles en Afrique, nous pensons être en mesure de donner un aperçu représentatif des liens amont et en aval et des facteurs déterminants. Par conséquent, il s'agit d'une contribution importante et originale à notre corpus de connaissances.

<sup>2</sup> Contrairement aux produits minéraux et du pétrole, la production des secteurs des matières premières alimentaires peut varier énormément en termes de qualité, de prix et de cahier des charges. Cela implique que la productivité, les compétences et les capacités technologiques au stade de la production de matières premières ait un impact important sur le volume, la qualité et le prix des moyens de production fournis aux industries de transformation.

<sup>3</sup> Il s'agit notamment de Multitrex Plc, de FTN Cocoa Processing Plc, de Cadbury Nigeria Plc et Nestlé Plc.

<sup>4</sup> Compétitivité des prix, bonne qualité, système de production flexible, délais de livraison, capacité d'apprendre et de suivre l'innovation (Apprentissage/Innovation dans les graphes) et confiance.

<sup>5</sup> Les autres sont le Manufacture-In-Bond Scheme, Export Development Fund Scheme, Currency Retention Scheme, Tax Relief on Interest Income, Pioneer Status Scheme, Export Processing Zone, Buyback Arrangement and Capital Asset Depreciation Allowance (régime pour la fabrication entrepositaire, programme de fonds de développement des exportations, régime de rétrocession des devises, allégement de l'impôt sur les revenus d'intérêts, régime de statut de pionnier, zone de transformation pour l'exportation, arrangement de rachat et dotations aux amortissements des immobilisations).



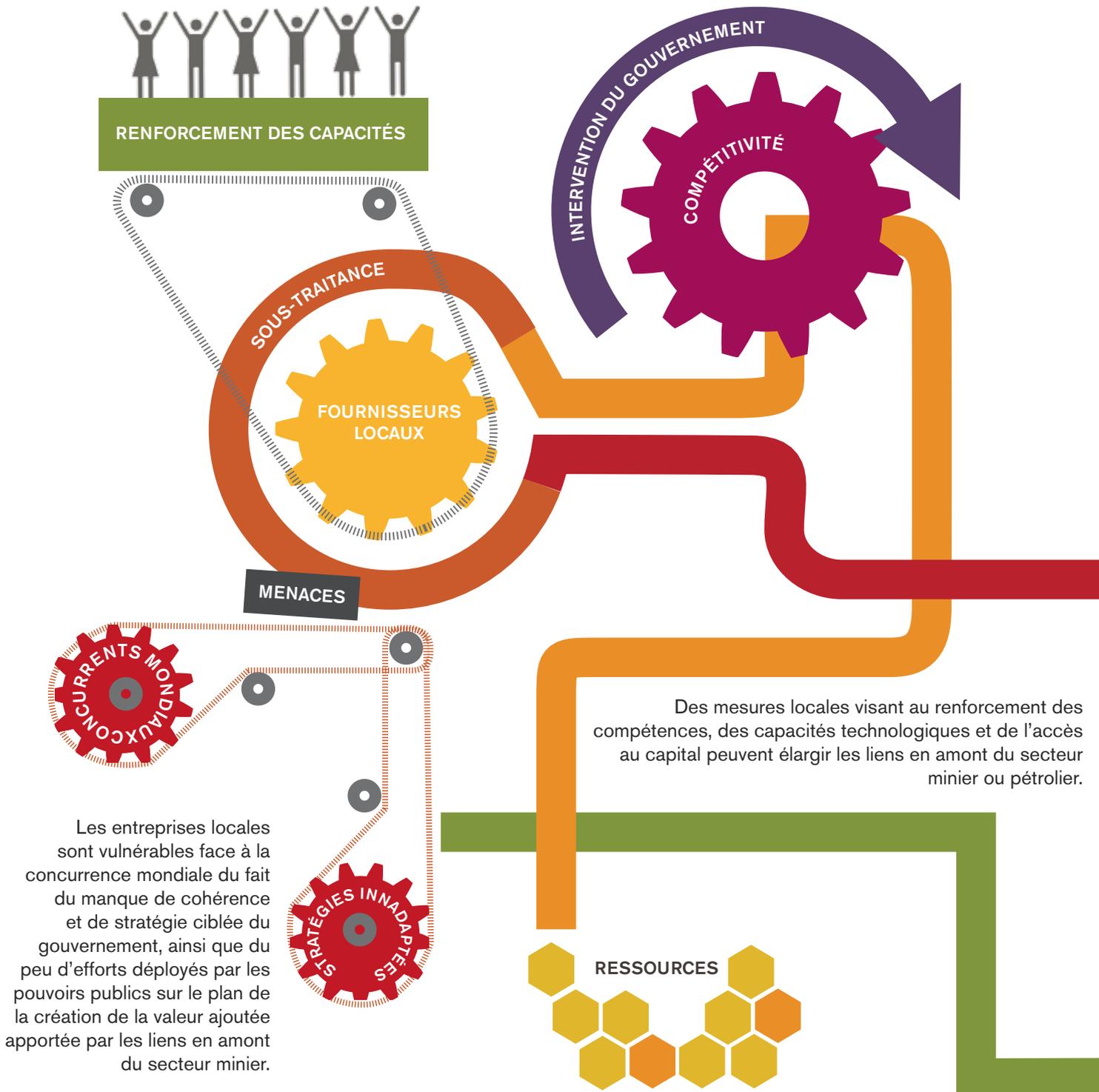
---

Tirer le plus grand profit des liens existant dans le domaine des produits industriels de base

## LES POLITIQUES RELATIVES À LA TENEUR EN PRODUITS D'ORIGINE NATIONALE ONT SANS DOUTE ÉTÉ LE PLUS IMPORTANT FACTEUR DE RENFORCEMENT DES LIENS DU SECTEUR DES PRODUITS DE BASE.

La sous-traitance à des fournisseurs locaux par les sociétés dominantes des secteurs minier et pétrolier permet un renforcement des capacités sur le plan des besoins en produits d'origine nationale.

Assurer la compétitivité des entreprises locales sur les marchés mondiaux exige des efforts et des interventions des gouvernements.



Les investissements publics dans les infrastructures et les investissements des entreprises dans la mise à niveau des produits et des processus des secteurs miniers et textiles conduisent à une meilleure qualité et diversité des produits et une compétitivité accrue.



**LES PRODUITS INDUSTRIELS SONT GÉNÉRALEMENT EXIGEANTS EN MOYENS TECHNOLOGIQUES, EN ÉCHELLES DE PRODUCTION ET EN CAPITAUX ET NÉCESSITENT DES INFRASTRUCTURES QUI PEUVENT ÊTRE UTILES AU DÉVELOPPEMENT D'AUTRES SECTEURS.**

Ce chapitre analyse dans quelle mesure l'Afrique tire le plus grand profit de ses produits de base afin de développer des liens pour ses différents produits industriels et d'encourager son industrialisation. Il traite principalement des liens existant en amont des fournisseurs locaux, mais également de certains processus de transformation en aval et de plusieurs liens de commercialisation. Les produits des secteurs industriels discutés sont le coton, les vêtements et les textiles (Égypte), le cuir (Éthiopie), le pétrole (Nigéria), le cuivre (Zambie), l'or (Ghana) et les produits miniers (Afrique du Sud).

L'analyse se concentre sur les liens existant autour des chaînes de valeur mondiales caractéristiques de ces secteurs et reliant les producteurs locaux aux marchés d'exportation. Elle a pour but d'étudier la manière dont les principales entreprises contrôlant ces chaînes de valeur encouragent ou constituent un obstacle à l'envergure et à la solidité de ces liens; les facteurs empêchant les entreprises locales de se tourner vers des activités à valeur ajoutée; et la manière dont les politiques des gouvernements peuvent influencer l'industrialisation du pays.

Des études de cas sont également présentées pour illustrer le rôle des acheteurs et des politiques dans la création de liens en amont et en aval. Dans certains pays, ces liens sont non seulement en plein développement, mais ils se renforcent également pour assurer des activités à haute valeur ajoutée. Parmi ces pays, on peut citer l'Éthiopie avec son industrie du cuir ainsi que le Nigéria et son industrie pétrolière. Au Nigéria, les politiques de contenu local datent de plusieurs années. Elles ont graduellement permis, avec la mise en place de certaines politiques, aux entreprises nationales de développer leurs activités et de développer des domaines de compétences. L'Éthiopie en est encore à ses débuts, même si ses taxes à l'exportation s'accompagnent de programmes visant à développer les technologies, à augmenter les capitaux et à former davantage de main-d'œuvre pour les entreprises nationales. Dans ces deux cas, les acheteurs ont été encouragés à coopérer avec les entreprises locales et à soutenir la mise à niveau de leurs produits et de leurs processus de production. La valeur ajoutée n'est pas nécessairement liée au fait de détenir des entreprises nationales, mais il a été constaté que la création de certains liens dans ces deux secteurs industriels a été encouragée par des entreprises nationales.

Le Ghana et la Zambie se situent au milieu du spectre. L'exploitation minière est présente depuis longtemps dans ces pays, qui ont connu un boom des

investissements dans ce secteur (depuis les années 80 au Ghana, et depuis les années 2000 en Zambie). Les gouvernements de ces pays n'ont pas vraiment créé de liens en amont de ces exploitations minières: elles se caractérisent par de nombreux fournisseurs nationaux et étrangers, qui absorbent une grande partie des dépenses de fonctionnement locales des compagnies minières, ce qui rend difficile à déterminer dans quelle mesure ces chaînes d'approvisionnement locales sont profondément ancrées. Il est difficile d'évaluer l'étendue de la valeur ajoutée, mais il est clair, au moins en Zambie, que la plupart des entreprises locales faisant l'objet de cette étude importent des biens avec des technologies, des compétences et des connaissances limitées. Au Ghana, il semblerait que la chaîne d'approvisionnement locale développe des capacités plus dynamiques, en dépit de son faible niveau de départ. Dans les deux cas, le degré de propriété dans ces secteurs au niveau national est peu connu.

Les études de cas sur le Ghana et la Zambie nous donnent toutefois des raisons d'être optimistes. Tout d'abord, les liens avec l'emploi sont très importants en matière d'envergure et de compétences. La possibilité que ces compétences soient transférées dans la chaîne d'approvisionnement ne doit pas être écartée et il existe même des preuves que ce phénomène soit déjà en train de se produire dans les secteurs pétrolier et minier. Deuxièmement, les services nécessitant de hautes compétences, comme le génie et les services de réparation et de maintenance, sont localisés en raison d'exigences spatiales. Troisièmement, l'étendue des compétences, de la technologie, des capitaux et des économies d'échelle dans les liens d'approvisionnement du secteur minier, crée de réelles opportunités pour les entreprises et pays fournisseurs, quel que soit leur niveau de développement économique.

L'industrie minière sud-africaine et l'industrie textile et de l'habillement en Égypte montrent des liens solides avec les secteurs des produits de base, qui ont du mal à rester compétitifs. La croissance de l'industrie sud-africaine s'est caractérisée par une étroite coopération entre le gouvernement et les sociétés minières, et par un lourd investissement public dans le système national de l'innovation. Ce secteur industriel a développé des domaines de connaissances propres aux types de gisement et aux techniques d'extraction des mines locales, ce qui, à terme, a permis à l'Afrique de dominer le marché mondial de certains biens et services.

À mesure que les sociétés minières se tournent vers l'international, les relations de confiance qu'elles entretiennent avec leurs fournisseurs peuvent se révéler

être un avantage : si ces sociétés ont confiance dans la qualité et les compétences de leurs fournisseurs, il est tout à fait probable qu'elles continuent à travailler avec eux à l'échelle internationale. Cependant, les entreprises sud-africaines doivent toujours faire face à la concurrence et une société minière sud-africaine en Afrique ou en Amérique latine devra à terme choisir l'offre la plus avantageuse, en prenant en compte tous les éléments nécessaires.

Le coton égyptien est mondialement connu pour sa qualité. En partant de ce principe, le pays a diversifié ses activités, en allant du coton brut aux tissus, puis à l'habillement et à la fabrication du textile de maison (comme les moquettes, les tapis, le linge de lit et les serviettes). L'Égypte continue à bien exporter, en partie grâce à des accords préférentiels passés avec les États-Unis et l'Europe. De plus, les entreprises textiles et d'habillement produisent des biens à très forte valeur ajoutée. Les entreprises font de très gros investissements dans la mise à niveau de leurs produits et processus de production, ce qui leur permet de proposer des produits de très bonne qualité et de se diversifier. La politique gouvernementale d'investissement dans les infrastructures a été la plus bénéfique. D'autres ont eu des résultats mitigés, principalement en raison d'une mise en œuvre inadéquate.

Les entreprises de textile et d'habillement d'Égypte et d'Afrique du Sud, tout comme les entreprises d'approvisionnement dans le secteur minier, sont de plus en plus menacées par la concurrence mondiale. En Égypte, l'étape du textile dans la chaîne de valeur du coton est érodée par les fabricants de textile asiatiques, ainsi que par les faibles capacités nationales. En aval, les fabricants de vêtements et de textile de maison ont du mal à rester compétitifs face aux exportateurs asiatiques à faibles coûts sur les marchés tiers, surtout depuis la fin de l'Arrangement multifibres (AMF).

En Afrique du Sud, l'industrie minière n'arrive pas à faire face à la concurrence au bas du spectre technologique par rapport aux producteurs asiatiques à faibles coûts et à faible technologie, et en haut du spectre technologique par rapport aux économies plus avancées, comme l'Australie. Dans les deux cas, l'absence d'une stratégie gouvernementale cohérente et ciblée pour aider ces secteurs en est la cause. La Chine constitue particulièrement une menace pour les activités manufacturières tandis que l'Australie est une menace pour les activités liées à la recherche-développement (R-D). L'exemple de l'Afrique du Sud montre en particulier que la création de liens est un processus

cumulatif et qu'un investissement continu est nécessaire dans les domaines de la technologie, de la R-D, et des compétences.

En Égypte, les entreprises exportant vers des acheteurs européens et américains doivent satisfaire à de sévères exigences. Pour ce faire, elles reçoivent de l'aide de la part de grandes marques et de détaillants internationaux. Cette approche est totalement différente de celle des entreprises opérant sur les marchés nationaux ou régionaux. Les sociétés minières d'Afrique du Sud entretiennent des liens très étroits avec les fournisseurs qui les ont aidées à développer conjointement des produits très localisés. Les compagnies pétrolières nigérianes coopèrent avec des fournisseurs locaux pour la mise à niveau de leurs capacités locales.

À l'image des produits de base agricoles, analysés dans le chapitre précédent, les industries du cuir en Éthiopie et du textile et de l'habillement en Égypte dépendent également de la qualité, de la quantité et de la régularité des approvisionnements du secteur des produits de base pour être compétitives. Il est également nécessaire d'intégrer une stratégie ciblant les industries de transformation et prévoyant des interventions pour les producteurs de produits de base et les transformateurs primaires.

Enfin, les études de cas montrent que les sociétés minières et pétrolières de s'approvisionner voient qu'il est dans leur intérêt de s'approvisionner auprès de fournisseurs locaux. Ce type d'approvisionnement a permis de réduire les coûts de transaction, les délais d'approvisionnement et le besoin de détenir de gros stocks. En revanche, ces sociétés externalisent uniquement si cela est viable d'un point de vue économique, et si cela est le cas, cet approvisionnement se fait en partenariat avec d'autres parties prenantes. Ce critère d'approvisionnement est important d'un point de vue politique car les exigences en matière de contenu local ainsi que le renforcement des capacités peuvent être alignées avec les stratégies d'entreprise des principaux producteurs de produits de base. Dans le même esprit, les entreprises textiles et d'habillement égyptiennes sont intégrées verticalement car elles doivent internaliser les lacunes du marché pour les étapes de tissage, de teinture et de tricotage de la chaîne de valeur (toutefois, afin de fonctionner à pleine capacité, elles doivent exercer leurs activités dans un groupement textile leur permettant d'externaliser ces activités). Les politiques d'établissement de liens pourraient donc considérablement aider à renforcer les stratégies d'industrialisation et à améliorer les capacités compétitives des industries existantes.

## 5.1 LE COTON, LES TEXTILES ET L'HABILLEMENT

### La chaîne de valeur mondiale

La chaîne de valeur mondiale allant du coton aux vêtements peut être divisée grossièrement en quatre

étapes (encadré 5.1 et figure 5.1): l'approvisionnement de matières premières, y compris les fibres naturelles et synthétiques; les fils, y compris le coton filé et les filaments; la production et le finissage; la conversion et l'assemblage de vêtements et d'autres biens à base de textiles; les réseaux de distribution et de vente en gros; et la distribution finale pour la vente au détail.

#### ENCADRÉ 5.1 : QUELQUES ÉLÉMENTS DE LA CVM DU COTON, DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT

Les fibres sont obtenues à partir de matières premières végétales ou chimiques et sont filées afin de servir à fabriquer des tissus ou des étoffes tricotées. Ces textiles passent alors à l'étape du finissage, de la teinture ou de l'impression et sont coupés pour obtenir des vêtements ou des produits servant à d'autres marchés finaux (par exemple, textiles de maison, produits ciblant les consommateurs du secteur industriel ou technique).

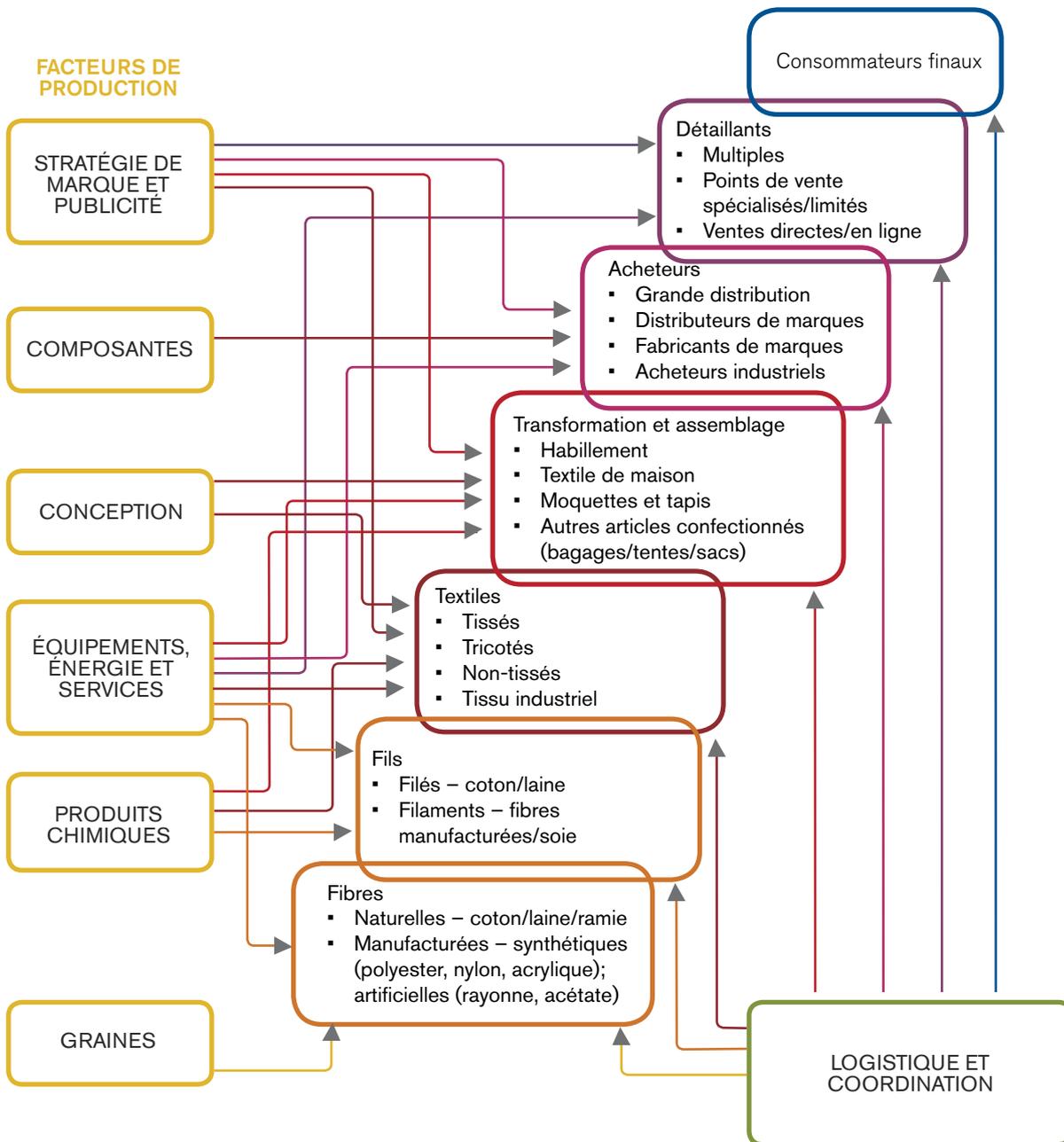
Une grande partie de la production de vêtements nécessite toujours une main d'œuvre importante, a des frais de lancement et des coûts fixes bas, et nécessite une technologie simple. Ces caractéristiques ont encouragé le déplacement de sites de production de vêtements dans des zones à faibles coûts, essentiellement dans des pays en développement.

La production de textiles est à plus fort coefficient de capital, se fait à plus grande échelle et nécessite une main d'œuvre plus qualifiée. Certains sites de productions se trouvent donc toujours dans des pays développés et d'autres ont été transférés dans des pays à revenu intermédiaire.

Une série d'activités « incorporelles » ajoutent de la valeur aux produits vestimentaires (élaboration de produits, conception, choix de fournisseurs textiles, distribution, stratégie de marque et commerce de détail), qui sont sous le contrôle de quatre grands types d'entreprises dominantes (et de certains intermédiaires et fournisseurs) : la grande distribution, la distribution spécialisée, les distributeurs de marques et les fabricants de marques.

Source : Entretiens avec des entreprises textiles (2012)

**FIGURE 5.1 : CHAÎNE DE VALEUR MONDIALE DU COTON, DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT**



Source : Diagramme des auteurs, CEA et CUA

### Tendances mondiales

Les États-Unis, la Chine et l'Inde dominent le secteur du coton, représentant à eux-seuls deux tiers de la production mondiale. Le coton est l'un des principaux pourvoyeurs de devises dans de nombreux pays d'Afrique, ainsi qu'un moyen important de générer des revenus pour des millions de petits exploitants agricoles.

Les rendements mondiaux du coton ont stagné durant la majeure partie des années 90 mais ont augmenté de 35 % entre 2004 et 2006, principalement en raison des avancées technologiques. Toutefois, ces profits n'ont pas entraîné une augmentation des revenus des producteurs et le coton a joué un rôle minime dans la flambée des prix des produits de base. Comme l'a dit une source : « Il existe un consensus dans ce secteur sur le fait que les producteurs vont devoir, à l'avenir, apprendre à s'adapter aux prix plus bas du coton », en raison d'une croissance plus rapide de la productivité » (Tschirley et al., 2010: 2). Il est donc nécessaire pour les pays africains qui sont de gros producteurs de coton d'augmenter la valeur ajoutée dans ce secteur en progressant dans la chaîne de valeur.

La Chine est de loin le plus gros exportateur mondial de vêtements. Durant ces 20 dernières années, sa part des exportations mondiales dans le secteur de l'habillement a sans cesse augmenté, passant de 21,5 % en 1995 à 28,3 % en 2004, et a fait ensuite un bond spectaculaire pour atteindre 42,9 % en 2010.

L'Union européenne des Quinze et les États-Unis sont de loin les plus gros importateurs sur le marché de l'habillement, représentant plus de 65 % des importations mondiales de vêtements en 2010. Les exportations des pays en développement se concentrent fortement sur ces deux marchés. Les pays africains producteurs de textiles et de vêtements doivent donc faire face aux exportations venant de Chine, qui est leur principal concurrent sur le marché intérieur et les marchés tiers comme les États-Unis et l'Union européenne.

Les exportations chinoises ont toutefois un impact positif (complémentaire) et négatif (concurrentiel), ce qui a d'importantes conséquences sur les politiques. La possibilité pour les consommateurs locaux d'acheter des vêtements coûtant moins cher a pour effet d'améliorer leur bien-être mais a un impact négatif sur les fabricants locaux qui ne peuvent pas rivaliser sur le plan des prix. De même, des textiles moins onéreux peuvent être un atout majeur dans la production locale de vêtements mais ils peuvent à long terme constituer une menace pour la viabilité des liens textile-vêtements à l'échelle régionale et locale.

### Régimes commerciaux

L'industrie de l'habillement (et du textile) est l'une des activités industrielles les plus réglementées dans l'économie mondiale. Bien que de nombreux quotas aient été levés le 1er janvier 2005 avec la fin de l'AMF et que ceux qui restaient aient disparu en 2009 avec la fin des mesures de sauvegarde visant la Chine mises en place aux États-Unis et dans l'UE, les droits de douane jouent toujours un rôle important sur le marché mondial de l'habillement.

Par exemple, bien que les taux moyens des droits de douane au titre de la nation la plus favorisée (NPF) soient d'environ 11 % pour l'Union européenne et les États-Unis, ces taux varient grandement selon les catégories de produits. Aux États-Unis, les droits de douane sur les produits vestimentaires sont assez élevés, les droits sur les produits à base de coton avoisinant en moyenne 13 à 17 % et les produits synthétiques, 25 à 32 %. Dans l'Union européenne, les droits sur ces produits varient entre 0 et 12 % et aucune différence n'est faite entre les produits à base de coton et ceux synthétiques. Un accès préférentiel à ces deux marchés a donc un impact majeur sur la structure des échanges mondiaux sur le marché vestimentaire et permet aux pays africains producteurs de vêtements de mieux rivaliser avec les exportateurs chinois et du Sud-Est asiatique. Les accords commerciaux préférentiels avec les États-Unis et l'UE sont dès lors de plus en plus cruciaux.

Pour garantir un accès préférentiel aux marchés de l'Union européenne et des États-Unis, il est généralement préférable de satisfaire aux règles d'origine régies par le principe de double transformation (conversion régionale du fil en tissu, puis du tissu au vêtement). Cependant, les exigences liées aux règles d'origine ont été modifiées dans les pays ayant signé des accords de partenariat économique intérimaires en 2008 et 2009, et sont à présent régies par le principe de simple transformation.

La loi sur la croissance et les opportunités en Afrique (AGOA) permet à de nombreux pays africains de proposer des offres commerciales préférentielles aux États-Unis (voir chapitre 2). Cette loi a été prolongée plusieurs fois ces dix dernières années et est à présent en vigueur jusqu'en 2015. Son caractère temporaire fait naître des incertitudes pour les investisseurs actuels et futurs de l'industrie de l'habillement. Les règles d'origine de la loi sur la croissance et les possibilités économiques stipulent que les produits vestimentaires doivent être composés de 85 % de fils et tissus provenant des États-Unis ou de pays bénéficiaires de cette loi. Toutefois, une règle spéciale (dérogation sur les tissus accordée aux pays tiers) s'applique aux pays les moins avancés, leur accordant ainsi un accès en franchise pour les vêtements fabriqués à partir de textiles provenant de n'importe quel pays du monde.

Bien que l'Égypte ne puisse pas bénéficier de la loi sur la croissance et les possibilités économiques, ce pays s'est vu accorder en 2005 un accès préférentiel aux marchés des États-Unis grâce à son adhésion à l'accord sur les zones industrielles qualifiées, dans le cadre duquel il a établi des liens avec des fabricants textiles et de vêtements jordaniens et israéliens.<sup>1</sup>

À l'exclusion de l'Afrique du Nord, les exportations de tous les pays africains vers les États-Unis ont décollé, passant de 2,1 milliards de dollars des États-Unis en 2000 à 3,2 milliards en 2004 ; toutefois, avec la fin de l'AMF, ces exportations sont retombées à 2 milliards de dollars. Les exportations de l'Afrique vers les États-Unis résultant de la loi sur la croissance et les opportunités économiques ont suivi un schéma similaire, passant de 748 millions de dollars en 2000 à 1,7 milliard en 2004, puis en retombant à 904 millions de dollars en 2010.

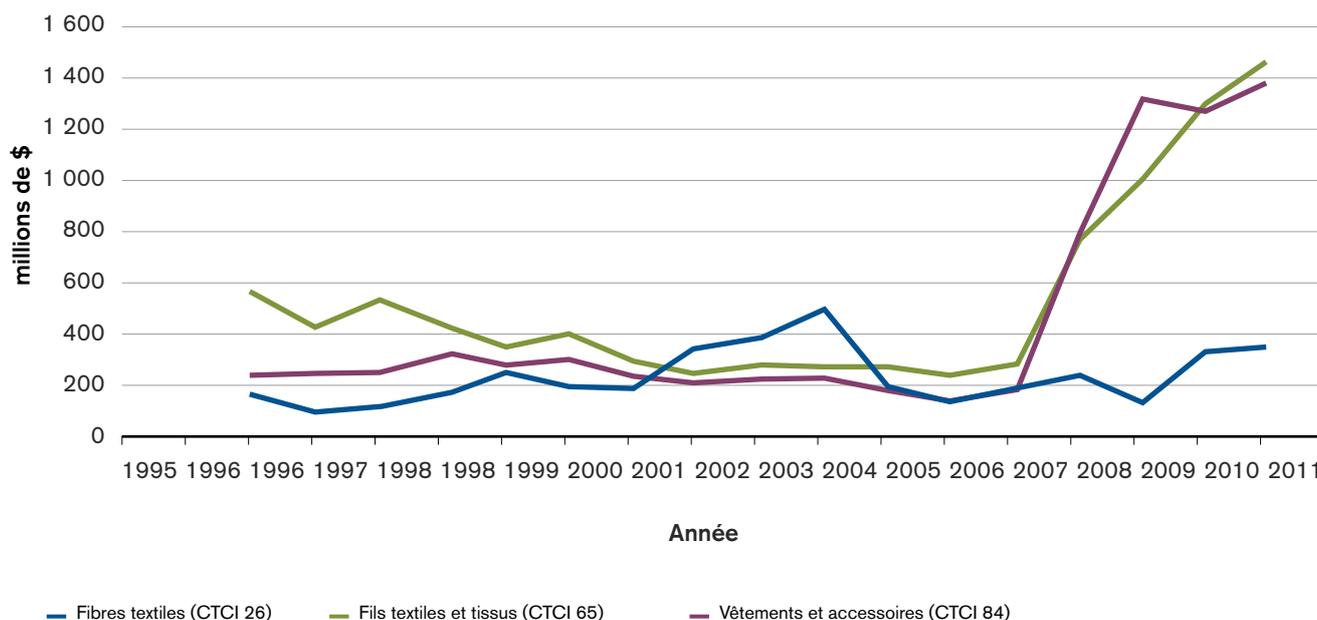
Les pays en développement négocient de plus en plus leurs propres accords commerciaux régionaux. Les accords africains les plus importants sont ceux de : la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), la Communauté d'Afrique de l'Est, le Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA), la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et l'Union douanière d'Afrique australe (SACU), bien que les négociations et les mises en œuvre prennent du temps, et que les textiles et les vêtements soient souvent mis sur des listes « négatives ».

Depuis 2006, l'accès commercial régional préférentiel (à travers la SACU et la SADC) au marché de l'habillement d'Afrique du Sud s'est révélé être un important pôle de croissance pour les producteurs du Lesotho et du Swaziland, et pour ceux de Maurice et de Madagascar respectivement. Cela a permis de créer des emplois et de réduire la pauvreté, souvent chez les femmes. Les exportations combinées de Maurice et de Madagascar vers l'Afrique du Sud sont passées de 4 millions de dollars des États-Unis en 2004 à 63 millions de dollars. Celles du Lesotho et du Swaziland ont quant à elles grimpé de 3 millions de dollars en 2005 à 105 millions de dollars en 2010. Néanmoins, malgré cette croissance, les importations régionales de vêtements de l'Afrique du Sud sont restées faibles, atteignant seulement 7,7 % en 2010, ce qui montre un fort potentiel encore à développer.

### Industrie textile et de l'habillement de l'Égypte

L'industrie du textile et du vêtement est l'une des industries les plus dynamiques d'Égypte (figure 5.2). En 2008, elle représentait 5 % du PIB, 26,4 % de la production industrielle et presque 10 % des exportations. Les entreprises textiles et de l'habillement représentent un cinquième de toutes les entreprises industrielles et constituent le plus gros employeur avec 400 000 employés, soit presque un quart de la main d'œuvre du secteur industriel en 2008.

**FIGURE 5.2 : EXPORTATIONS DE TEXTILE ET DE VÊTEMENTS DE L'ÉGYPTE, 1995-2011 (EN MILLIONS DE DOLLARS DES ÉTATS-UNIS).**



Source : UN Comtrade, <http://comtrade.un.org/> (consulté le 20 octobre 2012).

Plus de 6 000 entreprises spécialisées dans le textile sont inscrites auprès de l'autorité chargée du développement industriel. Les fabricants de prêt-à-porter représentent 75 % de l'industrie textile et de l'habillement (Egyptian Commercial Service, 2012), ceux de textiles de maison 12 %, ceux de filés de coton 8 %, et ceux d'autres tissus et textiles à base de coton, 5 %. La majorité de l'investissement dans le domaine du textile et de l'habillement provient de sources intérieures (1,3 milliard de dollars des États-Unis sur 1,6 milliard de dollars en 2012).

La fin du système de quotas en janvier 2005 a eu d'importantes conséquences sur les exportations égyptiennes dans le domaine du textile vers les pays tiers, car ils sont alors entrés en concurrence directe avec le Bangladesh, la Chine, l'Inde, l'Indonésie, le Pakistan et la Turquie. Ce phénomène a été en partie compensé par la Zone industrielle qualifiée<sup>2</sup> de 2004 et par l'Accord de partenariat euro-méditerranéen (2005) passé avec l'UE. Ces deux marchés représentent pour l'Égypte plus de trois quarts de ses exportations de textiles et de vêtement. Les investissements ont beaucoup augmenté dans ce secteur entre 1995 et 2007 (tableau 5.1).

**TABLEAU 5.1 : L'INVESTISSEMENT ÉGYPTIEN DANS LE DOMAINE DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT PAR SOURCE, 1995-2007 (EN MILLIONS DE DOLLARS DES ÉTATS-UNIS)**

	1995	2007	Variation entre 1995 et 2007 (en %)
Nationaux	76	227	199
Pays arabes	2	49	2,350
Étrangers	11	75	582
<b>Total des investissements</b>	<b>89</b>	<b>351</b>	<b>294</b>

Source: General Authority for Investment and Free Zones Information Center, Caire. <http://www.ameinfo.com/db-3315336.html> (consulté le 25 juillet 2012).

Note : \* Les chiffres entre parenthèses représentent le pourcentage du total des investissements. Le capital émis sert ici d'indicateur pour l'investissement. Les données ont été converties des livres égyptiennes aux dollars des États-Unis en utilisant le taux de change moyen sur l'année officiel, publié le 31 décembre 2011. Les données couvrent des entreprises fonctionnant conformément à la loi 8/1997 et situées sur le territoire national et dans les zones franches, ainsi que des entreprises régies par la loi 159 de 1981.

### *Le point de vue de quatre entreprises*

Les entreprises sélectionnées pour l'étude de cas égyptienne sont des entreprises nationales privées. Deux d'entre elles comptent des actionnaires minoritaires dans le public et les deux autres, des actionnaires minoritaires issus d'entreprises régionales. Elles sont intégrées verticalement avec des filiales ou des sociétés sœurs impliquées dans des activités en amont (filature et teinture) et en aval (vente). Ces entreprises ont atteint un chiffre d'affaires compris entre 7 millions et 140 millions de dollars des États-Unis en 2011, et les sociétés ont obtenu ces cinq dernières années une croissance positive, qui a récemment été menacée par l'instabilité politique

et l'augmentation des coûts des matières premières. Les activités de ces entreprises nécessitent une main d'œuvre relativement importante, l'une d'entre elles employant 7 000 employés.

Le marché du travail égyptien pose de gros problèmes pour les entreprises textiles, notamment le manque de main d'œuvre qualifiée, la faible productivité, l'absentéisme et un taux élevé de renouvellement du personnel. Selon ces entreprises, les lois du travail du pays ne permettent pas de résoudre ces problèmes. Elles trouvent qu'il est difficile de mettre en valeur les ressources humaines et, mis à part quelques exceptions, (encadré 5.2) elles ont du mal à rester compétitives.

L'étude de cas porte sur une entreprise spécialisée dans le prêt-à-porter exerçant sous la licence d'un client, deux dans le secteur du textile de maison (l'une spécialisée dans les moquettes, tapis et paillasons et l'autre dans le linge de lit et serviettes) et une dans la fabrication et la vente de fils et tissus synthétiques, ce qui permet d'étudier toute une gamme de problèmes concernant différents aspects.

Deux des entreprises sont impliquées dans des activités à forte valeur ajoutée (tableau 5.1). Le fabricant de

prêt-à-porter va au-delà des opérations de coupe, fabrication et garniture, qui nécessitent des capacités limitées; il comprend également la gestion de la chaîne d'approvisionnement, le tricotage, la teinture et la broderie. Le fabricant de moquettes ajoute de la valeur en proposant des produits avec des motifs faits à la main par des employés très qualifiés, ainsi qu'en concevant des modèles (par exemple le découpage de formes irrégulières) permettant de créer des produits uniques sur un marché où la différenciation des produits est primordiale.

### ENCADRÉ 5.2 : MODERNISATION DES PROCESSUS DE PRODUCTION GRÂCE À L'INVESTISSEMENT DANS LA FORMATION DES COMPÉTENCES

La modernisation de l'entreprise textile nationale MAC Carpet a été impressionnante et a permis d'accroître son chiffre d'affaires, qui est passé de 101 millions en 2005 à 140 millions de dollars en 2011.

Sa réussite s'explique en partie par l'investissement effectué dans les ressources humaines. Cette entreprise offre à ses employés la possibilité de suivre des formations visant à améliorer leurs compétences techniques et personnelles. Selon elle, ce développement professionnel permet de réellement motiver le personnel, d'augmenter leur satisfaction au travail et de renforcer leur fidélité envers l'entreprise. Elle propose deux types de développement professionnel : général (fonctionnel, technique ou professionnel) et épanouissement personnel. L'entreprise alloue 1,5 % du budget annuel qu'elle consacre aux rémunérations, à la formation et au développement des carrières.

MARC Carpet applique le principe japonais d'amélioration continue (ou « kaizen ») et permet à ses employés d'y prendre part, quelque soit leur niveau. Grâce à la promotion du travail d'équipe et de la prise en compte des suggestions, ce principe a permis d'améliorer la productivité, la qualité des produits et la satisfaction des clients. Les employés apprennent à reconnaître les gaspillages faits durant l'étape de production et à y remédier. Cette méthode permet de créer un cadre de référence en vue d'obtenir un atelier bien organisé, propre et ordonné. L'entreprise a installé 25 boîtes à idées, a mis au point un plan de communication, a organisé des séances de formation, a étudié un millier d'idées et vise à en concrétiser une centaine, et a mis en place un système de récompenses.

**TABLEAU 5.2 : ACTIVITÉS DE PRODUCTION DES QUATRE ENTREPRISES FAISANT L'OBJET DE L'ÉTUDE DE CAS**

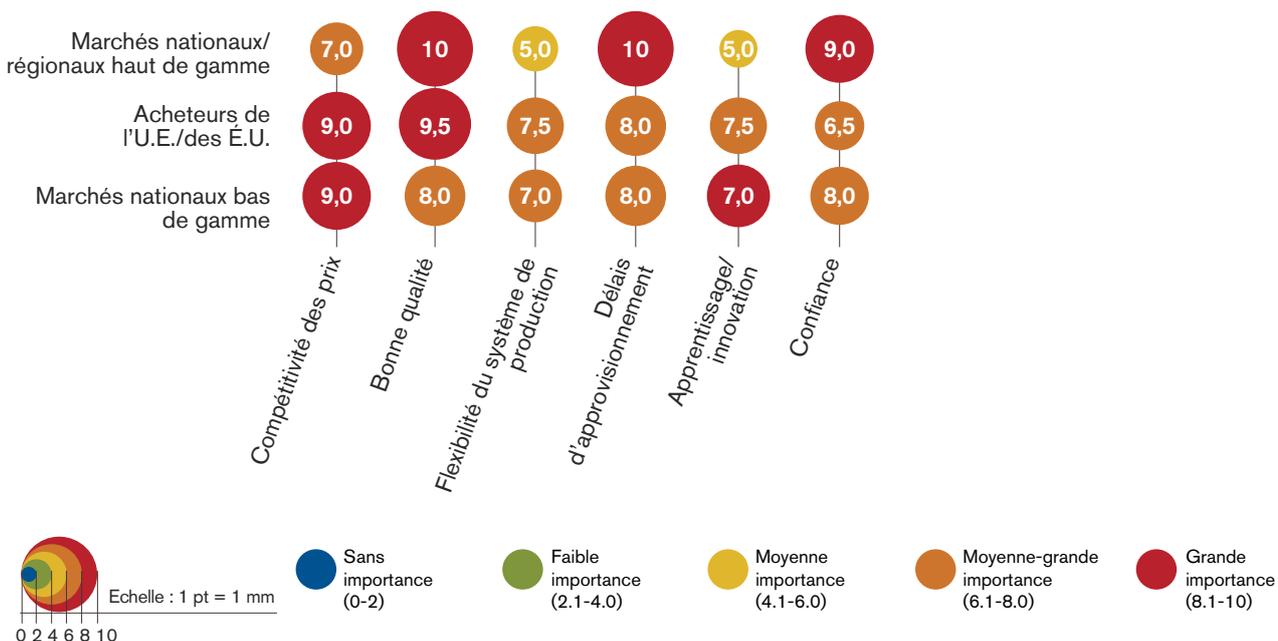
Entreprise 1 (prêt-à-porter)	Entreprise 2 (moquettes, tapis et paillasons)	Entreprise 3 (linge de lit et serviettes)	Entreprise 4 (fils et tissus synthétiques)
Tricotage	Conception de produits	Découpage	Filature du fil
Teinture	Touffetage	Broderie	Préparations
Découpage	Renforcement	Couture	Ourdissage
Couture	Découpage	Assemblage	Transformation en tissu
Impression	Couture	Finissage	
Broderie	Création de motifs à la main		
Conditionnement	Finissage		
	Conditionnement		

Source : Auteurs.

Ces entreprises se situent dans trois CVM (marchés nationaux et régionaux haut de gamme, acheteurs européens/américains, et marché national bas de gamme) qui ont des facteurs critiques de succès variés (figure 5.3). L'entreprise de fabrication de moquettes et celle de prêt-à-porter exportent principalement vers l'Europe et dans une moindre mesure vers les États-Unis. Les acheteurs

mondiaux des moquettes sont des détaillants et des grossistes et ceux des vêtements sont des détaillants et des grandes marques comme Levi's, Macy's, Calvin Klein et Marks and Spencer. Ces entreprises sont implantées dans des chaînes de valeur mondiale axées sur des acheteurs mondiaux qui externalisent les étapes de leurs chaînes de valeur nécessitant une main d'œuvre importante.

**FIGURE 5.3 : FACTEURS DE RÉUSSITE DÉTERMINANTS DES ACHETEURS DANS LE SECTEUR TEXTILE EN ÉGYPTÉ**



Source : Entretiens menés avec quatre entreprises, 2012.

Pour les quatre entreprises textiles et de l'habillement, les facteurs critiques de succès sont très exigeants (voir figure 5.3 ci-dessus). Leurs détaillants européens et américains ainsi que les grandes marques internationales sont présents sur les marchés à revenu intermédiaire. La compétitivité des prix et la qualité sont donc des critères importants. Les prix jouant un rôle primordial, les entreprises égyptiennes sont en concurrence avec le Sud-Est asiatique et la Turquie. De plus, ces acheteurs comptent sur un système de livraison juste à temps, qui nécessite que leurs fournisseurs situés en Égypte fournissent de grandes quantités de produits très différenciés avec des délais d'approvisionnement très courts. L'innovation et l'ajustement de la production à différentes gammes de produits avec des délais d'approvisionnement courts, constituent donc des compétences cruciales pour les entreprises égyptiennes.

En outre, les acheteurs européens et américains nécessitent des produits répondant à des exigences

techniques précises. Pour satisfaire à ces exigences, les fournisseurs égyptiens doivent assurer un niveau de qualité constant et mettre en place des systèmes intégrés de contrôle de la qualité, allant des entrepôts stockant le fil à l'inspection des produits finis avant l'emballage et l'envoi. Un dernier contrôle de la qualité a lieu dans une petite salle conçue spécialement à cet effet et où les normes relatives au niveau de qualité acceptable (NQA) américain de 2,5 et au NQA européen de 1,5 doivent être contrôlées pour chaque commande.

Outre les exigences techniques, les acheteurs mondiaux appliquent des normes privées.<sup>3</sup> Ces normes, combinées à celles techniques, nécessitent une certaine traçabilité. Les entreprises doivent faire le suivi de leurs propres chaînes d'approvisionnement pour s'assurer que les normes sont respectées le long de la chaîne de valeur.

L'une des quatre entreprises de l'étude de cas est spécialisée dans la production en petites quantités de

produits textiles de maison de haute qualité (compte moins de 70 employés). Cette entreprise se situant sur des marchés de niche, la qualité de ses produits est le principal facteur critique de succès. Cette qualité, combinée à des délais d'approvisionnement courts et à la confiance accordée à l'entreprise suffisent à maintenir des liens avec des négociants nationaux et régionaux. La concurrence se limite à d'autres fabricants égyptiens de produits de haute qualité. L'une des autres entreprises vend des fils et fibres synthétiques sur des marchés nationaux bas de gamme. Sur ce marché, le prix est de la plus grande importance et la concurrence avec les fabricants asiatiques est féroce.

Les différents facteurs critiques de succès s'expliquent par les différentes orientations prises par les entreprises pour se moderniser. Sur les marchés nationaux et régionaux, les incitations à l'innovation et à l'amélioration de la qualité des produits sont faibles. Les entreprises exportant leurs produits vers des détaillants et de grandes marques internationales, doivent satisfaire à de strictes exigences quant à la différenciation des produits, au respect des normes et à la cohérence du niveau de qualité/quantité. Ils doivent donc faire de lourds investissements pour moderniser leurs produits et leurs processus de production (encadré 5.3).

### **ENCADRÉ 5.3 : MODERNISER POUR FAIRE FACE À LA CONCURRENCE : LE CAS DES MOQUETTES ET FILS**

Le fabricant de moquettes apparaissant dans l'étude de cas a investi dans une technologie d'impression par jet polyvalente de dernier cri, qui a permis d'obtenir les cycles de production les plus courts du secteur à l'heure actuelle (pouvant atteindre 500 m), une pénétration maximale de la teinture dans les piles les plus hautes et les plus denses, et les meilleures résolutions d'impression.

L'entreprise utilise plus de dix types de renforcement différents, ce qui lui permet de produire une large gamme de motifs en couleur. Elle utilise également plusieurs combinaisons différentes de techniques de finissage : liage, sangles larges, franges en coton ou en nylon. L'emballage est fait sur mesure pour les marchés de gros et ceux de détail et comprend un code-barres.

L'exportateur de fils a adopté des opérations de fabrication du tissu très automatisées. Grâce à des machines sophistiquées de tricotage circulaire et rectiligne, l'entreprise fabrique des tissus à haute valeur ajoutée tels que le jersey simple, la côte 1x1, le piqué, l'interlock, la côte Richelieu ou encore le mini-jacquard. Ce processus est accompagné d'un contrôle strict de la qualité pendant et après le tricotage.

Les liens entretenus à long-terme avec les acheteurs venant d'Europe et des États-Unis leur ont permis d'effectuer des investissements pour moderniser les produits et les processus de production, ainsi que pour développer leurs capacités. Les acheteurs européens de l'une de ces entreprises ont aidé cette dernière à satisfaire à des normes privées. À l'inverse, les entreprises fournissant des négociants sur des marchés nationaux ou régionaux fonctionnent indépendamment sur ces marchés.

Les entreprises sont exigeantes envers leurs fournisseurs en termes de qualité, de prix, de flexibilité, de délai d'approvisionnement et de confiance. Les fournisseurs locaux peuvent rivaliser avec les fournisseurs étrangers au niveau des prix, mais ils ne sont pas performants au niveau de la qualité, de la flexibilité et de la confiance. Pour pouvoir satisfaire aux normes techniques et privées, il est nécessaire que les fournisseurs de premier et de deuxième rangs respectent les caractéristiques des

produits des fabricants égyptiens, ainsi que les normes publiques et privées des acheteurs du produit fini. Il est essentiel de satisfaire aux exigences relatives à la qualité des caractéristiques des produits et dans les processus de production afin de rester dans la chaîne de valeur.

L'une des entreprises coopère avec ses fournisseurs pour remédier à leurs goulets d'étranglement. Elle a adhéré au plan de développement national pour les fournisseurs proposé par le Centre de modernisation industrielle (IMC), un organisme indépendant créé en 2000 pour aider les entreprises égyptiennes à faire face à la concurrence mondiale. Dans le cadre d'un exercice, l'entreprise a sélectionné 12 de ses principaux fournisseurs pour effectuer une analyse de leurs lacunes en termes de qualité, production, santé et sécurité, et systèmes de gestion. Une stratégie visant à combler ces lacunes a été formulée et un plan d'action a été conçu, ce qui a permis d'améliorer la capacité de ces fournisseurs à satisfaire à ces normes. Toutefois, la plupart des entreprises ne

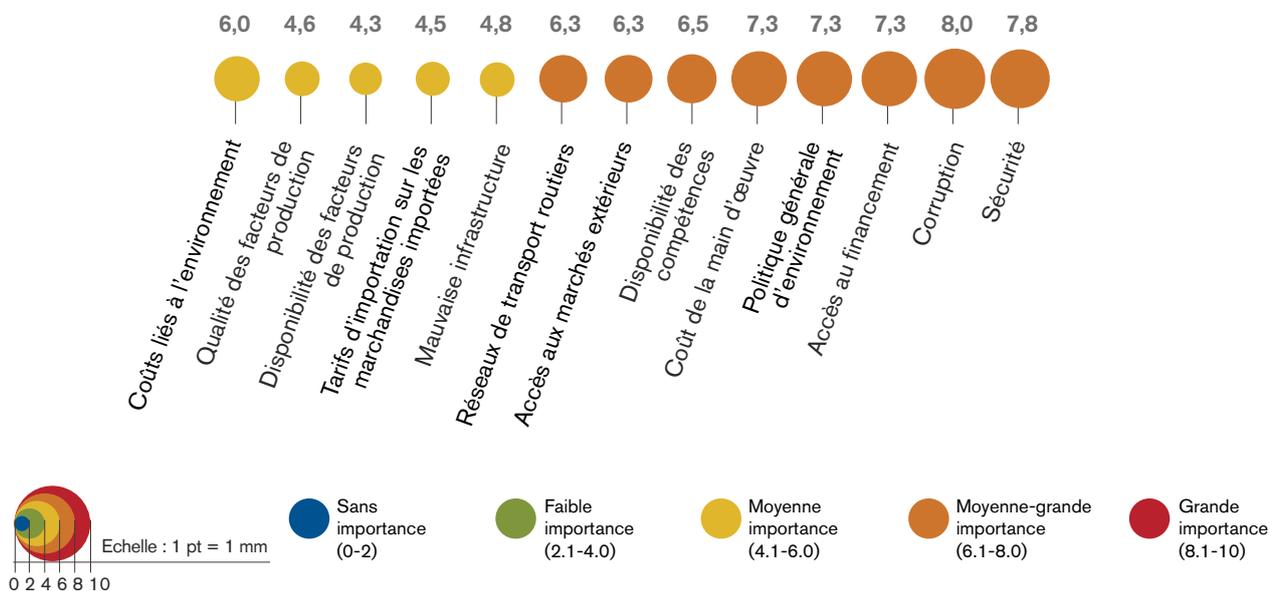
viennent que rarement en aide à leurs fournisseurs. En effet, l'une d'entre elles a indiqué que les procédures mises en place par l'IMC étaient trop pesantes et bureaucratiques.

Les entreprises sont intégrées verticalement car cela leur permet d'internaliser les lacunes du marché et de minimiser les coûts de transaction, mais cela n'est pas toujours efficace - par exemple, la section chargée des opérations de teinture de l'une de ces entreprises fonctionne à 50 % de sa capacité. Dans l'idéal, il serait préférable qu'elles externalisent les activités à forte intensité de main d'œuvre telles que le conditionnement,

la broderie et le soutien à la commercialisation, ce qui leur permettrait de se concentrer sur leur activité principale. De petites et moyennes entreprises ainsi que des stratégies de regroupement pourraient les aider à faire face à la concurrence.

Les liens en amont (tissus en coton de haute qualité) et ceux en aval (nouveaux produits comme des dalles de tapis) offrent de nouvelles opportunités, mais ces dernières sont limitées par plusieurs facteurs (figure 5.4). Fait intéressant, les légers problèmes d'infrastructure – notamment la corruption et la sécurité – sont souvent plus apparents que les plus gros problèmes.

**FIGURE 5.4 : NOTATION DES FACTEURS ENTRAUVANT L'ÉTABLISSEMENT DE LIENS DANS LE SECTEUR TEXTILE EN ÉGYPTÉ**



Source : Entretiens menés avec quatre entreprises, 2012

### Difficultés et politiques

La chaîne de valeur du textile égyptienne doit surmonter deux obstacles : pour les étapes intermédiaires<sup>4</sup>, la réinstallation en Asie; pour les fabricants de produits finis, la concurrence des producteurs asiatiques sur les marchés bas de gamme et intermédiaires nationaux et tiers. Il est très important de développer la compétitivité dans le secteur de la fabrication de tissus car l'Égypte a besoin de se spécialiser dans la transformation de son coton à fibre extra-longue très prisé pour des marchés de niche, au lieu de rivaliser avec l'Asie au niveau des prix.

Environ 70 % de la production locale de fils sont contrôlés par le secteur public. Les industries de la

filature, du tissage et des ourlets ont mis du temps à être privatisées en raison des coûts d'investissement élevés et des longues périodes de récupération des investissements. La teinture et le finissage sont les étapes les plus fragiles de la chaîne de valeur car elles reçoivent les capitaux d'investissement les plus faibles. Les capacités nationales de teinture du coton à l'échelle locale sont également faibles. Il en est de même pour la filature et le tissage, pour lesquels les équipements des entreprises publiques n'ont pas été remplacés depuis plus de 25 ans (encadré 5.4). La gestion est limitée à toutes ces étapes et les livraisons ne sont pas fiables. Par contre, les entreprises privées contrôlent 99 % de la capacité de fabrication des vêtements et des produits textiles de maison, en raison des mesures de privatisation adoptées au cours des 15 dernières années.

#### **ENCADRÉ 5.4 : DE L'ARGENT JETÉ PAR LES FENÊTRES**

La qualité du filage, du tissage et de la teinture est faible, ce qui force souvent les fabricants locaux à importer des fils et des tissus finis (fabriqués en Asie à l'aide de coton égyptien de haute qualité) du Bangladesh, d'Inde, du Pakistan, de Turquie et du Turkménistan.

L'Égypte est donc en train de gaspiller une valeur ajoutée substantielle là où elle possède un produit de base unique – son coton brut renommé dans le monde. C'est l'Égypte qui doit engranger cette valeur ajoutée. Le Gouvernement est conscient qu'il s'agit là des étapes les moins compétitives de la chaîne de valeur.

La stratégie de développement mise en place en Égypte en 2008 a pour objectif d'encourager les exportations et de renforcer l'intégration du pays dans l'économie mondiale. Elle vise également à promouvoir les sous-secteurs de haute et de moyenne technologie afin de garantir une compétitivité à long terme de l'ensemble du secteur industriel (sans pour autant renoncer aux activités reposant sur des ressources et celles à faible technologie). Toutefois, le Gouvernement n'a adopté aucune stratégie cohérente pour le secteur textile et de l'habillement, principalement en raison des conflits d'intérêt entre les fabricants nationaux et ceux qui exportent. Il a utilisé en revanche des décrets présidentiels sur la culture du coton et sur trois groupes de produits finis : les textiles (fils et tissus), les textiles de maison et le prêt-à-porter.

Le gouvernement cherche à attirer des investissements privés en amont afin d'encourager l'avantage compétitif du pays. Le centre de développement du textile du Ministère de l'industrie et du commerce extérieur envisage, quant à lui, de promouvoir les « textiles techniques », qui peuvent être utilisés dans toute une gamme d'industries. Le plan stratégique « Textile Development Strategy – Vision 2020 », lancé en 2007, vise à accroître les exportations pour qu'elles atteignent 10 milliards de dollars et à créer plus de 5 millions d'emplois.

L'autorité égyptienne chargée du développement industriel vise à attirer de nouveaux investissements afin de renforcer la chaîne d'approvisionnement en amont, à diminuer les délais de livraison des exportations de vêtements vers l'UE, à permettre de se positionner sur des segments de marché à plus haute valeur ajoutée, et à se diversifier en intégrant de nouvelles activités comme les usines de confection et de teinture du denim, les sous-vêtements, les entreprises de tricot de premier rang et les tissus de première qualité. Depuis 2007, l'Égypte a investi dans des zones franches économiques. Cependant, les investissements dans ces zones ne sont pas planifiés de manière intégrée et l'instabilité politique a aggravé la situation. De plus, aucun groupement n'a été établi et le coût du capital est élevé pour les entreprises locales.

Les entreprises faisant partie de l'étude de cas pensent que le cadre politique n'encourage pas la mise à niveau technologique. Par exemple, l'importation de nouvelles installations coûte cher en raison des procédures lourdes et des droits d'importation.

L'intégration verticale observée dans l'étude de cas n'est pas viable et les groupements intégrés doivent être développés. Afin d'accroître le contenu local, le Gouvernement propose des mesures d'incitation à l'exportation (tableau 5.3) selon, entre autres facteurs, le type de produit et la zone de production. Les entreprises vendant sur les marchés nationaux soit ne semblent pas connaître ces mesures, soit font remarquer qu'elles sont utilisées de manière incohérente (selon le financement) ou encore, que les procédures pour demander leur versement ne sont pas claires.

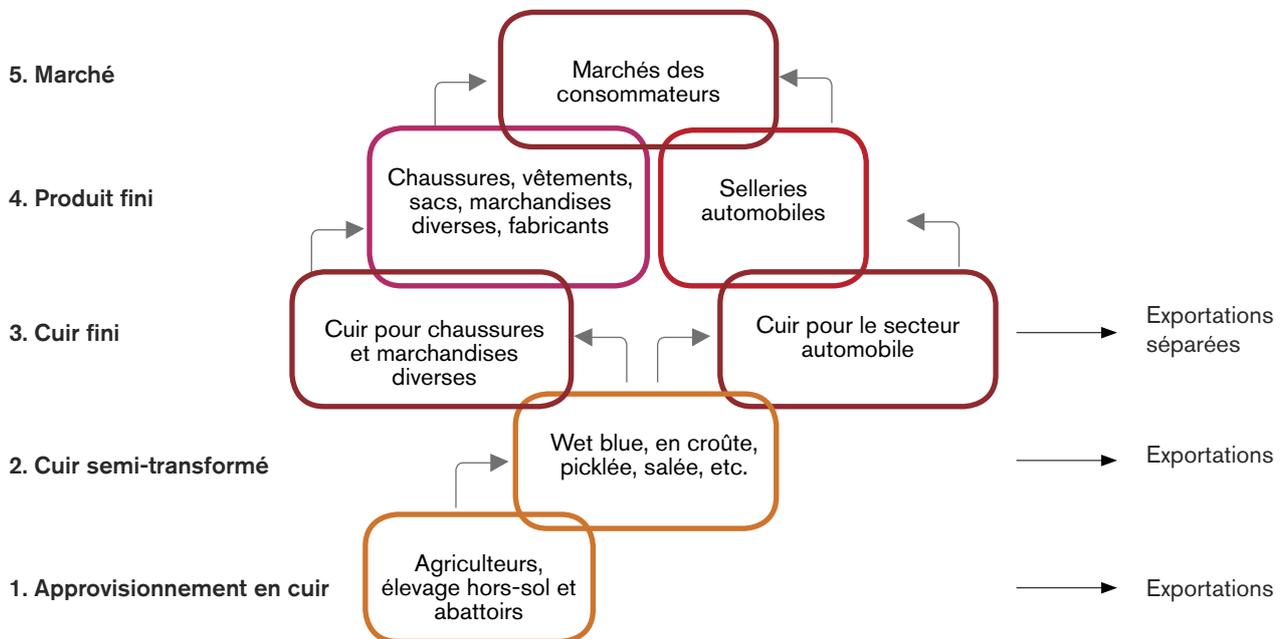
## **5.2 LE CUIR**

### **La chaîne de valeur mondiale**

Outre l'étape initiale de l'élevage, la chaîne de valeur mondiale du cuir commence par l'approvisionnement en peaux et aboutit à des produits finis en cuir pour le marché final (figure 5.5). Les principales peaux utilisées sont celles provenant de bovins, de moutons et de chèvres. Elles sont traitées dans des tanneries avant d'être transformées en chaussures, vêtements et accessoires en cuir, comme des sacs de voyage et des ceintures, ou en produits techniques, ameublements et selleries automobiles.

La chaîne de valeur du cuir comprend cinq étapes : l'approvisionnement en peaux, les peaux semi-transformées, le cuir fini, les produits finis et le marché. Afin de montrer précisément à quel endroit ces axes divergent, il est nécessaire de séparer le tannage ou le processus de semi-transformation des peaux en deux étapes distinctes.

**FIGURE 5.5 : ÉLÉMENTS CLÉS DE LA CHAÎNE DE VALEUR MONDIALE DU CUIR**



Source : Diagramme des auteurs, CEA et CUA

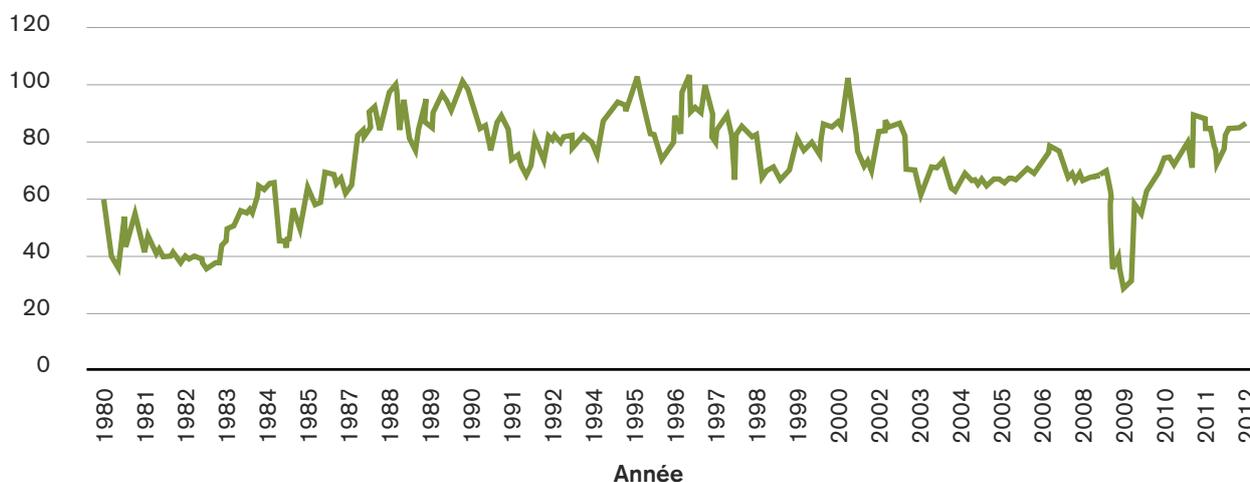
### Cinq étapes

La première phase de transformation dans la chaîne de valeur se produit lorsque les peaux brutes provenant des fournisseurs sont tannées pour obtenir du cuir semi-transformé. Cette phase offre la particularité de dépendre des traitements et des activités dans une autre chaîne de valeur (élevage d'animaux et abattage pour la viande). L'industrie de l'élevage et de l'abattage a un impact majeur sur la qualité des cuirs.

Les principaux exportateurs de peaux bovines et ovines sont les États-Unis, l'Australie, l'Espagne, la France, le Royaume-Uni, la Nouvelle-Zélande et l'Afrique du Sud. Les pays en développement sont les principaux producteurs de peaux bovines, ovines et caprines mais ne dominent pas le marché de l'exportation des peaux bovines. La part de leurs exportations mondiales est en augmentation, en

raison notamment de la formation de compétences dans les domaines de l'élevage et de la tannerie. Puisque le cuir est un produit de base mondial, son prix est fixé sur le marché mondial.

Le prix moyen mondial du cuir est resté constant dans l'ensemble entre 1988 et 2001, puis a diminué légèrement, avant de chuter rapidement durant la crise mondiale, avant de remonter (figure 5.6). En raison de la fragilité du contexte économique, la confiance des consommateurs a fléchi, ce qui s'est traduit par un déclin de la demande du cuir et des produits en cuir. Les tanneurs ainsi que les fabricants de chaussures et de produits en cuir doivent également faire face à une augmentation des coûts de production en raison du prix élevé des produits chimiques, de l'énergie et du transport. En raison de la baisse des marges, les tanneurs ne sont plus prêts à acheter des peaux à un prix élevé.

**FIGURE 5.6 : PRIX DU CUIR À L'ÉCHELLE MONDIALE, JANVIER 1980 - SEPTEMBRE 2012 (EN CENTS DE DOLLAR E.U./LB)**

Source : Prix des produits de base du Fonds monétaire international, données mensuelles. <http://www.imf.org/external/data.htm> (consulté le 20 octobre 2012)

Note : Bœufs lourds originaires du pays, pesant plus de 53 livres, prix du grossiste, Chicago, lieu de livraison franco à bord.

La phase suivante consiste à tanner à nouveau les peaux semi-transformées pour obtenir du cuir fini prêt à être utilisé par les fabricants. Le type de cuir fini dépend entièrement du produit dont il va faire partie; c'est pourquoi les cuirs ont tendance à être séparés à cette étape.

Après cette étape, le cuir peut prendre trois directions différentes : le tannage pour les chaussures, le tannage pour l'industrie automobile, et les exportations. L'orientation des tanneries spécialisées dans la production du cuir fini a changé au cours des dernières années. Par le passé, elles produisaient uniquement du cuir pour les fabricants de chaussures, de marchandises diverses et de mobilier. Plusieurs d'entre elles produisent à présent également du cuir pour les fabricants de selleries automobiles.

L'étape finale de production consiste en la fabrication de produits en cuir. Elle est entreprise par toute une gamme d'entreprises allant des grosses usines à forte intensité de capital aux petites entreprises à forte intensité de main d'œuvre. La CVM est en fin de compte pilotée par des agents de commercialisation mondiaux qui vendent des produits intermédiaires et finis et opèrent à différentes étapes de la chaîne.

Ces agents possèdent à la fois des connaissances sur le marché, des capacités de production, et un vaste réseau de circuits de vente, ce qui leur permet de contrôler la chaîne de valeur et d'obtenir les meilleures rentes économiques.

Ils gèrent les étapes complexes de la chaîne relatives aux fournisseurs, sous-traitent la production à des entreprises, définissent les normes de qualité, fournissent parfois les apports financiers nécessaires et servent les clients sur le marché final. Les activités de modernisation dans les pays en développement dépendent donc de l'atteinte de ces normes technologiques et à forte intensité de savoir et cela impose un fardeau considérable sur les fabricants des pays à faibles revenus étant donné que les connaissances, les capacités de gestion, et les compétences en conception leur font souvent défaut pour identifier leurs propres marchés.

#### *Possibilités et défis de la mise à niveau*

L'importance de l'industrie du cuir vient du fait qu'elle peut prospérer à la fois dans des pays à faibles et à hauts salaires. De ce fait, elle offre la possibilité d'exploiter les avantages comparatifs naturels présents dans le domaine des produits de base, tout en permettant aux pays à faibles salaires de suivre un processus de mise à niveau reposant sur une spécialisation dynamique.

Une industrie de production et de tannage des peaux bien développée est le point de départ pour moderniser la fabrication des produits à base de cuir, qui ne peut pas se développer sans un approvisionnement local en matériaux. Lorsque la qualité du cuir et du processus de tannage est améliorée, les fabricants locaux de

chaussures et de produits à base de cuir en Afrique peuvent améliorer la qualité de leurs produits.

Les problèmes de qualité sont le principal facteur empêchant les fournisseurs africains de maintenir leurs exportations. Les problèmes liés à la modernisation auxquels font face les fournisseurs sont illustrés par une analyse comparative effectuée par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel et

portant sur le Kenya, l'Éthiopie et l'Italie (tableau 5.4). Bien que cette analyse date d'une dizaine d'années, il y a peu de raisons de croire que ces relations aient beaucoup changé. Dans tous les cas, son but est de démontrer que les avantages compétitifs de l'Afrique résident uniquement dans le maillon le plus bas de la chaîne où les rentes économiques cumulables sont les plus faibles. Si l'objectif est de se positionner dans des maillons à valeur ajoutée, des efforts continus de modernisation sont nécessaires.

**TABLEAU 5.3 : ANALYSE QUALITATIVE DES FACTEURS LIÉS À LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DU CUIR**

Facteurs	Afrique		Pays développés
	Kenya	Éthiopie	Italie
Disponibilité des cuirs et peaux bruts	Abondante	Abondante	Faible
Qualité des cuirs et peaux bruts	Généralement mauvaise	Mauvaise bonne	Bonne
Accès aux matières premières et leur coût	Généralement facile	Généralement facile	Difficile
Accès à des ressources financières	Difficile	Difficile	Facile
Investissement en capital soutenu	Faible	Faible	Élevé
Degré de sophistication technologique des équipements et installations	Faible – moyen	Faible – moyen	Très élevé
Compétences liées à la production	Limitées	Limitées	Très élevées
Recherche et développement	Limités	Limités	Très élevés
Développement des produits	Limité	Limité	Très élevé
Tradition dans l'industrie	Assez récente	Assez récente	Grande
Compétences uniques dans le secteur	Rares	Rares	Grandes
Degré d'intégration verticale	Faible	Faible	Élevé
Perception des produits par le marché mondial	Mauvaise	Mauvaise (bonne pour les peaux de mouton)	Très bonne

Source : Kiruthu (2002).

Pour que les pays en développement modernisent leurs activités, il est nécessaire qu'ils développent leur savoir, qu'ils améliorent leurs technologies et qu'ils disposent du soutien financier nécessaire (Memedovic et Mallila,

2008). La réussite financière de ces pays dépend du soutien fourni par le secteur public par le biais de centres technologiques et de production, d'établissements de formation, de centres de production plus propres et

d'organismes de promotion de l'investissement et des exportations fournissant des informations et des conseils sur des problèmes techniques et commerciaux. Ces centres ont besoin d'offrir des conseils pratiques aux entreprises pour que ces dernières puissent moderniser leurs méthodes de fabrication. Le principal objectif d'un tel soutien est de rendre les entreprises plus compétitives et plus intéressantes pour le reste de la chaîne de valeur mondiale en améliorant la qualité de leurs produits, les méthodes de production et la productivité. En Afrique, cela permet également de développer les échanges commerciaux intrarégionaux de produits intermédiaires et finis (produits fabriqués à base de cuir, dont les accessoires de mode, ainsi que les intrants pour les industries de l'automobile et du meuble.

### L'industrie du cuir en Éthiopie

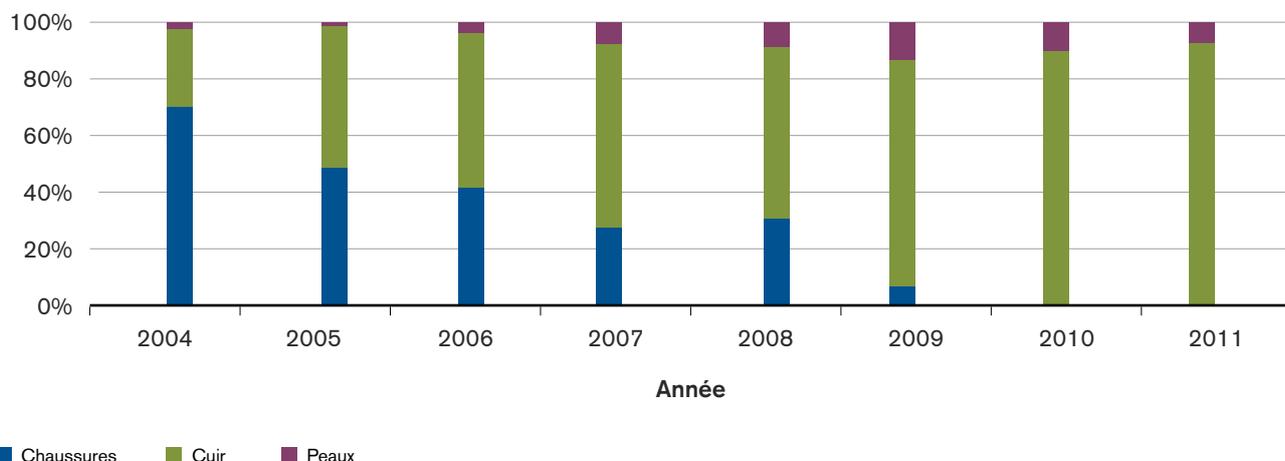
La peau de chèvre Bati permet d'obtenir un suède très doux et de très grande qualité.<sup>5</sup> Les bergers éthiopiens reçoivent environ 10 dollars pour les peaux servant à la fabrication d'un manteau Bati. Après avoir tanné et traité les peaux humides (*wet-blue*) ou de niveau supérieur, l'exportateur obtient environ 40 à 50 dollars pour le cuir qui sera employé pour fabriquer un manteau en-dehors de l'Éthiopie. Un grossiste ou fabricant qui importe le cuir fabriquera ensuite le manteau pour le vendre à plus de 400 dollars.

La plupart des animaux sont abattus dans des exploitations agricoles par des exploitants ne songeant pas forcément à transformer les peaux en cuir de qualité, ce qui crée de

nombreux problèmes, surtout en termes de défauts. La chaîne de valeur pâtit donc de cette mauvaise coordination initiale (élevage animal), dont les effets se font ressentir jusqu'à la livraison des peaux et cuirs à la tannerie, où débutent les véritables étapes à valeur ajoutée, c'est pourquoi l'Éthiopie a exporté pendant des dizaines d'années et jusqu'à la fin des années 90 des quantités considérables de cuir brut et semi-transformé.

Le Gouvernement a tenté de mettre un terme à ce gaspillage en attaquant le problème à la racine afin d'améliorer la situation à travers les liens dans la chaîne. Dans cette optique, il a mis en place dès 2000 des mesures de restriction des exportations de peaux et de cuir semi-transformé, ce qui a permis d'élargir les marchés d'exportation et d'encourager la fabrication de produits à plus haute valeur ajoutée (Gouvernement éthiopien, 2002). L'une des principales mesures mises en place pour restreindre les exportations de cuir à faible valeur ajoutée, a été de frapper ces produits d'une taxe à l'exportation de 150 %. Ces mesures ont eu un impact significatif sur la composition des exportations de l'industrie du cuir. Ces mesures ont permis d'établir le dialogue avec les entreprises dominantes sur le marché mondial afin qu'elles aident les tanneries et entreprises de fabrication locales à moderniser leurs activités de production. La taxe sur les exportations a permis d'orienter l'industrie du cuir vers les produits finis.<sup>6</sup> L'impact global sur la réduction de la pauvreté et le développement économique, ne doit pas amener à occulter les baisses de revenus des fournisseurs de peaux, du fait de la baisse des prix sur le marché intérieur.

**FIGURE 5.7 : CONTENU DE VALEUR AJOUTÉE DES EXPORTATIONS DE PEAUX ET CUIRS EN PROVENANCE D'ÉTHIOPIE, 2004 – 2011 (EN POURCENTAGE)**



Source : Base de données statistiques de l'ONU sur le commerce des marchandises. <http://comtrade.un.org/> (consulté le 15 octobre 2012).

Note : Classification type pour le commerce international (CTCI), codes 21, 61 et 85.

Il est de plus en plus dans l'intérêt des acheteurs étrangers de fournir un soutien aux tanneurs locaux pour qu'ils modernisent leurs processus de production (mais non pas leurs produits) afin de réduire les délais de livraison et d'accroître la fiabilité de la production. Bini (2002) a fait remarquer que les tanneurs locaux recevaient de l'aide pour produire ce qu'ils produisaient déjà, mais plus rapidement et à un niveau de qualité plus élevé. Les fabricants de chaussures locaux ont également modernisé leurs processus de production (et leurs produits). Les grandes entreprises ont installé de nouvelles machines, changé l'organisation de leur production et amélioré la qualité, stimulés par les opportunités d'exportation et les possibilités d'intégrer les chaînes de valeur mondiale et satisfaire à leurs exigences techniques (Tegegne et Tilahun, 2009).

L'environnement institutionnel (gouvernement et agences) a également facilité cette modernisation. Le Gouvernement a encouragé les exportations en mettant en place des zones industrielles et en aidant les grandes entreprises à former des partenariats avec des acteurs internationaux. L'institut technologique spécialisé dans le cuir et les produits en cuir (Leather and Leather Products Technology Institute) établi en juillet 1999, a aidé les entreprises à innover et à se mettre à niveau en proposant

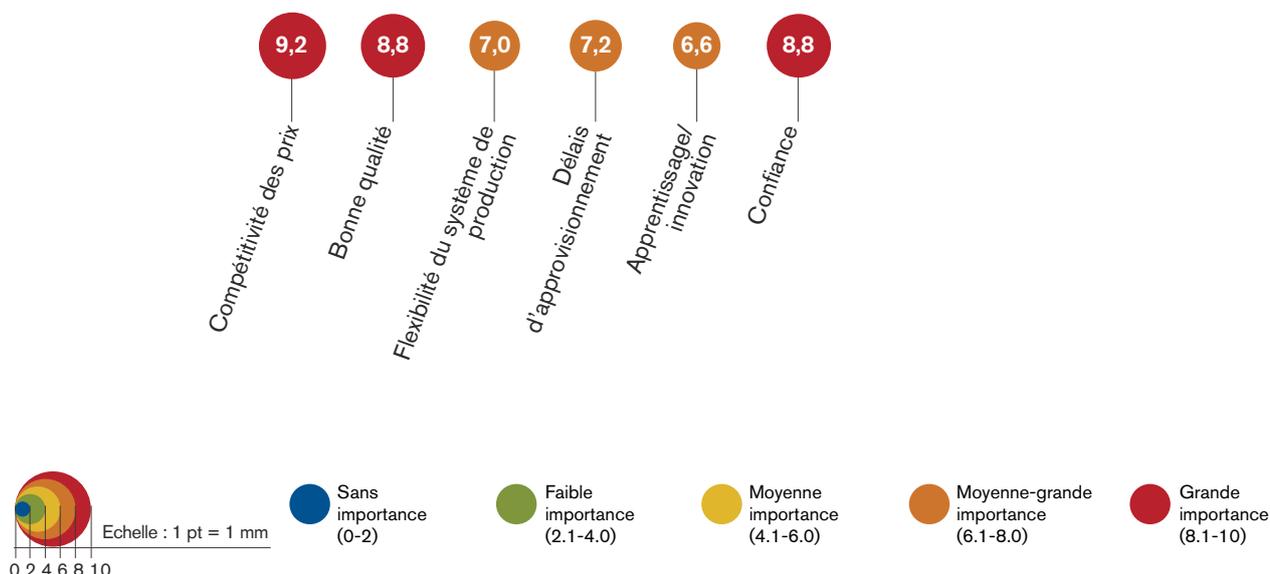
à des employés de moyennes et grandes entreprises, des formations portant sur les compétences en matière de conception et de production de chaussures.

Les quatre entreprises figurant dans l'étude de cas, sont des entreprises nationales privées créées à différentes dates et employant environ 300 personnes chacune. Environ 10 000 Ethiopiens travaillent dans le secteur du cuir qui se caractérise par une concurrence de plus en plus vive au niveau national. Ces entreprises transforment les peaux en cuir *wet-blue*, en croûte et fini. L'une des entreprises est intégrée verticalement dans l'industrie de la chaussure.

*Le point de vue des entreprises*

Les entreprises exportent vers des acheteurs spécialisés dans l'habillement et des négociants locaux. Le marché de l'exportation était auparavant dominé par l'Europe, mais il se déplace graduellement vers la Chine et l'Inde. Les acheteurs mondiaux ont placé la barre haut pour les facteurs critiques de succès (figure 5.8). Les acheteurs américains, italiens et d'autres pays d'Europe sont particulièrement exigeants, en partie car ils doivent se conformer à des normes techniques strictes concernant l'utilisation des produits chimiques et les techniques de fabrication.

**FIGURE 5.8 : FACTEURS DE RÉUSSITE DÉTERMINANTS DES ACHETEURS DANS LE SECTEUR DU CUIR EN ÉTHIOPIE**

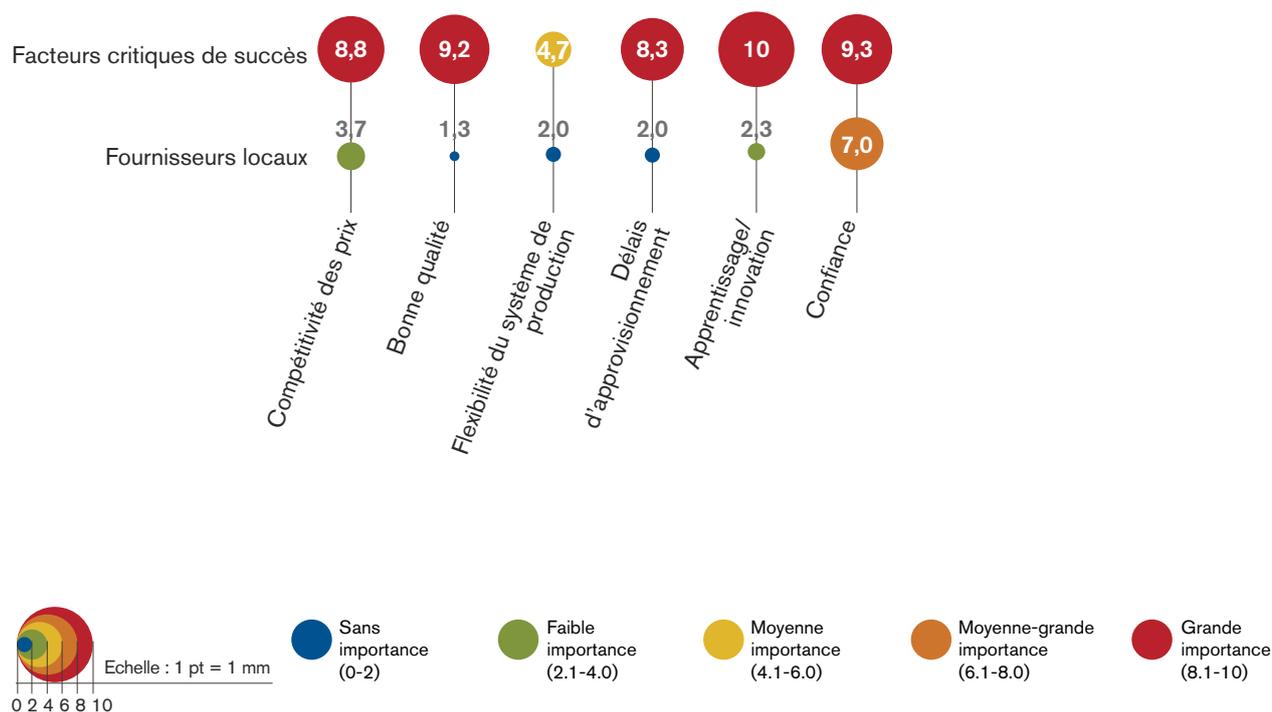


Source : Entretiens avec quatre entreprises, 2012.

En raison des exigences des acheteurs mondiaux, les tanneries imposent des conditions tout aussi strictes sur leurs fournisseurs (figure 5.9), bien que les fournisseurs locaux aient du mal à fournir des peaux de haute qualité aux tanneries. En outre, les peaux pouvant se détériorer facilement, une mauvaise infrastructure ou de faibles compétences pour

traiter ces peaux peut souvent rendre ces dernières inutilisables. La confiance reste un aspect important et toutes les tanneries soutiennent leurs fournisseurs en leur fournissant des facilités de crédit et du sel pour préserver les peaux, mais les entreprises étudiées ont fait remarquer le besoin d'un soutien plus important pour les étapes en amont.

**FIGURE 5.9 : NOTATION DES FOURNISSEURS LOCAUX PAR RAPPORT AUX ATTENTES DES ENTREPRISES DOMINANTES DANS LE SECTEUR DU CUIR EN ÉTHIOPIE**

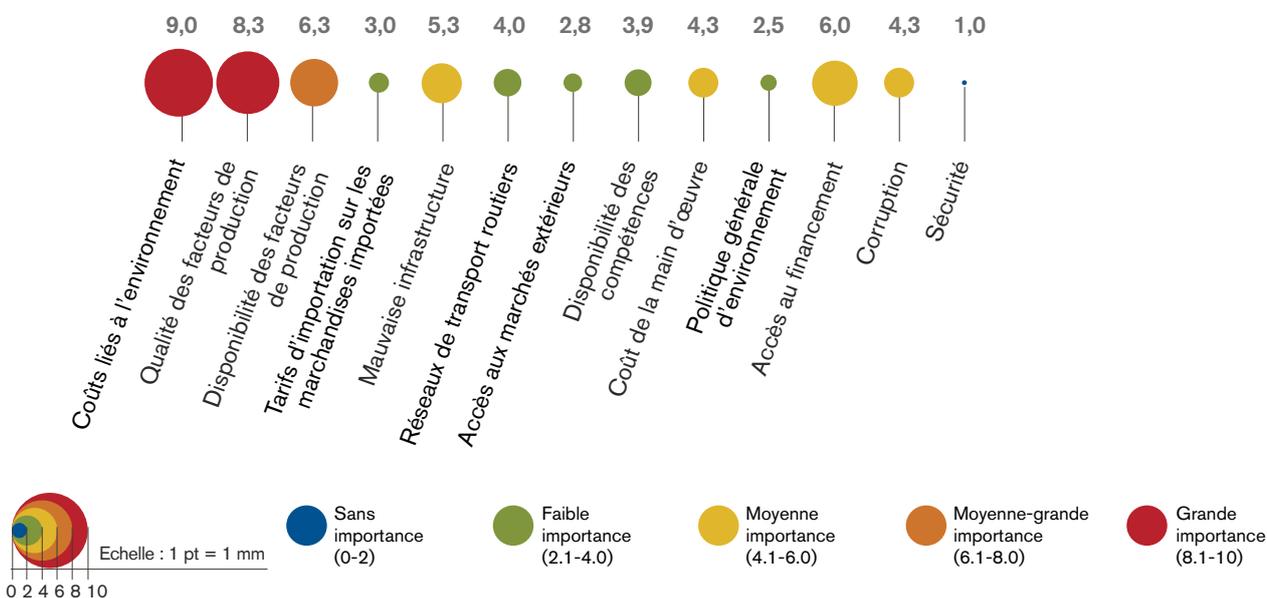


Source : Entretiens avec quatre entreprises, 2012.

Les entreprises faisant partie de l'étude de cas sont convaincues qu'une nouvelle vague de modernisation leur permettrait de diversifier leurs activités (couleur et types de cuir) et d'opérer une mise à niveau fonctionnelle et se positionner dans l'industrie de la chaussure (pour ceux qui n'y sont pas déjà). L'Éthiopie a donc besoin de surmonter les contraintes fondamentales suivantes : l'environnement sur le plan des coûts, la qualité des intrants, la disponibilité des intrants, l'accès au financement et l'infrastructure (figure 5.10).

Concernant l'accès au financement, le programme Ethiopian Competitiveness Facility, financé par le Gouvernement éthiopien en partenariat avec la Banque mondiale, a été mis en place afin de proposer des subventions adaptées aux entreprises exportatrices exerçant notamment leurs activités dans les secteurs du cuir et de la chaussure. La Société financière internationale (branche chargée de l'investissement dans le secteur privé) propose des prêts et des capitaux aux investisseurs privés dans le secteur industriel, mais ce dispositif n'est pas beaucoup utilisé car mal connu. Enfin, l'Institut technologique éthiopien spécialisé dans le cuir et les produits en cuir joue un rôle essentiel car il fournit les compétences nécessaires à cette industrie.

**FIGURE 5.10 : NOTATION DES FACTEURS ENTRAVAANT L'ÉTABLISSEMENT DE LIENS DANS LE SECTEUR DU CUIR EN ÉTHIOPIE**



Source : Entretiens menés avec des entreprises, 2012.

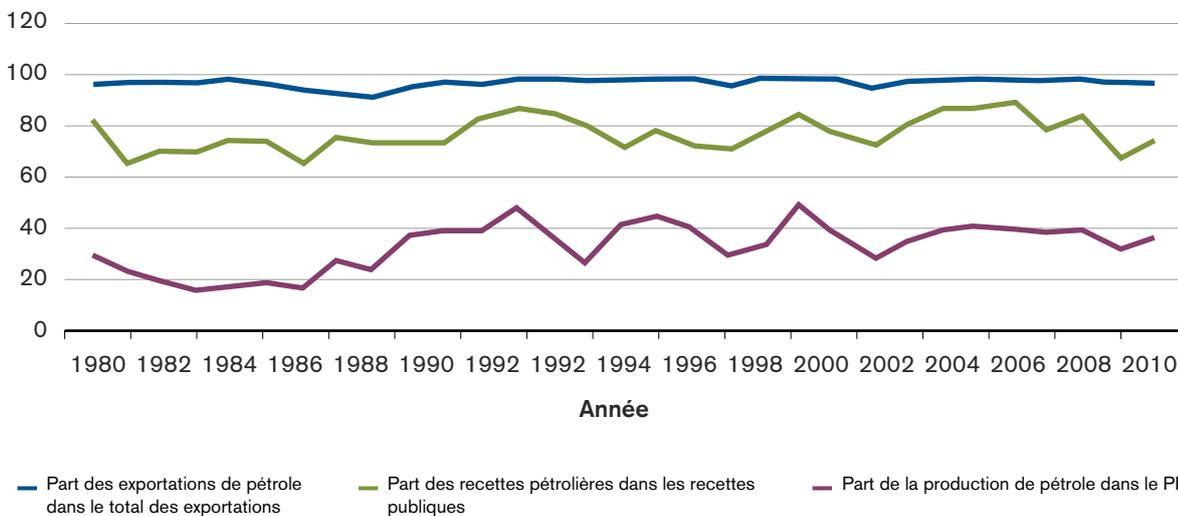
### 5.3 L'INDUSTRIE PÉTROLIÈRE

#### La chaîne de valeur du Nigéria

Le Nigéria est le dixième plus gros producteur mondial de pétrole et dépend fortement du secteur pour la croissance du PIB, les taxes, et surtout les exportations.

La chaîne de valeur du pétrole se compose d'un secteur en amont (exploration et production) et d'un secteur en aval (traitement du pétrole brut et commercialisation; figure 5.12). Les principaux acteurs du secteur en amont sont (en premier lieu) les multinationales et (dans une moindre mesure) les entreprises locales. Les multinationales ont un avantage compétitif en

**FIGURE 5.11 : CONTRIBUTION DU PETROLE A L'ECONOMIE DU NIGERIA, 1980-2010 (EN POURCENTAGE)**

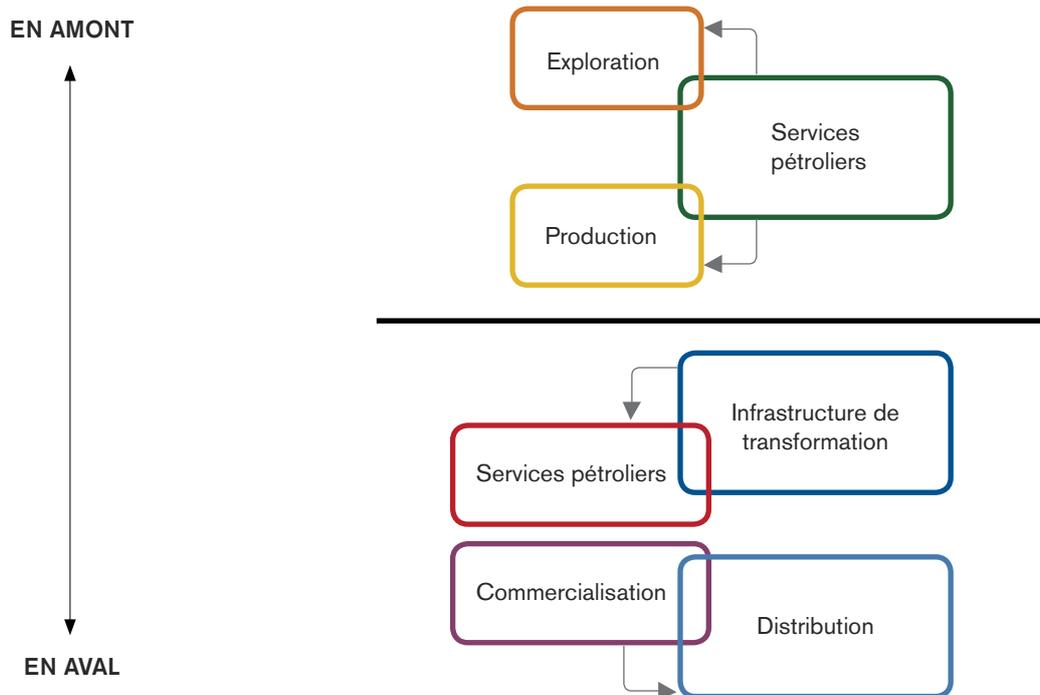


Source : Tiré du bulletin statistique de la Banque centrale du Nigéria (2011). <http://www.cenbank.org/documents/Statbulletin.asp> (consulté le 15 décembre 2012)

termes de technologie nécessaire à la prospection et à l'exploration. Étant donné que l'extraction du pétrole nécessite une forte intensité de capital, de technologie et de compétences, le pays a fait de réels efforts pour augmenter le contenu local des compétences

dans l'industrie pétrolière (encadré 5.5). Les plus grands producteurs pétroliers sont Shell Petroleum Development Company Limited, Mobil Producing Nigeria Unlimited, Chevron Nigeria Limited, et Texaco Overseas Nigeria Petroleum Company Unlimited.

**FIGURE 5.12 : CHAÎNE DE VALEUR DU PÉTROLE**



Source : Teka (2011).

### ENCADRÉ 5.5 : PERFECTIONNEMENT DES COMPÉTENCES DES TRAVAILLEURS LOCAUX DANS L'INDUSTRIE PÉTROLIÈRE AU NIGÉRIA

Les efforts sont décrits ci-après :

- L'établissement du Petroleum Technology Development Fund (fonds de développement des technologies pétrolières) en 1973 pour développer, promouvoir et mettre en place des technologies pétrolières et des politiques de développement des ressources humaines par le biais d'un travail de recherche et d'une formation proposés aux Nigériens.
- La mise en place du Petroleum Training Institute (Institut de formation dans l'industrie pétrolière) dans l'État du Delta afin de former le personnel de bas niveau et de niveau intermédiaire afin qu'ils satisfassent aux besoins en matière de main d'œuvre locale.
- Le financement du National College of Petroleum Studies à Kaduna en 1995 pour le personnel de haut niveau.
- De lourds investissements dans la recherche et l'éducation (par les compagnies pétrolières). Par exemple, Shell a introduit un programme de formation intensif afin de former les jeunes diplômés au travail dans l'industrie pétrolière.

Source : Oyejide et Adewuyi (2011).

La compagnie Shell, qui a obtenu un permis d'exploration dans le pays dès 1938 (IDEA, 2001), est le plus gros acteur sur ce marché, produisant environ 43 % du pétrole brut total au Nigéria (Oyejide et Adewuyi, 2011). Chevron est également un acteur important car il détient des participations dans plusieurs champs de pétrole. La Nigeria National Petroleum Corporation (NNPC), qui appartient à l'État, fonctionne souvent en coentreprise avec des sociétés transnationales (STN) et détient en moyenne 57 % de ces coentreprises (Mähler, 2010).

En aval, le Nigéria est un importateur net de produits pétroliers traités (Oyejide et Adewuyi, 2011). Même à pleine capacité, les quatre raffineries de Kaduna, Warri, Eleme et Port Harcourt ne satisfont pas à la demande nationale, bien que les entreprises nigérianes aient une présence importante dans la commercialisation et la distribution (Ukiwo, 2008).

### Industries en amont

Le Nigéria a progressivement identifié des industries importantes en amont (Oyejide et Adewuyi, 2011). En se concentrant sur trois liens d'approvisionnement dans la chaîne de valeur du pétrole et du gaz naturel (fabrication et construction, construction et finalisation de puits, et systèmes de contrôle et technologie de l'information et des communications), Oyejide et Adewuyi (2011) ont remarqué que le choix des sources d'approvisionnement locales par les compagnies pétrolières est vaste sur les marchés des biens et services.

Selon les résultats d'une enquête menée sur 15 compagnies pétrolières situées à Port Harcourt et Warri (un tiers des entreprises locales s'y trouvent), il existe des liens locaux importants : 75 % des compagnies pétrolières faisant partie de l'enquête ont obtenu plus de la moitié de leurs biens auprès d'entreprises locales (tableau 5.4).

**TABLEAU 5.4 : ENQUÊTE SUR LE CONTENU LOCAL DE 15 COMPAGNIES PÉTROLIÈRES, PORT HARCOURT ET WARRI, 2011**

Répartition au niveau local	%
<i>Part des facteurs de production dans la valeur du produit fini</i>	
Jusqu'à 50 %	33,3
Plus de 50 %	33,3
Non indiqué	33,3
Total	100,0
<i>Part de l'approvisionnement local en produits achetés à des entreprises locales</i>	
Jusqu'à 50 %	25,0
51 à 75 %	41,7
Plus de 75%	33,3
Total	100,0
<i>Part des services locaux rendus par des entreprises locales</i>	
Jusqu'à 50 %	25,0
Plus de 50 %	75,0
Total	100,0
<i>Part des produits finis achetés par des entreprises locales</i>	
Jusqu'à 25 %	41,7
26 à 50 %	33,3
Plus de 50 %	25,0
Total	100,0

Source : Oyejide et Adewuyi (2011).

La chaîne d'approvisionnement locale est large et solide, comme le montre le fort contenu local des fournisseurs de premier rang (tableau 5.5). Environ 55 % de ces entreprises indiquent que leur production contenait plus de 50 % de contenu local, en particulier pour les

fournisseurs dans le secteur de la fabrication et de la construction, et dans celui de la construction et de la finalisation des puits. Une modernisation fonctionnelle est également plus probable de se produire dans ce segment.

**TABLEAU 5.5 : CONTENU LOCAL DE 45 ENTREPRISES D'APPROVISIONNEMENT EN PÉTROLE DE PREMIER RANG, PORT HARCOURT ET WARRI, 2011**

Type de fournisseur	Contenu local			
	0 à 25 %	26 à 50 %	51 à 75 %	76 à 100 %
Système de contrôle et TIC	31,6	21,1	21,1	26,3
Fabrication et construction	13,6	22,7	18,2	45,5
Construction et finalisation des puits	20,6	20,6	17,6	41,1
Autres	40	40	20	-
<b>Total</b>	<b>22,5</b>	<b>22,5</b>	<b>18,8</b>	<b>36,3</b>

Source : Oyejide et Adewuyi (2011).

La coopération verticale entre l'acheteur et le fournisseur est étroite dans les domaines de la production pétrolière, des négociations et de l'échange d'information, de même que dans des domaines de coopération plus profonds visant à améliorer la qualité, les délais de livraison et la fiabilité de l'approvisionnement, à développer des systèmes d'assurance de la qualité, et à garantir la modernisation technique et la formation de la main d'œuvre (Oyejide et Adewuyi, 2011).

#### *Fournisseurs en aval*

L'étude de cas du Nigéria s'appuie sur des recherches précédentes et couvre cinq entreprises en aval. Elles ont pour principales activités le traitement et la commercialisation de produits pétroliers (diesel, kérosène, lubrifiants, huiles pour moteur et carburateur). Les cinq entreprises font partie de plus grands groupes cotés sur le marché boursier nigérian, et deux d'entre elles

sont des entreprises étrangères. La propriété étrangère est concentrée dans le secteur industriel, qui est à forte intensité technologique et de capital. Le chiffre d'affaires de ces entreprises varie de 29 millions à 1,1 milliard de dollars et elles emploient entre 115 et 503 personnes, dont la majorité a suivi des études dans l'enseignement supérieur.

Les entreprises nigérianes de traitement et de commercialisation du pétrole utilisent une combinaison d'importations composées d'agents locaux et de produits et services locaux, ce dernier groupe représentant 40 à 45 % de l'approvisionnement total (tableau 5.6). Les produits manufacturés localement d'une seule petite entreprise locale représentent 65 % de l'approvisionnement total, y compris la nourriture, les équipements, les pièces détachées et les produits consommables. Ce chiffre concernant l'approvisionnement local cadre bien avec les éléments observés en amont.

**TABLEAU 5.6 : SOURCES LOCALES D'APPROVISIONNEMENT DES ENTREPRISES DE TRAITEMENT ET DE COMMERCIALISATION DU PÉTROLE, 2011**

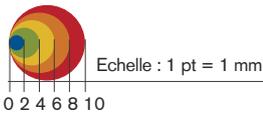
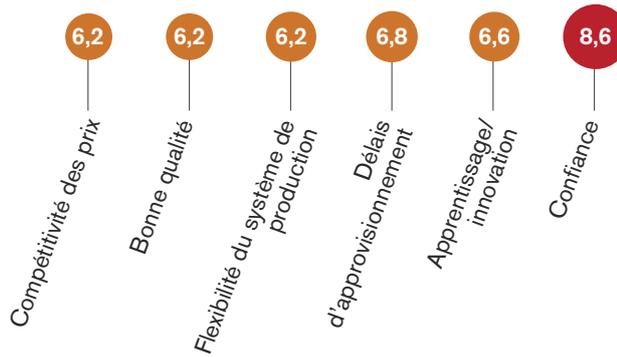
Typologie des sources d'approvisionnement	% de l'approvisionnement total
Biens importés par des agents	40 à 45
Produits manufacturés localement	30
Fournisseurs de service locaux	21 à 30

Source : Entretiens menés avec cinq entreprises en aval, 2012.

De tous les critères fixés par ces cinq entreprises de traitement et de commercialisation du pétrole pour choisir leurs fournisseurs, la confiance est de loin l'aspect le plus important lorsqu'ils effectuent leur choix

(figure 5.13). Par confiance, on entend la confiance contractuelle (respect des obligations) et la confiance en termes de compétences (la capacité du fournisseur à respecter ses engagements).

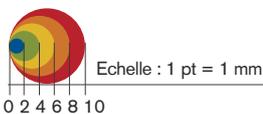
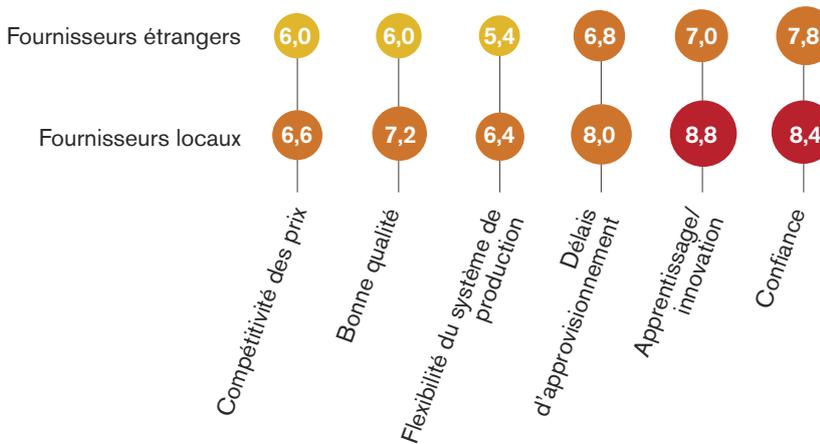
**FIGURE 5.13 : POINT DE VUE DES ENTREPRISES DE TRANSFORMATION ET DE COMMERCIALISATION SUR LES FACTEURS DE RÉUSSITE DÉTERMINANTS DANS L'INDUSTRIE PÉTROLIÈRE DU NIGÉRIA**



- Sans importance (0-2)
- Faible importance (2.1-4.0)
- Moyenne importance (4.1-6.0)
- Moyenne-grande importance (6.1-8.0)
- Grande importance (8.1-10)

Source : Entretiens menés avec cinq entreprises en aval, 2012.

**FIGURE 5.14 : NOTATION DES FOURNISSEURS LOCAUX ET ÉTRANGERS PAR RAPPORT AUX ATTENTES DES ENTREPRISES DOMINANTES DANS L'INDUSTRIE PÉTROLIÈRE DU NIGÉRIA**



- Sans importance (0-2)
- Faible importance (2.1-4.0)
- Moyenne importance (4.1-6.0)
- Moyenne-grande importance (6.1-8.0)
- Grande importance (8.1-10)

Source : Entretiens menés avec cinq entreprises en aval, 2012.

Les entreprises étudiées ont indiqué que les entreprises locales avaient tendance à obtenir de moins bons résultats (figure 5.14), bien qu'ils obtiennent presque les mêmes scores en ce qui concerne la confiance et la compétitivité des prix.

Pour remédier à la faiblesse des capacités locales, les cinq entreprises travaillent en collaboration avec

des fournisseurs dans divers domaines (tableau 5.7). Leur collaboration porte principalement sur l'échange d'informations, le contrôle de l'efficacité de la production, l'amélioration de l'accès au financement, l'augmentation des capacités techniques et la réduction des délais de livraison. Deux entreprises ont mis en place des sections chargées de la gestion de la chaîne d'approvisionnement afin d'identifier les problèmes et d'aider les fournisseurs locaux.

**TABLEAU 5.7 : VISION D'ENTREPRISE ET STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT**

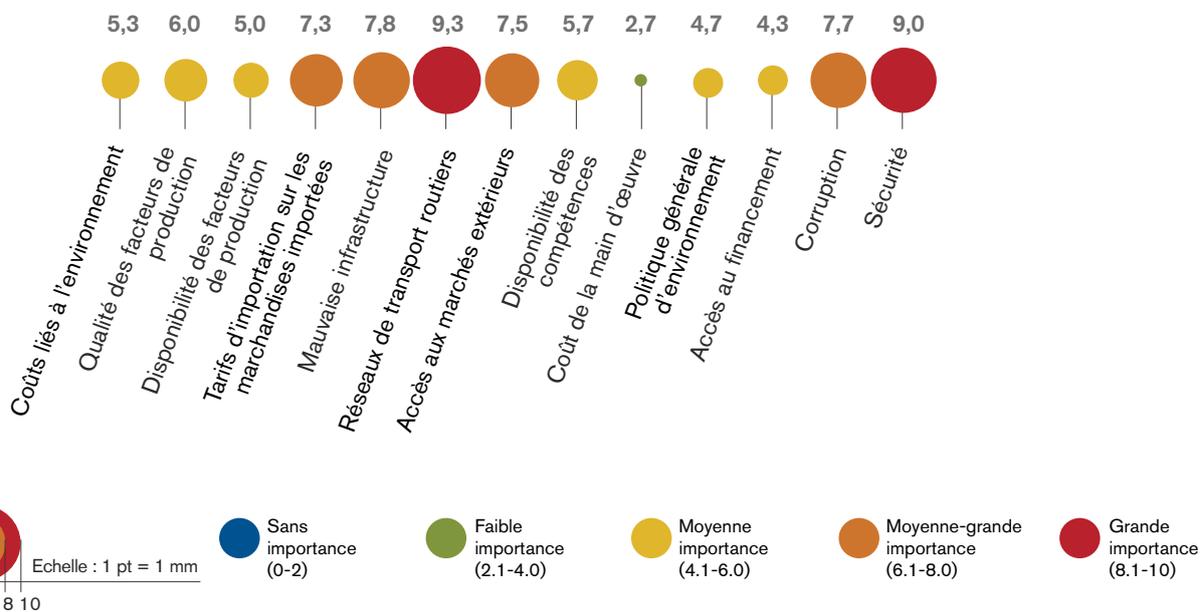
Question	Firm 1	Firm 2	Firm 3	Firm 4	Firm 5
Échange d'informations	Constamment	Parfois	Parfois	Constamment	Constamment
Contrôle de la productivité	Constamment	Parfois	Souvent	Constamment	Souvent
Amélioration de la productivité	Constamment	Parfois	Souvent	Souvent	Parfois
Amélioration de la qualité des produits	Souvent	Souvent	Souvent	Souvent	Constamment
Réduction des coûts de production	Parfois	Rarement	Parfois	Parfois	Parfois
Réduction des coûts de stockage	Souvent	Rarement	Parfois	Rarement	Parfois
Amélioration des délais de livraison	Constamment	Parfois	Constamment	Constamment	Constamment
Amélioration de l'accès aux fonds de roulement/finances/capitaux	Constamment	Parfois	Constamment	Constamment	Constamment
Formation professionnelle	Souvent	Parfois	Souvent	Souvent	Constamment
Amélioration des capacités techniques	Constamment	Parfois	Constamment	Constamment	Constamment
Mise au point d'un système interne de contrôle de la qualité	Parfois	Souvent	Parfois	Souvent	Constamment
Conception/mise au point conjointe de nouveaux produits	Constamment	Parfois	Constamment	Parfois	Rarement
Financement d'études de préinvestissement (par exemple, plan d'activité, études de marché, études de faisabilité)	Constamment	Souvent	Constamment	Parfois	Parfois

Source : Entretiens menés avec cinq entreprises en aval, 2012.

Les questions relatives à la chaîne d'approvisionnement sont importantes, mais les principaux obstacles à l'amélioration de la valeur ajoutée locale sont ailleurs

: on peut citer comme exemples les infrastructures déficientes, la corruption et l'insécurité, ou encore le manque d'accès aux financements (figure 5.15).

**FIGURE 5.15 : NOTATION DES FACTEURS ENTRAVAANT L'ÉTABLISSEMENT DE LIENS DANS L'INDUSTRIE PÉTROLIÈRE DU NIGÉRIA**



Source : Entretiens menés avec cinq entreprises en aval, 2012.

**Politiques**

Le Nigeria a mis au point des stratégies favorisant l'établissement de liens depuis les années 70 :

- La loi de 1969 sur le pétrole (Petroleum Act) contenait une section sur la protection des entreprises nigérianes locales.
- La NNPC (Nigerian National Petroleum Corporation, créée en 1971) et ses partenariats avec des multinationales du pétrole sous forme de coentreprises afin d'augmenter la participation locale à l'extraction pétrolière.
- L'accord de 1991 sur l'exploitation en commun (Joint Operating Agreement) et l'accord de 1991 sur le partage de la production (Production Sharing Contract), qui ont été signés avec des multinationales du pétrole afin de garantir un approvisionnement à l'échelle locale. Ces dispositions s'appliquent aussi à la Commission pour le développement du delta du Niger (Niger Delta Development Commission) créée en 2000.
- La politique de 2005 sur le contenu au Nigeria contient des directives concernant la domiciliation des services, l'offre de biens et services à faible technologie

à terre à des entreprises locales, et le soutien envers l'approvisionnement à l'échelle nationale.

En 2010, le pays a adopté une nouvelle politique sur le contenu visant à promouvoir la valeur ajoutée locale, accroître les capacités locales et améliorer les liens existant entre les industries pétrolière et gazière et d'autres secteurs de l'économie. Cette politique donne la priorité aux opérateurs indépendants nigériens pour l'attribution de blocs pétroliers, de permis d'exploitation des champs de pétrole, de permis d'extraction du pétrole, et de contrats. Dans le cadre de cette politique, un contenu local minimum cible de 70 %, a été fixé pour toutes les activités menées et tous les contrats passés par ou au nom de toutes les compagnies pétrolières ou gazières opérant au Nigeria.

La stratégie du Nigeria relative au contenu local a eu des résultats mitigés. Le contenu local a effectivement augmenté, mais pas aussi rapidement que cela était souhaité. On estime que le contenu local avoisinait les 3 à 5 % pendant les années 70 à 90, puis a atteint 14 % en 2003 et environ 20 % en 2004 (CNUCED et Calag, 2006). Ces chiffres doivent être comparés avec les taux de 45 à 75 % enregistrés dans d'autres pays comme le Brésil, la Malaisie, la Norvège et le Venezuela (CNUCED et Calag, 2006). D'ici 2009, le Nigeria aura atteint 39 % (Oyejide et Adewuyi, 2011).

Cette politique sur le contenu local a pâti d'une faible capacité de suivi et de supervision de la part de la NNPC, ainsi que d'une législation insuffisante (Oyejide et Adewuyi, 2011). Le financement limité de la NNPC est une part importante du problème (EIU, 2009), qui s'est aggravé avec la crise dans la région du delta du Niger, où le climat instable et la violence rendent toute activité économique difficile. Les entreprises sondées ont confirmé ce constat : elles connaissent toutes la politique gouvernementale visant à augmenter le contenu local, mais elles considèrent qu'elle aurait été plus efficace si elle s'était accompagnée d'une capacité de mise en œuvre.

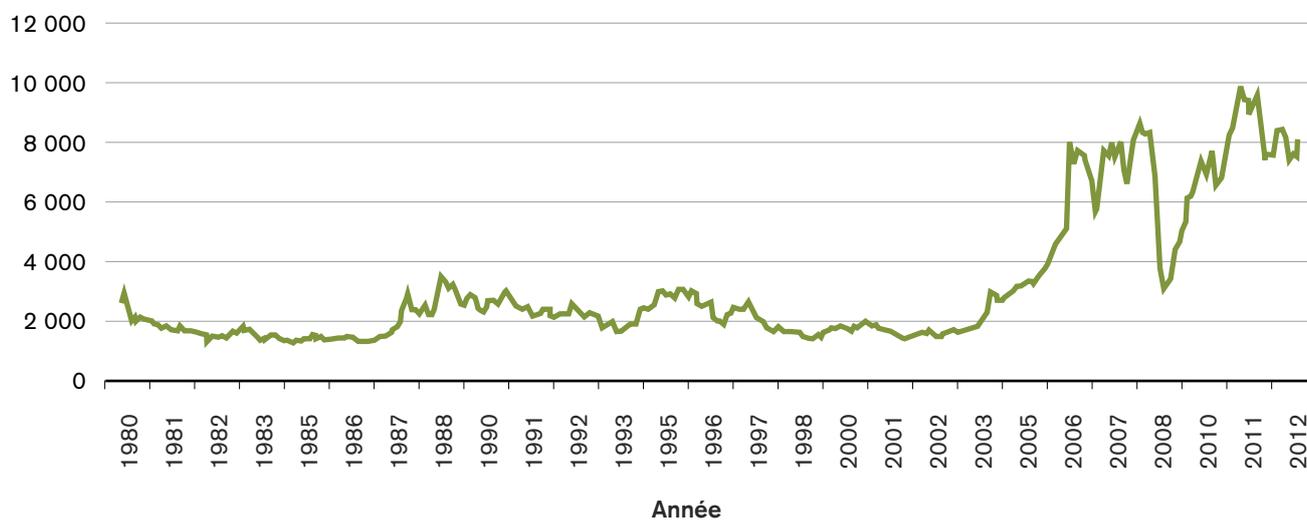
## 5.4 LE CUIVRE

### La chaîne de valeur mondiale

Depuis 2002, le prix du cuivre est monté en flèche (figure 5.16). La demande a été dictée par

l'investissement de la Chine dans les infrastructures et le logement, et par la fabrication de biens de consommation (Farooki et Kaplinsky, 2012). La réaction de l'offre par rapport à la montée en flèche des cours du cuivre a été lente en raison des longues périodes de gestation nécessaires dans le secteur minier. L'exploration et l'exploitation minières, qui sont les premières étapes de la chaîne de valeur (figure 5.17), nécessitent un investissement en capital important (généralement des coûts irrécupérables) et impliquent de très hauts risques d'échec quant à l'exploration minière (figure 5.17). Elles ont également été touchées par la chute de la teneur du minerai dans les pays développés (comme les États-Unis et le Chili), le coût élevé du capital, les risques liés aux taux de change, l'instabilité politique et les conflits de travail dans les pays producteurs, et l'augmentation des coûts liés à l'exploration et à l'exploitation minières de nouvelles zones (Groupe d'étude international du cuivre, 2010). Tous ces facteurs ont entraîné ensemble une plus grande pression à la hausse sur les prix.

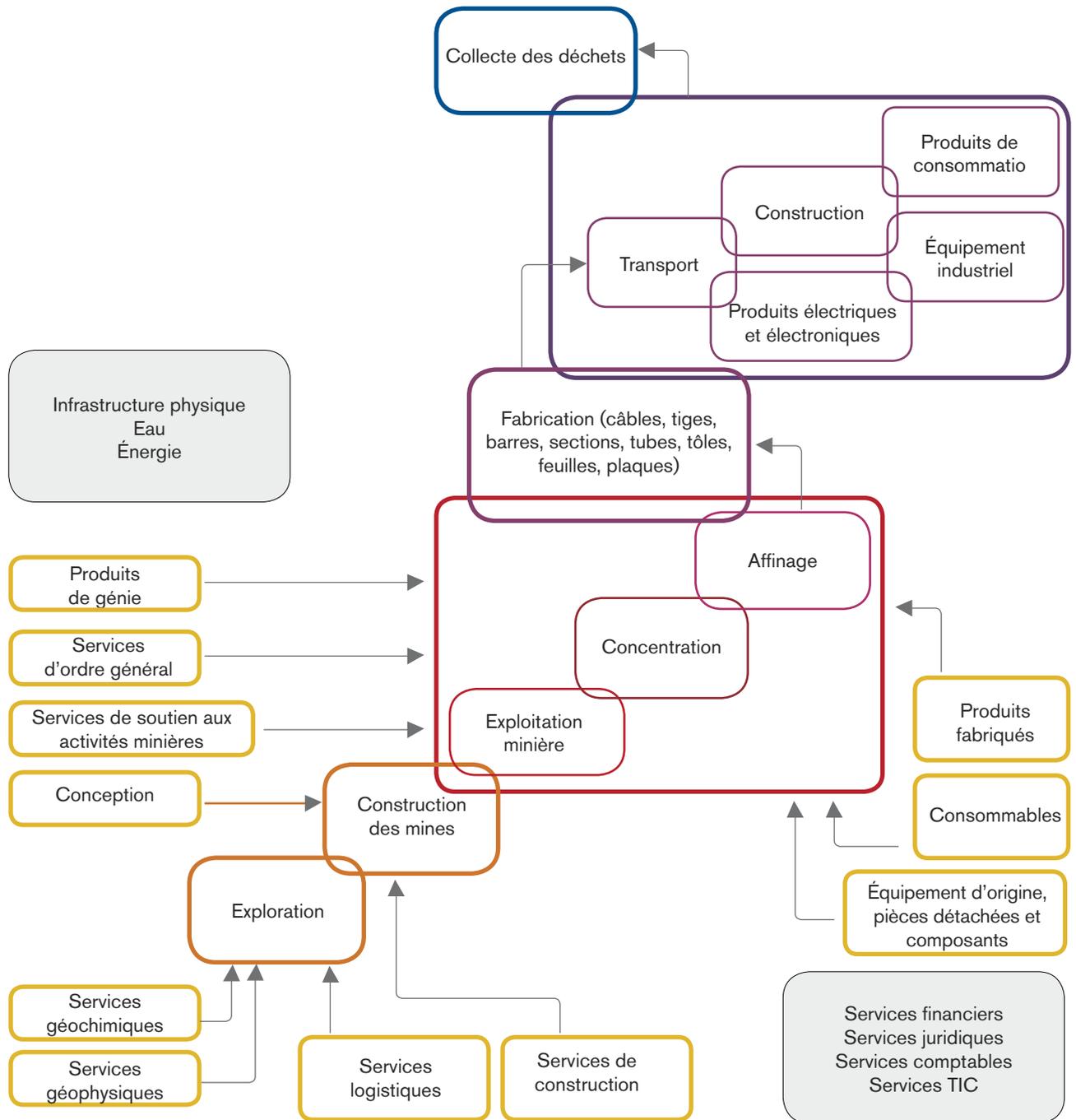
**FIGURE 5.16 : PRIX AU COMPTANT DU CUIVRE À LA BOURSE DES MÉTAUX DE LONDRES ENTRE JANVIER 1980 ET SEPTEMBRE 2012 (EN DOLLARS PAR TONNE)**



Source : Prix des produits de base du Fonds monétaire international. <http://www.imf.org/external/data.htm> (consulté le 20 octobre 2012).

Note : Cathodes de cuivre de catégorie A, CAF ports européens.

FIGURE 5.17 : LA CHAÎNE DE VALEUR MONDIALE DU CUIVRE



Source : Diagramme des auteurs, CEA et CUA

L'extraction, la fusion et l'affinage sont des activités de la chaîne de valeur du cuivre associées avec de plus grands rendements. En raison des contraintes liées à l'offre et étant donné la rentabilité importante remarquée dans l'exploration et l'exploitation minières ces dix dernières années, les compagnies minières ont effectué

d'importantes fusions et acquisitions dans le monde entier (Farooki et Kaplinsky, 2012). L'acquisition d'installations de production existantes est devenue le moyen le plus rapide pour les STN de surveiller la production et a été facilitée par la vague de privatisation subvenue dans de nombreux pays en développement à partir des années 90.

L'une des caractéristiques majeures de l'industrie minière du cuivre est le transfert de propriété. Dès 2009, la moitié des 30 plus grandes compagnies minières provenaient d'économies émergentes (Humphreys, 2009), comme l'Afrique du Sud, le Brésil, le Chili, l'Inde, l'Indonésie, le Kazakhstan, le Mexique, la Pologne et la Russie. Parmi ces 15 compagnies, huit produisaient du cuivre. Les principaux producteurs de cuivre suscitent un très grand intérêt à l'échelle internationale, que ce soit dans les pays industrialisés ou dans les pays émergents, dépendant de réseaux de fournisseurs mondiaux.

La chaîne d'approvisionnement pour l'extraction, la fusion et le raffinage du cuivre (et sur laquelle porte l'étude de cas) implique une grande variété de biens et services (tableau 5.8). On compte parmi ces derniers des biens

complexes et à forte intensité de capital, tels que du matériel de forage, des transporteurs, des locomotives et des décapeuses. Il existe des services tout aussi complexes, comme des services de transport spécialisé et des services d'ingénierie tels que le génie minier, le génie électrique, le génie mécanique et le génie civil. (Ces biens et services ont tendance à être importés, avec peu de valeur ajoutée locale). Certaines offres de biens et services sont de technologie et d'intensité de compétences intermédiaires, comme les explosifs, les détonateurs, les services de contrôle des processus et la fabrication. Les services à faibles compétences et technologie tels que le nettoyage, la restauration, la sécurité et le transport du personnel sont des liens d'approvisionnement souvent sous-traités localement dans les pays producteurs africains (Morris *et al.*, 2012).

**TABLEAU 5.8 : L'APPROVISIONNEMENT DANS LA CHAÎNE DE VALEUR MONDIALE DU CUIVRE**

Étape	Approvisionnement
Exploitation à ciel ouvert Exploitation souterraine	Explosifs, détonateurs, équipements et pièces de forage, transporteurs, roulage et excavatrices et leurs pièces, pneus, consommables (carburant et lubrifiants), manutention de matériaux en vrac (transporteurs, locomotives, décapeuses), pompes et valves, véhicules, chevalement (moteurs, chaînes, câbles), équipement de ventilation, services.
Traitement des minerais	Équipement de concassage et de broyage, réservoirs de stockage, produits chimiques et réactifs, équipement de séparation liquide-solide, manutention de matériaux (transporteurs, pompes).
Fusion	Fours, séchoirs, réfractaires, équipement de piquage
Extraction par solvant et extraction électrolytique	Réactifs, produits chimiques, chaux, équipement de manutention, cuves
Approvisionnement et services d'ordre général	Équipement de protection pour le personnel, services de santé, équipement électrique, services de génie électrique et mécanique, services de sécurité, restauration, nettoyage, administration, contrôle des processus, services de génie civil, produits de fabrication, matériel de construction, produits en caoutchouc, transport, énergie, services d'essais en laboratoire, équipement et services hydraulique et pneumatique.

Source : Fessehaie (2012a).

Grâce à une stratégie visant à établir des liens localisés en amont, l'Afrique a la possibilité de développer son activité industrielle et ses services, surtout avec l'accroissement des investissements dans le cuivre qui lui assure une stratégie solide sur plusieurs années. Ces liens en amont couvrant une large gamme de technologies, de compétences et de capitaux, et ce à une petite échelle, ils offrent une multitude de possibilités à des pays africains à différents stades de développement économique, d'établir des liens.

### L'industrie du cuivre en Zambie

La Zambie est le premier producteur de cuivre en Afrique. En 2011, ses exportations se sont chiffrées à 6,8 milliards de dollars. Ce secteur emploie environ 10 % de la main d'œuvre disponible sur le marché de l'emploi et sa part du PIB a augmenté de 6,2 % en 2000 à 9,9 % en 2010. Avec une base de réserves de 35 millions de tonnes de cuivre, le secteur du cuivre peut continuer avec les mêmes taux que ceux pratiqués actuellement pendant 60 ans et ce, même si de nouveaux sites ne sont pas découverts (Groupe d'étude international du cuivre, 2007).

Les activités d'exploitation du cuivre ont été ouvertes aux investisseurs privés dans les années 90 après l'ajustement structurel. Entre 1997 et 2004, toutes les mines ont été privatisées et vendues à un groupe hétérogène d'investisseurs. Outre les compagnies minières d'Europe, d'Amérique du Nord, d'Australie et d'Afrique du Sud (dont la plupart sont cotées à la bourse), les compagnies Vedanta Resources d'Inde (mais sur le marché boursier de Londres) et Non-Ferrous Metals Corporation de Chine ont investi dans ce secteur.

La plupart du cuivre exporté est affiné, ce qui implique de gros investissements dans la fusion s'expliquant par la montée en flèche du prix du cuivre. On peut citer comme exemple la compagnie minière chinoise, qui a investi dans une fonderie pour un montant de 310 millions de dollars.

Il existe peu de liens en aval, dont un fabricant majeur de produits semi-fabriqués (Metal Fabricators of Zambia), qui produit des fils et tiges de cuivre ainsi que des câbles d'alimentation pour le marché local et pour l'exportation (Afrique du Sud et autres marchés régionaux). Plus en aval, l'investissement chinois de l'ordre de 800 millions de dollars dans la zone de coopération économique et commerciale sino-zambienne à Chambishi peuvent susciter des capacités de production.<sup>7</sup> Cet investissement peut potentiellement transformer le secteur zambien du cuivre en un tremplin pour l'industrialisation dans la ceinture de cuivre zambienne.

La Zambie a une longue histoire de liens d'approvisionnement pour les mines de la ceinture de cuivre (Fessehaie, 2012b). Durant la période de nationalisation des mines dans les années 70 et 80, le développement des liens en amont de l'exploitation du cuivre servait à encourager la fabrication locale. Toutefois, à la suite de la vague de privatisation, la plupart des capacités de fabrication ont été perdues et des fournisseurs de service ont intégré la chaîne d'approvisionnement local. Ces fournisseurs de service peuvent être regroupés en plusieurs sous-catégories (encadré 5.6).

#### ENCADRÉ 5.6 : FOURNISSEURS DE SERVICES DANS LE SECTEUR ZAMBIEN DU CUIVRE

Les agents et distributeurs fournissent des biens d'équipement, des pièces détachées, des composants et des consommables (produits d'ingénierie, services électriques, réactifs) sur le secteur minier. Ces entreprises fournissent souvent des services à très faible valeur ajoutée, surtout les petits importateurs, qui sont une autre sous-catégorie. Il s'agit d'un grand groupe de microentreprises important de manière irrégulière des biens en provenance d'Afrique du Sud, en y ajoutant très peu de valeur ajoutée. Fonctionnant sans frais généraux et, pour la plupart, ne se pliant pas à un régime d'imposition, ces petits négociants ont poussé de nombreux fournisseurs de services en dehors de la chaîne de valeur. En raison de leur manque d'expertise technique, d'équipement ou de capitaux, ils n'arrivent souvent pas à respecter les délais fixés et offrent des conseils et un service après-vente faibles. C'est pourquoi, après la chute du prix du cuivre en 2008-2009, de nombreuses compagnies minières les ont poussés en dehors des chaînes d'approvisionnement.

Un petit groupe d'agents dispose de grandes capacités. Ils ont réussi à se moderniser et proposer des services à valeur ajoutée, tels que la conservation et la gestion des stocks, et des services de réparation et de maintenance. Certains ont également développé des liens en amont avec des fabricants étrangers. En devenant des distributeurs exclusifs et en ayant passé des accords technologiques, ils ont réussi à résoudre les deux problèmes majeurs auxquels les fournisseurs zambiens doivent faire face : l'accès aux capitaux et au savoir.

Un autre groupe de fournisseurs est hautement spécialisé et exerce ses activités au sein de liens d'approvisionnement à forte intensité de compétences, et parfois à forte intensité de capital. Ces services comprennent le forage, l'ingénierie, le transport spécialisé et les systèmes pneumatiques et hydrauliques. Les entreprises zambiennes ont relativement bien réussi à intégrer ce sous-secteur (de même que les sous-catégories précédentes), surtout lors que l'accès à ce secteur nécessitait des compétences – comme le génie mécanique – plutôt que des capitaux, comme le transport spécialisé.

Le matériel d'exploitation des mines est généralement acheté à des filiales des fabricants d'origine de ces équipements. Ces filiales fabriquent peu, voire ne produisent rien localement, mais ce concentrent sur les services après-vente (vente de pièces détachées et composants, réparation et maintenance). Ils investissent lourdement dans le développement de compétences, par le biais de programmes de perfectionnement des compétences et de centres locaux de formation, et en envoyant leur personnel suivre des formations complémentaires en Afrique du Sud.

Le dernier groupe de fournisseurs est composé d'entreprises industrielles fournissant des facteurs de production tels que des produits métallurgiques, plastiques, en caoutchouc, de peinture et de génie. Mise à part une grosse fonderie d'acier, ces entreprises sont assez petites. Ce groupe comprend des entreprises industrielles qui ont été créées après la vague de privatisation, principalement par des investisseurs sud-africains et asiatiques, de même que des entreprises fondées avant les années 90. Parmi ces dernières, seul un petit nombre a réussi à rivaliser avec les importations provenant d'Afrique du Sud et d'Asie, et la plupart d'entre elles ont dû fermer. Les entreprises qui ont survécu sont notamment zambiennes, européennes et asiatiques.

Source : Fessehaie (2012b).

De précédents travaux de recherche ont révélé que la propriété des entreprises minières a d'importantes conséquences pour la modernisation des fournisseurs locaux (Fessehaie, 2012a). Plus particulièrement, des fournisseurs présents dans des chaînes d'approvisionnement de pays industrialisés ou d'entreprises minières d'Afrique du Sud ont plus de chance que se noue une collaboration directe ou indirecte concernant la modernisation des produits ou des processus de production, que des fournisseurs présents dans des chaînes d'approvisionnement d'entreprises minières chinoises ou indiennes fonctionnant indépendamment et établissant des relations fondées sur le marché. Bien que la chaîne d'approvisionnement chinoise ait offert des occasions commerciales significatives et ait facilité l'entrée à ce secteur, ni les entreprises chinoises, ni les indiennes n'ont soutenu une modernisation à l'échelle locale (Fessehaie, 2012, b). Les seuls fournisseurs ayant pu échapper à cette dynamique ont été ceux disposant

de liens solides en amont des fabricants d'origine d'équipements comme filiales ou distributeurs exclusifs.

#### *Politique d'emploi, dépenses et points de vue de deux entreprises*

L'étude de cas s'est penchée sur les deux plus grands producteurs de cuivre du pays, dont le siège est implanté à l'étranger. Ces deux producteurs représentent plus de la moitié de la production totale du cuivre. Les emplois sont importants (tableau 5.9). Il est apparu au cours des entretiens qu'une de ces entreprises comptait 8 656 employés permanents en 2012 et l'autre, 2 843. Environ 90 % d'entre eux sont impliqués dans les opérations minières et environ 10 % dans des opérations de direction. Entre 22 et 26 % du personnel permanent ne sont pas qualifiés, et 35 à 62 % sont titulaires d'un diplôme d'études secondaires. Dans l'une de ces entreprises, presque 38 % du personnel a suivi une formation dans l'enseignement supérieur.

**TABLEAU 5.9 : STRUCTURE DES EMPLOIS DANS 2 ENTREPRISES MINIÈRES DE CUIVRE ZAMBIENNES, 2012 (NOMBRE D'EMPLOIS RÉGULIERS)**

	Entreprise 1		Entreprise 2	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Niveau de direction				
Cadres supérieurs	2	19	1	2
Cadres moyens	11	55	0	51
Cadres inférieurs	104	831	22	140
Qualifications				
Enseignement supérieur	527	2 731	33	428
Diplôme d'études secondaires	150	2 881	90	1 668
Aucune qualification	32	2 333	6	608
Nationalité				
Étrangère	3	105	10	148
Du pays	706	7 842	119	2 566
<b>Total</b>	<b>709</b>	<b>7 947</b>	<b>129</b>	<b>2 714</b>

Source : Entretiens menés avec deux entreprises, 2012.

Les entreprises emploient également des milliers de travailleurs pour la plupart non qualifiés (l'une d'entre elles a déclaré en employer 14 000). Les femmes employées sont largement représentées parmi la main d'œuvre hautement éduquées et les cadres inférieurs. La montée du prix du cuivre et des investissements a entraîné une croissance des embauches (dans l'une des entreprises, cette croissance a été de près de 20 % entre 2005 et 2011).

Les entreprises minières investissent dans les ressources humaines à différents niveaux : le financement d'études primaires, secondaires et

techniques au sein de la communauté locale, des programmes de bourses d'études dans des instituts d'enseignement supérieur à l'étranger, et des formations à la direction exécutive des entreprises pour les cadres dirigeants.

Dans ces deux entreprises, les décisions concernant l'approvisionnement sont faites en Zambie, quoique leur siège à l'étranger s'occupe des gros achats. La structure de l'approvisionnement local diffère selon les entreprises, mais il semble à première vue que les dépenses de fonctionnement à l'échelle locale aient été importantes en 2012 (tableau 5.10), puisqu'elles

**TABLEAU 5.10 : COMPOSITION DES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT DE DEUX ENTREPRISES LOCALES, 2012**

	Fournisseurs				Dépenses de fonctionnement (en millions de \$)			
	Locaux		Étrangers		Locales		Étrangères	
	Nombre	%	Nombre	%	Montant	%	Montant	%
Entreprise 1	448	58	319	42	801 <sup>a</sup>	83	160	17
Entreprise 2	926	83	185	17	396 <sup>b</sup>	84	74	16

Source : Entretiens menés avec deux entreprises, 2012.

a. Comprend la main d'œuvre locale sous contrat à durée déterminée. Sans ce type de main d'œuvre, le total des dépenses de fonctionnement s'élève à 584 millions de dollars (les dépenses locales représentant 77 % et celles étrangères, 23 %). b. Ne comprend pas la main-d'œuvre sous contrat à durée déterminée.

Note : Les dépenses ne couvrent pas le carburant, le fioul lourd, l'électricité, les salaires, les dépenses sociales, les coûts relatifs à certaines prestations de services et certaines dépenses d'investissement.

atteignaient entre 400 millions et 800 millions de dollars, soit plus de 80 % du total des dépenses.

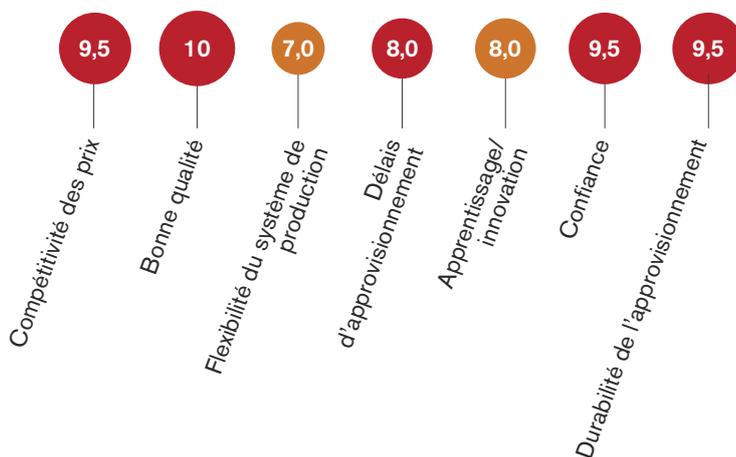
Il est toutefois nécessaire d'apporter certaines clarifications. Tout d'abord, ces chiffres ne reflètent pas le contenu à valeur ajoutée de la chaîne d'approvisionnement locale. Ces valeurs représentent souvent des dépenses faites auprès d'importateurs locaux, dont les activités sont caractérisées par des niveaux faibles de technologie, de compétences, de gestion et de main d'œuvre. Ces derniers ne font en général qu'importer et appliquer une majoration. Cela signifie que, outre une certaine capacité logistique, ces importateurs développent très peu de capacités. Dans un deuxième temps, ces chiffres correspondent à des fournisseurs implantés localement, sans qu'une distinction ne soit faite entre les entreprises zambiennes et celles étrangères. Malheureusement donc, ces valeurs nous offrent peu d'informations sur la valeur ajoutée et le niveau d'intégration de la chaîne d'approvisionnement zambienne du cuivre.

La structure des dépenses locales varie également, en raison de différentes stratégies d'approvisionnement (tableau 5.10). L'une des entreprises se fournit auprès de plus de 900 fournisseurs locaux (plus de 80 % du

total des fournisseurs). Une commande moyenne se chiffre à 428 000 dollars. L'autre entreprise fait appel à deux fois moins de fournisseurs (58 % des fournisseurs seulement), mais ses commandes sont de l'ordre de 1,3 million de dollars en moyenne. La seconde entreprise a mis en place une stratégie d'approvisionnement ayant pour but de consolider et de rationaliser sa liste de fournisseurs. En identifiant les fournisseurs les plus compétents, et en coopérant avec eux afin d'améliorer leur compétitivité, elle souhaite externaliser ses activités davantage et de manière plus adaptée auprès de fournisseurs locaux (la première entreprise minière n'effectue aucune réorganisation).

Les entreprises minières sont souvent certifiées par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et doivent produire constamment du cuivre de haute qualité, ce qui constitue un facteur critique de succès, au même titre que la compétitivité-prix et la confiance (figure 5.18). Une mauvaise qualité ou des délais d'approvisionnement inadaptés peuvent avoir de sérieuses répercussions financières, par exemple si l'arrêt des activités minières se produit ou si la sécurité des employés est compromise. C'est pour ces raisons que les entreprises minières définissent des critères très stricts.

**FIGURE 5.18 : FACTEURS CRITIQUES DE SUCCÈS DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DANS LE SECTEUR DU CUIVRE EN ZAMBIE**



Source : Entretiens menés avec deux entreprises, 2012.

Les fabricants locaux n'ont souvent pas les capacités techniques, les ressources financières ou les économies d'échelle nécessaires pour intégrer les liens à plus forte intensité technologique et de capital de la chaîne d'approvisionnement. De ce fait, des entreprises minières indiquent que les dépenses liées aux biens manufacturés localement ont tendance à rester faibles.

Les fabricants locaux souhaitant produire du matériel d'exploitation des mines doivent également faire face à de nombreux obstacles, notamment concernant les brevets, le respect des normes, les exigences en matière de R-D, ainsi que les systèmes de garantie imposés par les fabricants du matériel d'origine, afin d'assurer que ceux-ci contrôlent également en grande partie le marché de l'offre de pièces détachées. Selon ces deux entreprises, les fabricants locaux pourraient se lancer dans la production de boulets de broyage, de caisses à carottes et d'équipement de protection destiné au personnel, ainsi que dans l'assemblage de véhicules légers.

La plupart des dépenses locales sont effectuées pour des importations ou des services locaux par le biais d'agents locaux. Les services locaux comprennent principalement le forage, le transport, la construction, le mélange d'explosifs et le génie mécanique et électrique. Les importations locales comprennent quant à elles principalement le matériel d'exploitation des mines, des pièces détachées et du matériel, la plupart du temps en provenance d'Afrique du Sud. Pour l'une des entreprises, les principales sources d'importation sont l'Afrique du Sud (58 %), l'Europe (17 %), l'Inde et le Moyen-Orient (12 % chacun).

Les principales contraintes auxquelles les fournisseurs locaux doivent faire face sont le manque de personnel qualifié et expérimenté sur le plan technique, le manque d'expérience au niveau international des membres de la direction, de mauvaises infrastructures (en particulier l'absence d'un système ferroviaire et les retards à la frontière), le manque de fiabilité des réseaux d'électricité, un soutien gouvernemental limité (par exemple 35 % d'impôt sur les sociétés), le manque de financement et la corruption.

Pour remédier à la faiblesse des capacités des fournisseurs, l'une des entreprises minières a conçu un programme de développement des entreprises locales, qui vise à améliorer les délais de livraison, à faciliter l'accès au financement, à fournir des compétences et des savoir-faire techniques, et à mettre au point des systèmes d'assurance de la qualité au niveau interne. Ce programme est mis en œuvre par le département des achats et contribue à la création de liens à long terme avec les fournisseurs locaux.

### Politique

Historiquement, la politique mise en place en Zambie a joué un rôle prépondérant pour définir l'étendue et la

nature des liens locaux (Fessehaie, 2012a, b). Après la vague de privatisation, le cadre politique concernant les liens en amont du secteur minier a été défini à l'aide d'accords de développement entre le Gouvernement et les entreprises minières, qui comprenaient des dispositions relatives à l'approvisionnement local. Les entreprises minières devaient offrir aux entreprises locales des opportunités de répondre aux appels d'offre et garantir l'absence de toute discrimination. Ils ont également dû fournir un programme de développement des entreprises locales, contrôlé par un comité interministériel formé par le Gouvernement à l'initiative du Ministère des mines et du développement minier et du Ministère du commerce, des échanges et de l'industrie.

Toutefois, les dispositions des accords de développement relatives aux fournisseurs locaux ont été en grande partie ignorées par les mines et le Gouvernement, et ce pour trois raisons.<sup>8</sup>

Premièrement, les années suivant la privatisation ont avant tout consisté à reconstituer le capital des mines. Après cela, les décideurs et le public se sont concentrés sur les recettes et les revenus des mineurs (Mutesa, 2010). De plus, jusqu'en 2007, le contenu des accords était en grande partie méconnu du public, ce qui a paralysé les efforts menés par la société civile pour imposer leur mise en application (Haglund, 2010).

Deuxièmement, les décideurs n'ont pas réussi à voir le potentiel que représentait la localisation des liens en amont pour le développement du secteur privé. En 2012, ils ne faisaient pas partie de la politique commerciale, des échanges et de l'industrie, ni des politiques ou programmes du secteur privé.

Troisièmement, les ministères disposaient de capacités institutionnelles faibles. Ils n'ont pas réussi à effectuer une évaluation complète de la chaîne d'approvisionnement, à mettre en place des mécanismes de suivi, ou encore des programmes de soutien à la conception. Cela s'explique par le taux élevé de renouvellement du personnel et par un style de gestion très personnel axé sur les capacités de chaque individu plutôt que sur les capacités institutionnelles. Aucune aide ni aucune ressource significative sur le plan politique n'a été proposée dans ce domaine.

Enfin, la politique n'a pas permis d'encourager les entreprises minières à augmenter le contenu local ni à améliorer leurs capacités par rapport aux fournisseurs locaux. La loi de 2008 sur les mines et le développement minier (Mines and Minerals Development Act), qui a abrogé les accords de développement, a retiré la seule obligation légale pour les mines d'établir des groupements d'approvisionnement local.

## 5.5 L'OR

### La chaîne de valeur mondiale

Le prix de l'or sur le marché mondial a littéralement flambé ces dix dernières années (figure 5.19), en raison de la hausse de la demande dans les pays émergents, notamment la Chine. En 2009, les banques centrales,

probablement celles de la Chine, de l'Inde, de la Russie et des Philippines, ont utilisé une très grande partie de leurs réserves de liquidité pour acheter de l'or dans le but de diversifier leurs avoirs de réserve après la crise financière mondiale (Bloch et Owusu, 2011). Dans le même temps, de nouveaux produits d'investissement ont été mis au point, notamment les fonds indiciels cotés.

**FIGURE 5.19 : PRIX MONDIAL DE L'OR DE JANVIER 1970 À AOÛT 2012 (EN DOLLARS PAR ONCE TROY)**



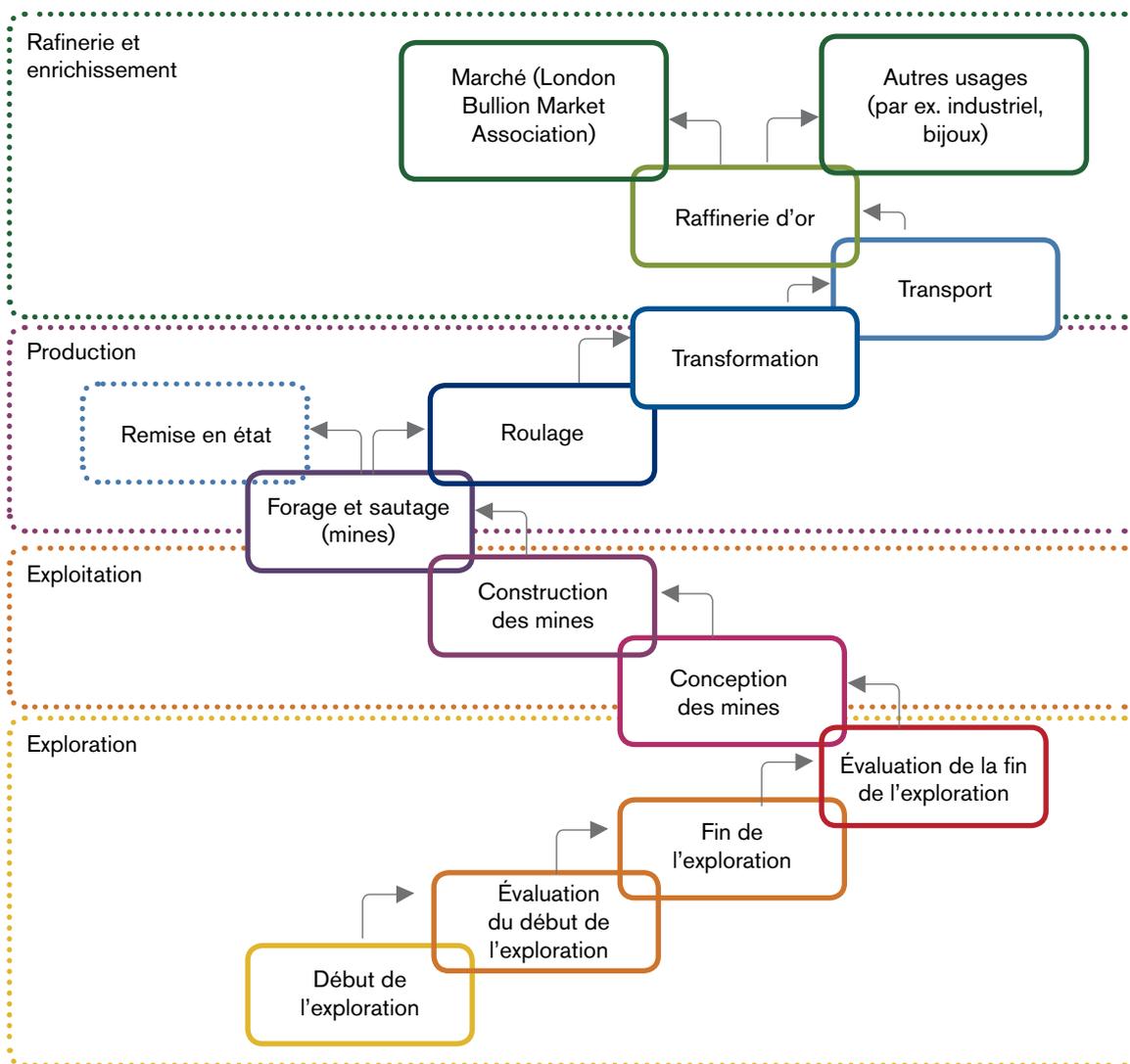
Source : UNCTADStat. <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx> (consulté le 18 octobre 2012).

Note : Or fin d'une pureté de 99,5 %, prix de l'or fixé dans l'après-midi, Londres.

Historiquement, la production de l'or a été dominée par un petit nombre de pays, à savoir l'Afrique du Sud, les États-Unis, le Canada, l'Australie et l'ex-Union soviétique. L'Afrique du Sud était le premier producteur d'or, représentant au plus fort de son activité 60 % de la production mondiale (Mjimba, 2011). La baisse des niveaux de production en Afrique du Sud a coïncidé avec l'augmentation de la production dans des pays plus petits dont le Ghana et d'autres pays d'Afrique de l'Ouest (Bloch et Owusu, 2011). La production en Afrique de l'Ouest (Mali, Guinée, Burkina Faso, Mauritanie et Côte d'Ivoire) a augmenté de 65 % entre 2006 et 2011, pour atteindre 8 % de la production mondiale. Au total, 55 sociétés aurifères sont impliquées dans 123 projets dans 10 pays d'Afrique de l'Ouest, dont le Ghana.

La chaîne de valeur mondiale de l'or comprend quatre étapes : l'exploration, l'exploitation, la production et l'enrichissement (figure 5.20). On compte parmi les marchés cibles la bijouterie et l'industrie (électronique et médecine dentaire), ainsi que les investissements financiers. La chaîne d'approvisionnement de la production de l'or comprend, comme pour la production du cuivre, les équipements de forage, les transporteurs, les locomotives, les décapeuses, les services de transport spécialisé, les services d'ingénierie, la fabrication et les services à faible technologie (nettoyage, restauration, sécurité et transport du personnel).

FIGURE 5.20 : LA CHAÎNE DE VALEUR MONDIALE DE L'OR



Source : Mjimba (2011).

### L'industrie de l'or au Ghana

L'exploitation de l'or est un élément important de l'économie du Ghana (ce n'est pas pour rien que les colons l'ont baptisée « Gold Coast ») et plus récemment du développement social du pays. Le Ghana est à présent le 10<sup>e</sup> producteur mondial et le 2<sup>e</sup> producteur africain après l'Afrique du Sud.<sup>9</sup>

La contribution des exploitations minières prend différentes formes. Le secteur était le plus grand pourvoyeur de recettes provenant de l'impôt sur les sociétés en 2010 et représentait 5 milliards de dollars

dans les exportations en 2011, soit 40 % des exportations de marchandises. L'industrie minière représente plus de 50 % des flux d'investissements étrangers directs et représentait, avec le pétrole, 8,5 % du PIB en 2011. Cette industrie a affiché une croissance de 18,8 % en 2010 et l'industrie extractive, une croissance de 206,5 % en 2011, lorsque l'exploitation commerciale du pétrole a débuté, faisant grimper la croissance du PIB à 14 % cette même année. Selon les estimations de la Commission ghanéenne chargée des ressources minières, la production totale de l'or est passée de 2 millions d'onces en 2004 à 3,7 millions d'onces en 2011. L'exploitation des mines et carrières représente environ 1 % des emplois.

En effet, ce secteur emploie environ 20 000 ghanéens directement dans les grandes mines, 6 000 dans les services de soutien à l'exploitation et environ 500 000 dans la production d'or, de diamants et de produits issus de carrières.

Le Ghana compte 13 grandes entreprises minières impliquées dans la production d'or, de diamants, de manganèse et de bauxite, ainsi que plus de 300 petits groupes miniers et 90 entreprises spécialisées dans les services de soutien à la production minière. Les grandes entreprises sont principalement des multinationales provenant d'Afrique du Sud, du Canada, d'Australie, des États-Unis, du Royaume-Uni et de la Norvège. Les petites entreprises sont pour la plupart ghanéennes. Elles ont été généralement créées grâce à la loi sur les minerais et l'exploitation minière (Minerals and Mining Act) passée en 2006, qui réserve les emplois aux locaux. (Ce secteur devient de plus en plus une source d'emplois directs et indirects pour les jeunes Ghanéens.) Une tendance inquiétante s'est fait jour : il existe un antagonisme

croissant entre les petites et les grandes entreprises, qui rivalisent pour obtenir des concessions et dont les activités se chevauchent.

#### *Dépenses et points de vue de trois entreprises*

L'étude de cas porte sur trois grosses sociétés aurifères étrangères implantées au Ghana entre 1993 et 2004. Ces entreprises comptent entre 2 100 et 5 500 employés et semblent effectuer des investissements importants dans les ressources humaines.

Leurs sources d'approvisionnement représentent une grosse part de leurs dépenses totales de fonctionnement : entre 67 et 79 %, soit entre 254 et 300 millions de dollars en 2011 (tableau 5.11). Ils se sont approvisionnés auprès de 1 062 à 1 324 entreprises locales (66 à 71 % du nombre total de fournisseurs). Toutefois, comme pour les mines de cuivre en Zambie, ces chiffres ne sont pas représentatifs de la valeur ajoutée locale ou de la propriété nationale des entreprises locales.

**TABLEAU 5.11 : SOURCES D'APPROVISIONNEMENT DES SOCIÉTÉS AURIFÈRES, 2011**

	Nombre de fournisseurs		Valeur des dépenses de fonctionn. (en millions de dollars)	
	Locaux	Étrangers	Locales	Étrangères
Entreprise 1	1 062 (68)	497 (32)	254 (77)	74 (23)
Entreprise 2	1 324 (71)	530 (29)	300 (67)	150 (33)
Entreprise 3	1 142 (66)	578 (34)	271 (79)	79 (21)

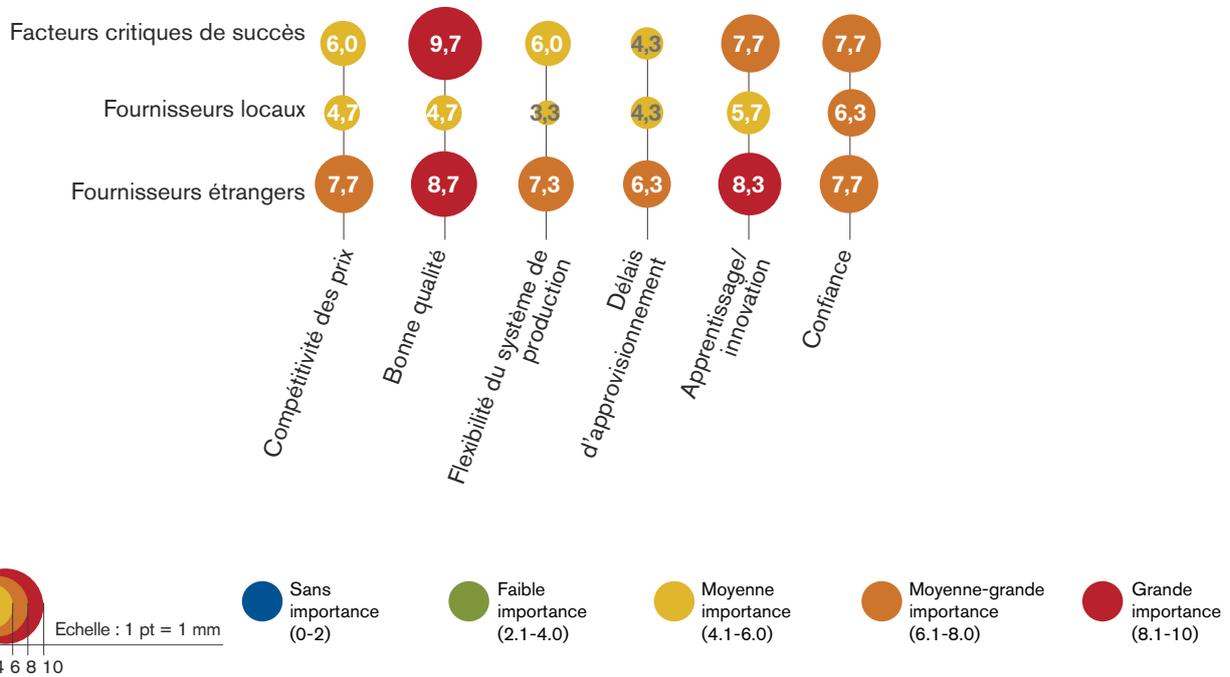
Source : Entretiens avec trois sociétés aurifères.

Note : Les dépenses ne comprennent pas le carburant, l'électricité ni les salaires. Les chiffres entre parenthèses représentent le pourcentage.

Les entreprises locales fournissent des équipements de petite taille, des composants, des produits manufacturés simples et de base (boulons, équipements de protection, ventilateurs, etc.) des consommables, ainsi que des services de maintenance et de réparation. Le problème réside dans le fait que ces biens et services offerts localement satisfont rarement aux exigences du secteur industriel, si bien que les fournisseurs locaux doivent eux-mêmes les importer. Selon un dirigeant de la Commission chargée des ressources minières, cela encourage les entreprises étrangères fournissant ces fournisseurs locaux à venir s'installer au Ghana.

Les entreprises faisant partie de l'étude de cas ont mis en place des normes strictes en matière de sécurité au travail, de santé et d'environnement, qui sont transmises à la chaîne de valeur. Les fournisseurs doivent respecter des normes pour pouvoir intégrer cette chaîne de valeur. En termes de facteurs critiques de succès, la chaîne est axée sur la qualité : cette dernière est le critère le plus important lors de la sélection des fournisseurs, suivi du facteur de l'apprentissage/l'innovation et celui de la confiance.

**FIGURE 5.21 : NOTATION DES FOURNISSEURS LOCAUX ET ÉTRANGERS PAR RAPPORT AUX ATTENTES DES ENTREPRISES DOMINANTES DANS LE SECTEUR AURIFÈRE AU GHANA**



Source : Entretiens menés avec trois entreprises, 2012.

Les entreprises ont remarqué que les fournisseurs locaux obtiennent de moins bons résultats que les fournisseurs étrangers, particulièrement en matière de qualité, et que leur flexibilité de production et leur niveau d'apprentissage/d'innovation sont plus faibles. Leur compétitivité est affectée par la mauvaise qualité des réseaux routiers, le manque d'un système ferroviaire, les pénuries d'électricité, les problèmes d'accès au financement, la corruption et l'insécurité, et une culture de l'entreprise limitée à l'échelle locale (par exemple, le respect des délais d'approvisionnement fixés). En revanche, la communication sans fil a aidé à améliorer la qualité des prestations des fournisseurs.

Afin de résoudre les goulets d'étranglement dans la chaîne d'approvisionnement, les acheteurs coopèrent avec les fournisseurs. Certains membres du personnel sont chargés d'identifier les fournisseurs locaux et de renforcer les capacités. Les échanges d'information ont lieu par le biais de réunions annuelles des fournisseurs et de forums acheteurs-vendeurs. Cette coopération a permis de renforcer les capacités des fournisseurs locaux en matière de compétitivité et de capacité technologique. Elle se fait également

dans les domaines financier, technologique et des compétences.

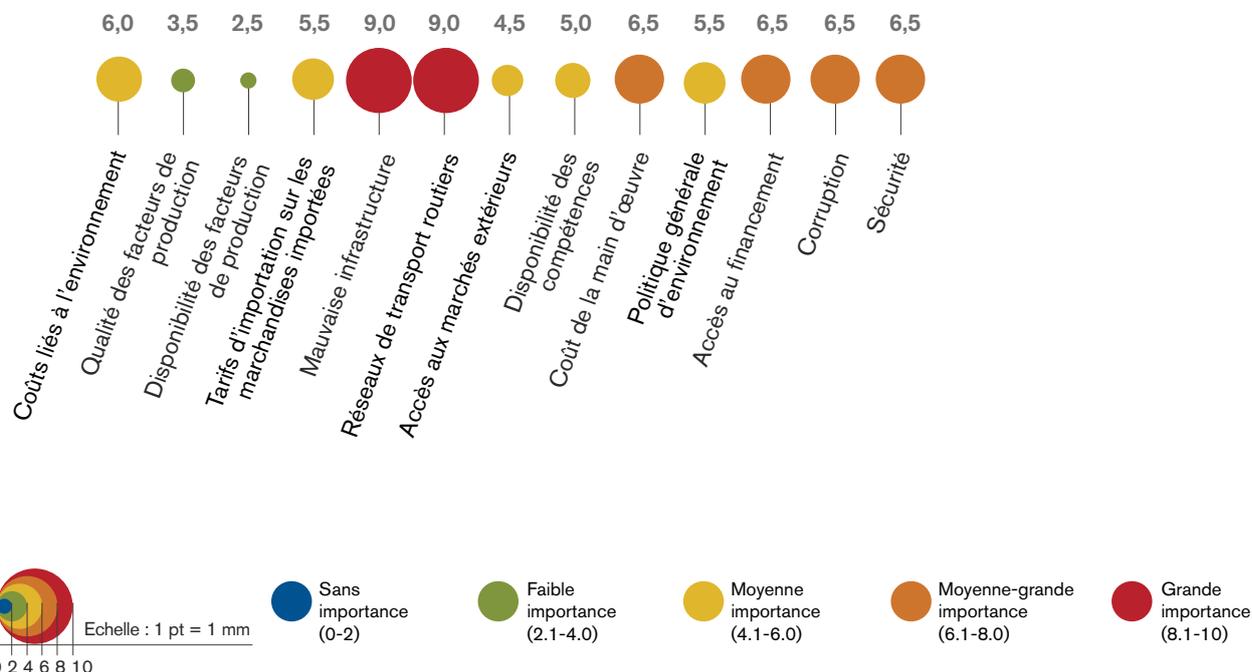
Les entreprises ont également identifié des problèmes liés à l'augmentation de la transformation locale (figure 5.22). L'affinage de l'or, ainsi que d'autres processus de transformation de l'or en bijoux, médailles et matériel à usage industriel sont principalement menacés par la mauvaise qualité des infrastructures, qui est le plus gros facteur empêchant la création de liens en amont et en aval.

### Politique

Le cadre politique (intégré dans la loi Minerals and Mining Act de 2006) reflète les efforts entrepris par le Gouvernement pour gérer les ressources minérales dans le contexte du développement durable et du développement au sens large. Il porte sur le développement des compétences, sur la sécurité du personnel et sur la santé.

Suite à la découverte de nouvelles réserves de pétrole et de gaz ainsi qu'à leur exploitation, la question des liens en amont avec le contenu local a pris de l'importance. Un nouveau projet de politique, qui va être présenté au

**FIGURE 5.22 : NOTATION DES FACTEURS ENTRAUVANT L'ÉTABLISSEMENT DE LIENS DANS LE SECTEUR AURIFÈRE AU GHANA**



Source : Entretiens menés avec trois entreprises, 2012.

cabinet, a pour but d'établir un cadre pour l'industrie minière plus complet et tourné vers l'avenir. Il met l'accent sur le contenu local afin de faciliter la création de liens en amont et le développement des communautés, ainsi que de favoriser l'intégration économique régionale.

**5.6 COMPARAISON ENTRE TROIS PAYS : LE NIGÉRIA, LA ZAMBIE ET LE GHANA**

Le processus de création des liens dans ces trois pays est résumé dans le tableau 5.12.

**TABLEAU 5.12 : RÉSUMÉ DE LA COMPARAISON EFFECTUÉE ENTRE LE NIGÉRIA, LA ZAMBIE ET LE GHANA**

Nigéria (pétrole)	Zambie (le cuivre)	Ghana (l'or)
<p><i>Liens solides et modernisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coopération des acheteurs</li> <li>Politique sur le contenu local</li> <li>Facteurs critiques de succès : confiance, délais d'approvisionnement</li> <li>Limites : infrastructure de mauvaise qualité, sécurité, corruption</li> </ul> <p><b>Politiques strictes relatives au contenu local</b></p>	<p><i>Liens vastes mais fragiles et aucune véritable modernisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La coopération des acheteurs varie</li> <li>Les liens relatifs à l'emploi sont plus importants</li> <li>Facteurs critiques de succès : confiance, délais d'approvisionnement, prix, cohérence</li> <li>Limites : compétences, financement, infrastructure</li> </ul> <p><b>Aucun cadre politique</b></p>	<p><i>Liens croissants mais avec un faible niveau de départ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coopération des acheteurs</li> <li>Renforcement des compétences</li> <li>Facteurs critiques de succès : qualité, normes techniques, innovation</li> <li>Limites : infrastructure, financement, corruption</li> </ul> <p><b>Nouvelle politique sur le contenu local</b></p>

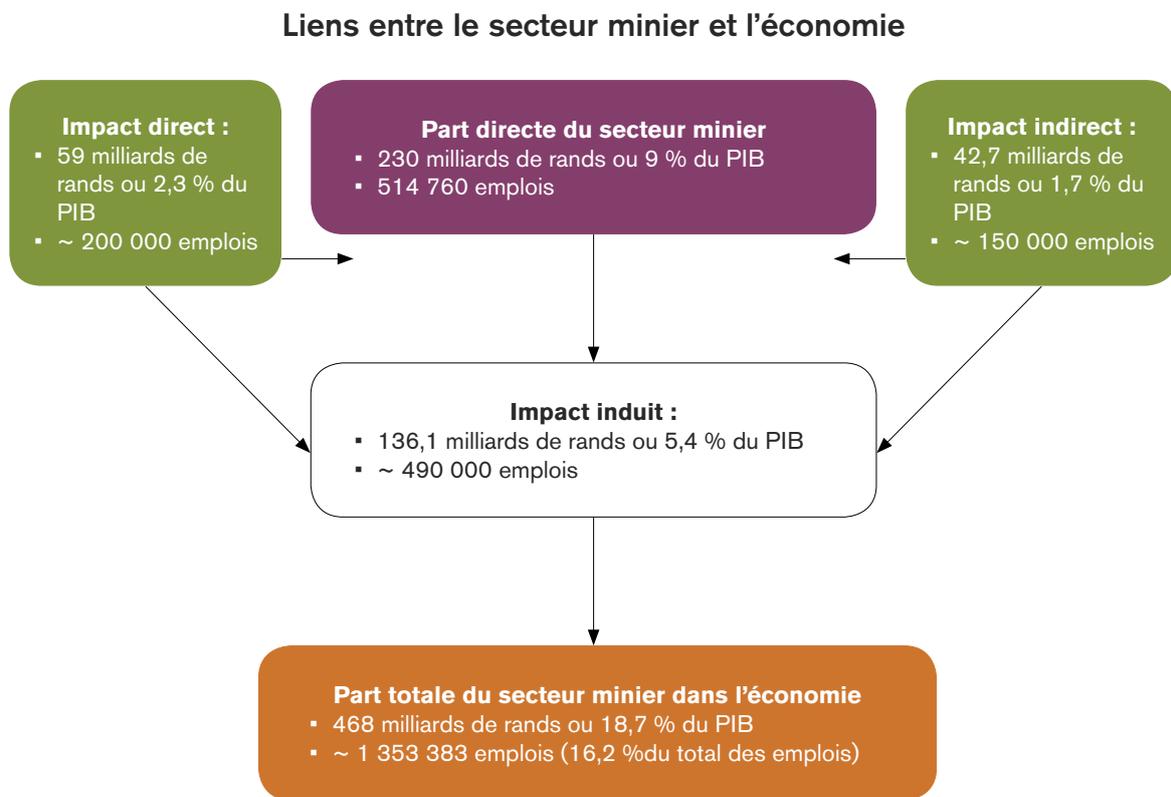
## 5.7 INDUSTRIE SUD-AFRICAINE DE L'OFFRE DE PRODUITS MINIERS

### Caractéristiques

L'industrie minière joue un rôle prépondérant dans l'histoire et l'économie de l'Afrique du Sud, y compris pour l'industrialisation (figure 5.23). Au second trimestre de

2012 par exemple, l'exploration des mines et carrières représentait 66 milliards de rands, soit plus de 8 % du PIB nominal, qui se chiffrait à 768 milliards de rands (Statistics South Africa, 2011). Selon sa propre évaluation, l'industrie (y compris les incidences secondaires sur d'autres secteurs) représente près de 19 % du PIB et un peu plus de 16 % du total des emplois dans le secteur structuré (CMSA, 2012).

**FIGURE 5.23 : LIENS ENTRE LE SECTEUR MINIER ET LE RESTE DE L'ÉCONOMIE DE L'AFRIQUE DU SUD**

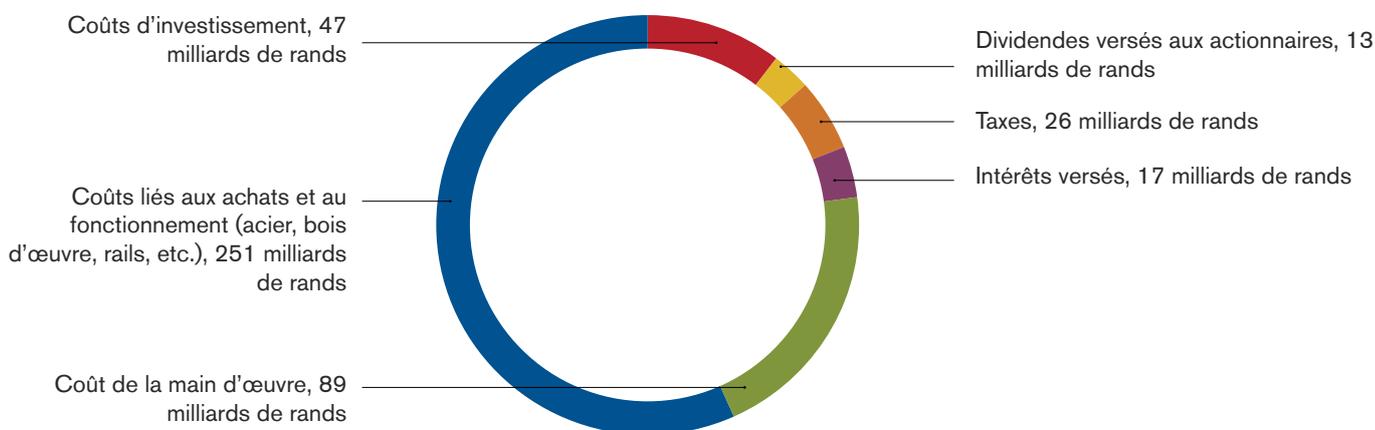


Source : Quantec et IDC, données de 2010. <http://www.quantec.co.za/data> (consulté le 20 novembre 2012).

Les recettes totales générées par l'industrie minière (après amortissement et dépréciations) ont atteint 447 milliards de rands en 2011 et le total des dépenses (après amortissement et dépréciations) s'est

chiffré à 437 milliards de rands. Les dépenses sont constituées en grande partie des achats et des coûts de fonctionnement, puis des coûts de main d'œuvre et des coûts d'investissement (figure 5.24).

**FIGURE 5.24 : DÉPENSES DU SECTEUR MINER SUD-AFRICAIN, 2011 (EN RANDS)**



Source : Statistics South Africa (2011).

Bien qu'il n'existe pas de données exactes à ce sujet, une grande partie des dépenses se fait localement : on estime que 89 % des dépenses (437 milliards de rands) se font à l'échelle du pays. C'est pourquoi l'industrie minière a un tel impact sur le reste de l'économie du pays. En effet, l'argent provenant de cette industrie circule dans toute l'économie, et a une incidence sur divers secteurs, tels que les services financiers et le logement. Une partie des dépenses est consacrée à l'importation d'équipements (pelles à benne traînante par exemple) non fabriqués en Afrique du Sud, mais qui aident à améliorer le capital national et la base de production de l'économie.

Les résultats des exportations d'équipements miniers et du secteur des services spécialisés, sont de bons indicateurs de la place de l'Afrique du Sud sur le marché mondial. Selon la classification utilisée par le South African Capital Equipment Export Council (SACEEC, conseil sud-africain chargé des exportations des biens d'équipement), l'équipement minier constitue l'une des sources d'exportation les plus importantes du pays, représentant 8,5 % du total des exportations entre 2005 et 2009, et 55 % des exportations des biens d'équipement). Les exportations sud-africaines des catégories SACEEC sur la même période représentaient en moyenne 0,9 % des exportations mondiales. La part de l'Afrique du Sud dans l'ensemble des exportations mondiales était quant à elle égale à 0,4 %. L'avantage comparatif de l'équipement minier est donc de 2,25 (0,9/0,4), ce qui est considérable.

Les exportations d'équipements miniers se sont chiffrées à 29 milliards de rands en 2011, ayant augmenté de 20 % par rapport à l'année précédente (SACEEC). Cette valeur doit être augmentée d'environ un tiers, représentant les exportations de services miniers dans des domaines tels que la géologie, l'exploration, l'exploitation et l'affinage.

Le contenu local des exportations d'équipements miniers et de services spécialisés est très élevé (estimé à 90 %). Cela s'explique en grande partie par le réseau dense de fournisseurs dans le pays, ainsi que par les matières premières et les compétences nécessaires. Sur le plan de la valeur ajoutée dans l'industrie manufacturière, ces exportations sont particulièrement importantes. De plus, l'industrie minière ne bénéficie pas d'une protection douanière (à quelques exceptions près) et ne reçoit que peu de subventions du Gouvernement. Il s'agit, en bref, d'une industrie compétitive sur le plan international.

L'Afrique du Sud a un fort excédent commercial dans le domaine de l'équipement minier avec le reste de l'Afrique (tableau 5.13). La part de l'Afrique subsaharienne dans les exportations minières a augmenté ces dernières années, améliorant ainsi la balance commerciale dans son ensemble. Cependant, selon le SACEEC, l'Amérique latine représente le marché enregistrant la plus forte croissance parmi les fournisseurs d'équipements miniers de l'Afrique du Sud. L'Amérique latine a plusieurs nouveaux projets miniers et les exportateurs sud-africains y sont bien représentés.

**TABLEAU 5.13 : ÉCHANGES COMMERCIAUX DE L'AFRIQUE DU SUD CONCERNANT L'ÉQUIPEMENT MINIER ENTRE 2005 ET 2009 (EN MILLIONS DE DOLLARS)**

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Avec le reste du monde</b>					
Exportations	3 292	4 722	6 201	6 743	4 130
Importations	3 174	4 286	5 988	6 175	3 669
Excédent commercial	119	436	213	568	461
<b>Avec l'Afrique sub-saharienne</b>					
Exportations	787	1 026	1 494	1 936	1 543
Importations	11	13	15	24	32
Part du total des exportations (%)	24	22	24	29	37

Source : UN Comtrade. <http://comtrade.un.org/>(consulté par le biais du système World Integrated Trade Solutions le 25 février 2011).

Avant 1994, les sociétés minières sud-africaines étaient presque essentiellement tournées vers le marché national. En revanche, la fin de l'apartheid leur a permis d'élargir leurs activités vers l'étranger. Cette tendance s'accélère dans l'ensemble, ces sociétés considérant les investissements à l'étranger plus avantageux que ceux dans le pays.

Il est important d'analyser dans quelle mesure cette expansion à l'étranger stimule les exportations d'équipement minier et de services spécialisés de l'Afrique du Sud (en d'autres termes, si les sociétés minières du pays « emportent avec elles » les fournisseurs sud-africains). Des entretiens avec des sociétés minières et des fournisseurs clés ont permis d'établir différents points de vue sur la question de savoir si des fournisseurs locaux connus et fiables détenaient un avantage concurrentiel.

Cette étude a révélé dans l'ensemble que cela était un facteur, mais seulement jusqu'à un certain point. La plupart du travail est effectué par le biais d'appels d'offres et même si les connaissances des fournisseurs locaux et la confiance qu'on leur accorde jouent un certain rôle, le système d'appel d'offres est très compétitif. Le point de vue de l'une des plus grandes sociétés minières est probablement représentatif : « Presque tout ce que nous achetons fait l'objet d'un appel d'offres. Faire appel à une seule source est très rare. La confiance est un avantage. Elle peut également permettre d'établir des synergies avec d'autres activités existantes. C'est là que réside l'avantage du fournisseur sud-africain, mais cet avantage reste marginal».

L'un des enjeux majeurs liés à la commercialisation réside dans le fait que lorsqu'un produit a été mis à l'essai et semble bien fonctionner dans le contexte de l'Afrique du Sud, il est reconnu qu'il fonctionnera partout ailleurs. Les sociétés minières d'Afrique du Sud sont connues pour être très complexes et très bien connaître ce qui est disponible sur le marché. Par conséquent, les entreprises qui entretiennent avec elles des relations fructueuses et qui suivent le modèle sud-africain, ont la capacité et le profil pour réussir sur les marchés internationaux.

Lorsqu'ils opèrent à l'étranger, les sociétés minières et leurs fournisseurs utilisent très peu d'intrants locaux, à moins que les fournisseurs nationaux soient très compétents. L'approvisionnement local se limite généralement à la main d'œuvre et aux produits généraux. Il n'y a aucune hostilité de la part des entreprises minières sud-africaines en ce qui concerne l'utilisation de produits et services locaux; cela est au contraire considéré comme un avantage, permettant ainsi de maintenir les frais logistiques au minimum et de réduire les délais et les incertitudes. Toutefois, l'approvisionnement à l'échelle locale doit être rentable et fiable. L'industrie minière se montre également de plus en plus prête à utiliser des produits et services locaux, à condition que cela se produise dans un contexte de viabilité économique et en partenariat avec d'autres parties prenantes.

### Un centre régional

Le rôle de l'Afrique du Sud en tant que centre régional dans l'industrie minière mérite d'être souligné.

Premièrement, certaines multinationales utilisent l'Afrique du Sud comme un point de référence pour mettre au point et adapter leurs activités au reste de l'Afrique. Ce phénomène a été remarqué lors d'entretiens menés avec des entreprises scandinaves (finnoises et suédoises). Leurs activités sont de grande envergure en Afrique du Sud (elles comptent parmi leurs plus grosses activités en dehors de leur pays d'origine).

Plusieurs facteurs font que ces entreprises sont attirées par l'Afrique du Sud : la demande nationale élevée pour leurs produits, un réseau très dense de fournisseurs compétents et de très hautes compétences, notamment acquises par l'expérience. L'Afrique du Sud est un centre régional pour les entreprises minières de type STN qui mettent au point et soutiennent des activités à l'échelle continentale, bien que certaines entreprises aient apparemment transféré leur recherche hors de l'Afrique du Sud.

Deuxièmement, certaines entreprises implantées dans le pays fournissent des services complets de génie, d'approvisionnement et de gestion de la construction dans le secteur minier. Ces entreprises peuvent accomplir tout l'éventail des tâches nécessaires à la mise en service d'une mine et fournissent ainsi des solutions clés en main, allant de l'exploration aux activités minières. Elles proposent également des contrats d'exploitation minière.

Ces entreprises sont importantes pour l'industrie car elles fournissent un marché pour d'autres fournisseurs d'intrants. Dans un secteur où la confiance constitue un avantage et où les connaissances sont généralement tacites, il est également très important d'entretenir des liens avec des fournisseurs de confiance. Ces entreprises sont implantées sur un marché très concurrentiel où des acteurs mondiaux sont présents (ce sont généralement des entreprises bien plus importantes) et ce contexte ne laisse pas vraiment la place à des « gestes de charités » à l'échelle locale. Les entreprises nationales doivent donc satisfaire aux exigences et être rentables. Cette utilisation des intrants locaux est également encouragée par les politiques nationales. Dans les pays où les entreprises sud-africaines peuvent bénéficier de facilités de crédit à l'exportation, elles doivent utiliser au moins 65 % de produits locaux.

Troisièmement, les projets miniers sont gérés depuis les sièges implantés en Afrique du Sud.<sup>10</sup> Par exemple, l'entreprise Sasol s'est lancée dans des activités liées à la production de gaz naturel liquéfié au Mozambique, activités qui impliquent d'installer une usine pour transformer et comprimer le gaz et pour l'acheminer vers l'Afrique du Sud, sous l'égide d'un directeur local des

opérations sur site, mais le contrôle final est effectué à partir de l'Afrique du Sud.

Il semblerait néanmoins que les avantages liés à la direction d'activités internationales depuis l'Afrique du Sud s'affaiblissent. Cela peut en partie s'expliquer par une plus grande exposition aux activités étrangères (l'Afrique du Sud a tendance à représenter une part décroissante de la production du groupe). Cela peut également s'expliquer par le fait que l'Afrique du Sud est de plus en plus considérée comme un pays à risque, ainsi que par la baisse des avantages relatifs des infrastructures de soutien. En effet, les infrastructures semblent s'améliorer dans d'autres pays (souvent à partir d'un faible niveau de départ), alors que celles de l'Afrique du Sud semblent se détériorer en général.

L'absence d'une politique gouvernementale joue également un rôle. L'Afrique du Sud ne se positionne pas comme un centre d'activités et aucune politique n'est en place pour stimuler ces dernières. En revanche, le Botswana et Maurice ont mis en place des mesures d'incitation concernant ces activités et facilitent l'obtention de permis de travail pour les personnes qualifiées.

### **Problèmes relatifs à la compétitivité et implications politiques**

Les fournisseurs sud-africains dominent le marché dans des domaines tels que les laveurs en spirale, les locomotives souterraines, les pompes submersibles, l'équipement hydro-électrique et les appareils de ventilation des mines. Les entreprises du pays sont les premiers fournisseurs d'une multitude de services miniers : prospection; services géologiques; fonçage et services clef en main de conception et de mise en opération de nouvelles mines, et bien d'autres. Ils détiennent un avantage compétitif à l'échelle internationale dans quatre grands domaines.

La sécurité minière est un domaine particulièrement important et en croissance rapide. Un tiers des membres du conseil d'exportation fabrique des équipements de sécurité ou des équipements garantissant la sécurité des utilisateurs. Ce sous-secteur comprend de nombreuses entreprises de petite taille. Il s'agit d'un secteur très dynamique caractérisé par l'entrée de nouvelles entreprises et par de nouveaux produits. L'exploitation minière à l'aide de produits ferroviaires et de matériel chenillé, surtout le matériel sur rails et l'utilisation des locomotives souterraines, est principalement dominée par une entreprise. Une autre entreprise est également active et a développé la technologie de la pile à combustible ainsi que différents produits associés à base de platine. L'Afrique du Sud est également au premier

rang dans le domaine du fonçage, plus particulièrement dans le fonçage vertical. Ce sous-secteur est dominé par de grandes entreprises mais il existe également de petites entreprises gérées par des grandes entreprises dont le siège est à l'étranger. Enfin, la ventilation est un domaine nécessitant une très grande expertise. C'est un domaine qui existe depuis longtemps et qui compte une société bien établie, une revue et de nombreuses entreprises.

Ces domaines connaissent un fort développement et sont considérés comme étant bien plus importants que dans d'autres pays miniers tels que le Chili ou l'Australie, bien que certains de ces domaines aient une application limitée pour l'Afrique, qui compte peu d'exploitations minières profondes. Les capacités de l'Afrique du Sud sont généralement bien développées aux endroits où la demande locale est forte. Toutefois, dans les secteurs du pétrole et du gaz par exemple, les capacités du pays sont limitées en dehors des services complémentaires, comme l'évaluation environnementale, la construction générale et les compétences des techniciens, plombiers ou encore des soudeurs pour la maintenance des usines.

Plusieurs facteurs contribuent à l'avantage compétitif de l'Afrique du Sud. Les plus importants sont les compétences, notamment celles acquises avec l'expérience; des entreprises bien établies proposant des produits et compétences innovants; le lien entre la recherche publique et les entreprises; des clients très complexes; des réseaux denses et bien développés d'entreprises et de services d'approvisionnement à l'échelle locale; et les groupements régionaux (les sociétés minières sont regroupées autour de Johannesburg et les fournisseurs, dans la région Est du Witwatersrand (East Rand). Cependant, certains de ces avantages diminuent ou ne sont pas suffisamment développés.

Il existe des pénuries de main d'œuvre compétente à tous les niveaux, en particulier pour ce qui est des ingénieurs et des artisans, et de nombreuses entreprises sont convaincues que les normes se dégradent. Le financement public de la recherche a considérablement

diminué. Les politiques d'innovation sud-africaines ne prennent pas en compte l'industrie minière et les activités qui s'y rapportent. Les travaux de recherche universitaire sont moins fréquents et les liens entre les entreprises et les conseils scientifiques s'amenuisent. Les entreprises remarquent que leurs principaux domaines d'activités sont de plus en plus présents en dehors du pays et considèrent que le fait de diriger et gérer des projets miniers depuis l'Afrique du Sud n'est plus aussi avantageux. La baisse de la production minière sud-africaine et le manque de nouveaux investissements entraînent une diminution générale des activités minières, ce qui met un frein aux avancées technologiques pour les fournisseurs locaux. Enfin, ce secteur doit de plus en plus faire face à la concurrence que représentent la Chine (extrémité inférieure du marché, surtout la production d'équipement) et l'Australie (extrémité supérieure du marché, surtout la R-D). Par conséquent, la croissance se situe à un niveau inférieur au niveau optimal (bien que l'industrie soit très développée sur le plan technologique, soit présente à l'échelle mondiale et ait un fort contenu local).

Les équipements miniers et les services spécialisés n'ont fait l'objet d'aucune subvention gouvernementale explicite durant leur développement, quoique les entreprises d'approvisionnement puissent bénéficier de prêts mis en place dans le cadre d'initiatives gouvernementales, d'un soutien pour réaliser des études dans des pays de la SADC, et d'une aide à la commercialisation et à l'investissement pour l'exportation. En revanche, certains domaines de soutien public restent très problématiques : outre le besoin de stimuler le financement public de la R-D dans les instituts de recherche et les universités, le choix des formations universitaires doit être étendu (en particulier dans le génie), les formations artisanales doivent être améliorées et les diplômes obtenus doivent être reconnus dans d'autres pays.

Ces problèmes doivent être résolus au plus vite, étant donné la concurrence croissante dans le secteur industriel (venant principalement de l'Asie de l'Est et du Sud-Est) et dans les domaines du savoir et de l'innovation (venant principalement d'Australie).

### ENCADRÉ 5.7 : UNE APPROCHE NORDIQUE

La Finlande est un bon exemple paradigmatique d'un pays ayant réussi à diversifier ses industries fondées sur des ressources naturelles. Le Gouvernement finlandais a adopté une approche systémique des politiques industrielles et technologiques, en renforçant les liens et les effets de propagation entre les industries, les instituts de recherche et les universités. Il a encouragé l'acquisition des connaissances et a mis en place des politiques grâce à des partenariats entre les secteurs privé et public impliquant des organismes de recherche économique, des associations industrielles et des entreprises (Dahlman *et al.*, 2006).

Une autre difficulté sur le plan politique consiste à soutenir la généralisation de la transformation des entreprises et des technologies liées à l'exploitation minière en produits et marchés non-miniers (cela se produit déjà dans une certaine mesure). Certaines entreprises n'arrivent pas à identifier le potentiel que revêt certaines de leurs activités dans d'autres domaines et pour d'autres clients. Toutefois, le secteur sud-africain des biens d'équipement est très organisé et compte une association d'exportation très active, qui laisse le gouvernement étudier, avec son soutien et celui de l'industrie, la manière dont les entreprises pourraient appliquer leurs capacités technologiques à de nouveaux produits et marchés.

Les modalités précises des politiques différeront, mais l'Afrique du Sud peut suivre l'exemple de la Finlande (encadré 5.7). L'accent mis sur la diversification par le biais de la promotion de liens et des effets de propagation entre industries, une approche systémique en matière de politiques industrielle et technologique intégrées, ainsi que l'élaboration de politiques en étroite collaboration avec les entreprises, les associations industrielles et les organismes de recherche, fournissent des lignes directrices qui permettront d'encourager le transfert latéral des compétences technologiques (Kaplan, 2012).

Le fait que les entreprises intégrant de nouveaux secteurs, prennent des risques et que ce sont les entreprises prenant leur suite, qui en tireront la plupart des avantages, constitue une défaillance du marché, et nécessite potentiellement la mise en place d'une politique publique.

Afin d'encourager l'utilisation des technologies de pointe pour de nouveaux produits et marchés, l'un des mécanismes directs possibles est l'établissement d'un « fonds de promotion » visant à aider les entreprises à utiliser leurs capacités technologiques liées au secteur minier de cette manière. Ce fonds prendrait en charge une partie des coûts engagés par l'entreprise. Les frais couverts seraient des biens collectifs comme les formations et les infrastructures. Les demandes d'aide doivent être évaluées les unes par rapport aux autres et par un groupe indépendant composé principalement d'entrepreneurs ayant des connaissances dans le secteur industriel. Ce type de fonds pourrait montrer aux entreprises que le Gouvernement est déterminé à améliorer le développement de nouveaux produits et marchés.

***Lorsque des liens en amont et en aval ont été établis avec succès, le Gouvernement doit s'employer à maintenir la compétitivité des industries locales sur le plan international.***

## 5.8 CONCLUSIONS

Les études de cas véhiculent un message important pour tous les pays africains désireux d'établir des liens entre les industries : des politiques telles que des mesures sur le contenu local peuvent permettre d'accroître l'étendue des liens en amont – la gamme de produits et de services offerts localement par des entreprises minières ou des compagnies pétrolières. Cependant, afin d'augmenter la solidité de ces liens (la valeur ajoutée des activités locales), il est indispensable de prendre des mesures visant le renforcement de certaines compétences et de certaines capacités technologiques, l'accès aux capitaux, et bien d'autres. La coopération entre les acheteurs et les vendeurs est également indispensable à chaque étape de la chaîne de valeur.

Il en va de même pour les politiques portant sur les liens en aval, telles que celles relatives aux taxes sur les exportations et les mesures d'incitation visant les industries de transformation. Elles doivent s'accompagner de politiques complémentaires ayant pour cible les compétences des industries de transformation et des fournisseurs locaux.

Si les gouvernements souhaitent intégrer des liens en promouvant la propriété nationale de l'entreprise d'approvisionnement ou de transformation ciblée, la politique doit toujours avoir pour but d'augmenter les activités locales à valeur ajoutée, car ces dernières sont mieux à même de créer des effets de propagation positifs et de renforcer les compétences des entreprises dans de nouveaux domaines.

Lorsque des liens en amont et en aval ont été établis avec succès, le Gouvernement doit s'employer à maintenir la compétitivité des industries locales sur le plan international. Toute mise à niveau à l'échelle locale est un processus continu. Les politiques industrielles, dans l'idéal combinées à d'autres politiques sectorielles, doivent permettre d'identifier les goulets d'étranglement de la compétitivité présents dans la chaîne de valeur locale, et y remédier.

## BIBLIOGRAPHIE

- BINI, A. 2002. « Upgrading in the Leather Value Chain: The Learning Experience of Ethiopian Tanneries. » M. Ph. Dissertation portant sur les études sur le développement. Institute of Development Studies, University of Sussex.
- BLOCH, R., et OWUSU, G. 2011. « Linkages in Ghana's Gold Mining Industry: Challenging the Enclave Thesis. » Document de discussion 1 sur l'initiative Making the Most of Commodities Programme, Open University, Milton Keynes, Royaume-Uni.
- CMSA (Chamber of Mines of South Africa). 2012. Annual Report: Putting South Africa First. Johannesburg, Afrique du Sud.
- CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement) et Calag. 2006. *Creating Local Linkages by Empowering Indigenous Entrepreneurs. African Oil and Gas Services Sector Survey*, volume 1–Nigéria. Genève: Nations Unies.
- DAHLMAN, C.J., ROUTTI, J., et YLA-ANTILLA, P. 2006. *Finland as a Knowledge Economy. Elements of Success and Lessons Learned: Overview*. Washington, DC : Institut de la Banque mondiale.
- Egyptian Commercial Service, 2012. Egytrade -Embassy of the A. R. of Egypt in Brussels - Economic and Commercial Bureau <http://www.egytrade.be/286> (consulté le 14 août 2012).
- EIU (Economist Intelligence Unit). 2009. « Country Profile 2009: Nigeria. » Londres.[http://portal.eiu.com/report\\_dl.asp?issue\\_id=544096039&mode=pdf](http://portal.eiu.com/report_dl.asp?issue_id=544096039&mode=pdf) (consulté le 13 mai 2009).
- FAROOKI, M., et KAPLINSKY, R. 2012. *The Impact of China on Global Commodity Prices: The Global Reshaping of the Resource Sector*. Londres : Routledge.
- FESSEHAIE, J. 2012a. « The Dynamics of Zambia's Copper Value Chain. » Thèse de doctorat non publiée, University of Cape Town, Afrique du Sud.
- FESSEHAIE, J. 2012b. « What Determines the Breadth and Depth of Zambia's Backward Linkages to Copper Mining? The Role of Public Policy and Value Chain Dynamics. » *Resources Policy* 37 (4) : 434–51.
- GFMS Group. 2010. *Gold Survey 2010*. Londres.
- Gouvernement d'Éthiopie. 2002. « Industrial Development Strategy of Ethiopia, August 2002. » Ministère du commerce et de l'industrie, Addis-Abeba.
- HAGLUND, D. 2010. « Policy Evolution and Organisational Learning in Zambia's Mining Sector. » Thèse de doctorat non publiée, University of Bath, Royaume-Uni.
- HUMPHREYS, D. 2009. « Emerging players in global mining. » *Extractive Industries for Development*, document de travail 5. Washington, DC : Banque mondiale.
- IDEA (Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale). 2001. *Democracy in Nigeria: Continuing dialogue(s) for nation-building*. (Série *Capacity-building*, numéro 10). Stockholm : IDEA.
- ICSG (Groupe d'étude international du cuivre). 2007. *Zambia Country Profile*. ICSG Insight 2. Lisbonne. ———. (2010). *World copper factbook 2010*. Lisbonne, Portugal : Groupe d'étude international du cuivre.
- KAPLAN, D. 2012. « South African Mining Equipment and Specialist Services: Technological Capacity, Export Performance and Policy. » *Resources Policy* 37 (4):425–33.
- KIRUTHU, S. 2002. *Benchmarking the African Leather Sector*. Vienne : Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.

- MÄHLER, A. 2010. *Nigeria: A Prime Example of the Resource Curse? Revisiting the Oil-Violence Link in the Niger Delta*. Document de travail 120, German Institute of Global and Area, Hambourg.
- MEMEDOVIC, O., et MATTILA, H. 2008. « The Global Leather Value Chain: The Industries, the Main Actors and Prospects for Upgrading in LDCs. » *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development* 1 (4): 482–519.
- MJIMBA, V. 2011. « The Nature and Determinants of Linkages in Emerging Minerals Commodity Sectors: A Case Study of Gold Mining in Tanzania. » Document de discussion 7 sur l'initiative Making the Most of Commodities Programme, Open University, Milton Keynes, Royaume-Uni.
- MORRIS, M., KAPLINSKY, R. et KAPLAN, D. 2012. *One Thing Leads to Another: Promoting Industrialisation by Making the Most of the Commodity Boom in sub-Saharan Africa*. Publié en ligne par Mike Morris, Rapheal Kaplinsky and David Kaplan.
- MUTESA, F. 2010. « China and Zambia: Between Development and Politics. ». Dans *The Rise of China and India in Africa: Challenges, Opportunities and Critical Interventions*, CHERU, F. (éd.) et OBI, C. (éd.), 167–78. Uppsala, Suède : Zed Books.
- OYEJIDE, T.A., et ADEWUYI, A. O. 2011. « Enhancing Linkages of Oil and Gas Industry in the Nigerian Economy. » Document de discussion 8 sur l'initiative Making the Most of Commodities Programme, Open University, Milton Keynes, Royaume-Uni.
- Statistics South Africa. 2011. « Quarterly Financial Statistics, December 2011. » Pretoria.
- TEGEGNE, G., et TILAHUN, T. 2009. « Innovation in the Footwear Sector and Some Effects on Employment and Poverty in Ethiopia: A Case Study Approach. » Addis Ababa University, African Clothing and Footwear Research Network.
- TEKA, Z. 2011. « Backward Linkages in the Manufacturing Sector in the Oil and Gas Value Chain in Angola. » Document de discussion 11 sur l'initiative Making the Most of Commodities Programme, Open University, Milton Keynes, Royaume-Uni.
- Ministère du commerce et de l'industrie. 2012. Export Promotion Fund. Caire, Égypte. <http://www.mfti.gov.eg/index.asp> (consulté le 15 septembre 2012)
- TSCHIRLEY, D., POULTON, C., GERGELY, N., LABASTE, P., BAFFES, J., BOUGHTN, D. et ESTUR, D. 2010. « Institutional Diversity and Performance in African Cotton Sectors. » *Development Policy Review* 28 (3): 295–323.
- UKIWO, U. 2008. « Nationalization versus Indigenization of the Rentier Space: Oil and Conflicts in Nigeria ». Dans *Extractive Economies and Conflicts in the Global South: Multi-regional Perspectives on Rentier Politics*. OMEJE, K. (éd.), 75-91. Aldershot, Royaume-Uni: Ashgate.

## NOTES

<sup>1</sup> Les zones industrielles qualifiées sont des zones géographiques en Egypte, qui bénéficient d'un régime de franchise avec les États-Unis. Les entreprises situées dans ces zones bénéficient de quotas et d'un accès en franchise aux États-Unis, à condition de satisfaire à des règles d'origine prédéfinies, à savoir, 35 % de chaque produit de base doit être fabriqué dans une zone qualifiée et 10,5 % au moins des intrants pour ce produit doit être d'origine israélienne.

<sup>2</sup> Les exportations de vêtements en provenance d'Egypte, passant par la zone industrielle qualifiée, sont passées de 288,3 millions de dollars en 2005 à 924,1 millions en décembre 2011.

<sup>3</sup> Telles que les normes éthiques de Walmart, les conditions de coopération avec la Kohl's Corporation, les normes d'engagement des fournisseurs de Target, le Code de conduite des fournisseurs de SEARS et le Code de conduite des fabricants chez Disney.

<sup>4</sup> Dans lesquels la fibre de coton est transformée en tissu.

<sup>5</sup> « Ethiopian Leather » light Years IP, extrait de [www.lightyearsip.net/scopingstudy/ethiopian\\_leather.aspx](http://www.lightyearsip.net/scopingstudy/ethiopian_leather.aspx) (consulté le 15 novembre 2012).

<sup>7</sup> Comprend la compagnie Chambishi Copper Smelter, des usines d'acide sulfurique, ainsi qu'une usine de produits semi-fabriqués à base de cuivre.

<sup>8</sup> Le Programme de développement des fournisseurs de la Société financière internationale a été relativement bien documenté.

<sup>9</sup> Le pays exploite également commercialement des diamants, du manganèse, de la bauxite et de l'aluminium.

<sup>10</sup> Ces activités comprennent souvent aussi des services financiers et des services aux entreprises.



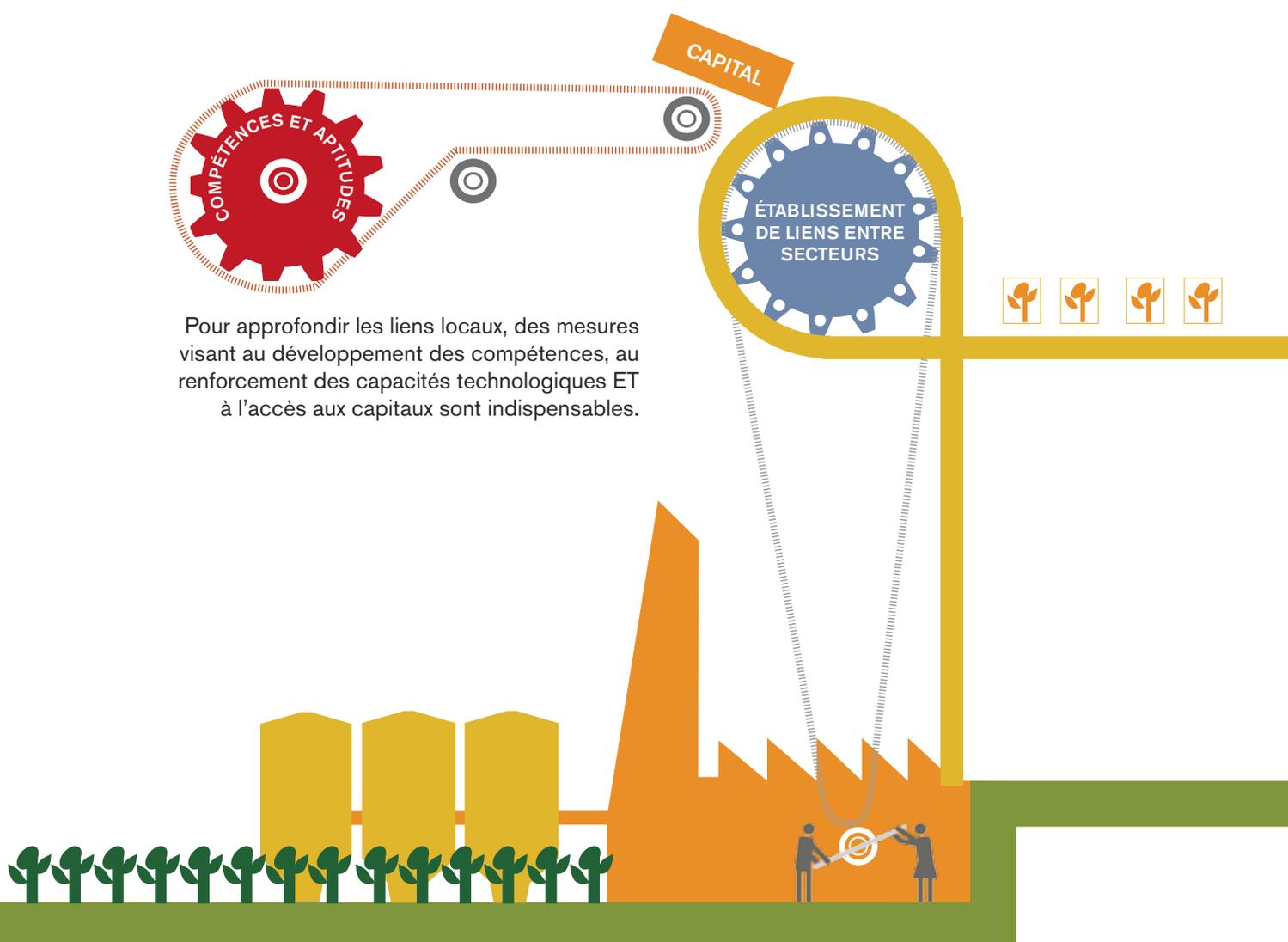


---

Utiliser au mieux les liens entre les politiques en matière de produits de base

**LES GRANDES DIFFÉRENCES ENTRE PRODUITS AGRICOLES, PRODUITS INDUSTRIELS ET PRODUITS ÉNERGÉTIQUES NE SONT PAS SANS CONSÉQUENCES SUR LA MANIÈRE DONT LES LIENS SECTORIELS SE DÉVELOPPENT.**

**LES PRODUITS DE BASE RECOUVRENT DES SECTEURS INDUSTRIELS DE HAUTE ET BASSE TECHNOLOGIE, DE GRANDES ET PETITES ENTREPRISES, ET DES SECTEURS À FORTE INTENSITÉ DE CAPITAL ET DE MAIN-D'ŒUVRE. ILS SE DISTINGUENT AUSSI PAR LE TYPE D'INFRASTRUCTURES DONT ILS DÉPENDENT.**



Pour approfondir les liens locaux, des mesures visant au développement des compétences, au renforcement des capacités technologiques ET à l'accès aux capitaux sont indispensables.

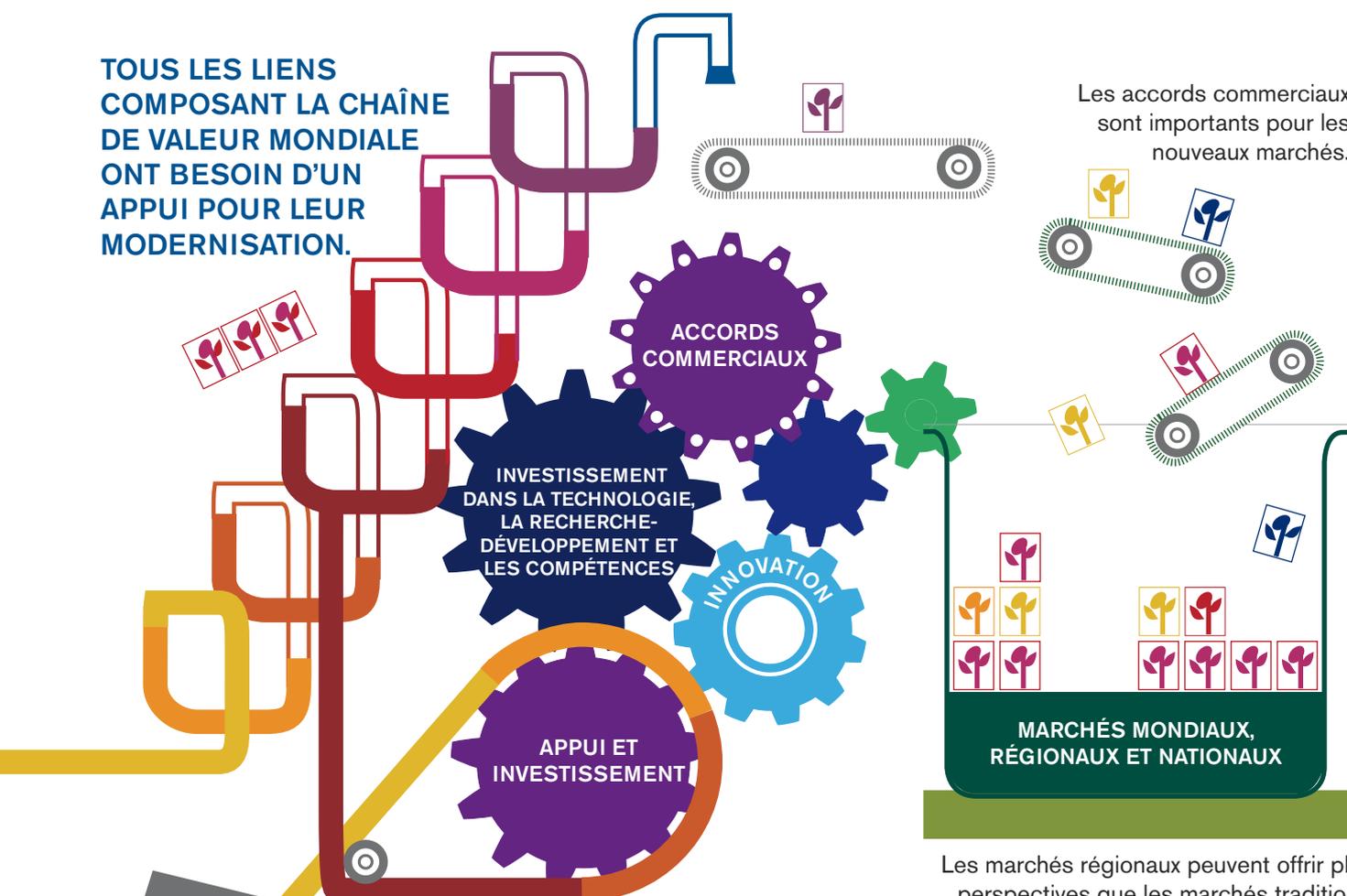
La plupart des produits agricoles ont peu de contenu technologique, se prêtent à une production à petite échelle, sont à forte intensité de main-d'œuvre, requièrent des infrastructures diffuses et restent rarement frais dans leur état naturel, ce qui impose de les transformer vite.

IL EST CRUCIAL DE TROUVER PRENEUR AU NIVEAU INTERNATIONAL ...

... ET GARDER ENSUITE SA PLACE DANS LA CHAÎNE DE VALEUR MONDIALE NÉCESSITE DES INVESTISSEMENTS ET UN APPUI SYSTÉMATIQUES.

TOUS LES LIENS COMPOSANT LA CHAÎNE DE VALEUR MONDIALE ONT BESOIN D'UN APPUI POUR LEUR MODERNISATION.

Les accords commerciaux sont importants pour les nouveaux marchés.



Les marchés régionaux peuvent offrir plus de perspectives que les marchés traditionnels.

LES INFRASTRUCTURES CONSTRUITES AUTOUR DES PRODUITS INDUSTRIELS PEUVENT ÊTRE UTILISÉES POUR DÉVELOPPER D'AUTRES SECTEURS.



En revanche, la plupart des produits industriels impliquent une production à grande échelle et à forte intensité de capital et sont associés à des technologies plus complexes. Ils sont durables et nécessitent de grandes infrastructures (routes, voies ferrées et ports) pour accéder à leurs marchés.

Il ressort des chapitres précédents que dans certains pays africains, des liens en amont et en aval sont établis dans les secteurs des produits de base agricoles, non renouvelables et énergétiques. Selon les pays, la profondeur des liens (l'augmentation de la valeur ajoutée locale) varie plus que leur ampleur (la part des dépenses locales).

On peut tirer des conclusions sommaires en ce qui concerne les liens entre les chaînes de valeur et les facteurs déterminant le processus d'établissement des liens avec les produits de base afin de présenter des données factuelles pour les recommandations proposées dans le présent chapitre. L'objectif n'est pas de décrire de façon détaillée une quelconque chaîne de valeur ni des questions particulières à un pays, mais de présenter des conclusions et des recommandations intersectorielles qui serviront aux ministères à élaborer des mesures à appliquer à leur réalité économique. Ces recommandations sont exposées dans un cadre composé de neuf parties (au lieu d'une longue liste irréaliste de mesures qui pourraient ne pas s'appliquer à un pays ou à une chaîne de valeur donnée). Une telle approche permet aux décideurs d'utiliser le cadre pour mettre au point des mécanismes stratégiques mieux définis qui soient appropriés et bien adaptés aux conditions spécifiques de leur pays. On commence par les conclusions sommaires.

## 6.1 CONCLUSIONS SOMMAIRES

Les différences importantes entre les secteurs des produits de base non renouvelables, agricoles et énergétiques influent sur l'établissement des liens

Les produits de base sont utilisés par les industries de haute et de faible technologie ainsi que par les grandes et les petites entreprises et les secteurs à forte intensité de capital ou de main-d'œuvre. Ils ont besoin de différents types d'infrastructure. Enfin, ils diffèrent selon la durée de leur conservation. Les produits de base agricoles ont, pour la plupart, un faible contenu technologique, se

prêtent à une production à petite échelle, nécessitent une main-d'œuvre importante, ont besoin d'une infrastructure étendue, demeurent rarement frais dans leur état naturel et doivent être transformés aussitôt que possible.

À l'inverse, la plupart des produits de base non renouvelables impliquent une production importante à forte intensité de capital et font intervenir des technologies plus complexes (quoique les activités minières artisanales à petite échelle soient assez répandues). Ils sont durables et requièrent l'utilisation intensive de divers types d'infrastructures (routes, chemin de fer et ports) pour être acheminés vers les marchés. Ces infrastructures peuvent également servir au développement d'autres secteurs.

Quant aux produits de base énergétiques, ils sont généralement à forte intensité de technologie, de capital, sont de grande envergure et nécessitent une infrastructure qui est moins utile aux autres secteurs.

### Il est capital de trouver des acheteurs internationaux...

Chercher des acheteurs coûte cher à une entreprise quelle qu'elle soit mais il est vital d'en trouver pour toute entreprise qui veut s'intégrer dans une chaîne de valeur mondiale (CVM). Dans certains pays, cette intégration est le fruit d'une relation établie et entretenue pendant de nombreuses décennies, car il n'est ni facile ni rapide de nouer des liens. Les entreprises locales qui s'emploient à produire des produits à plus haute valeur ajoutée, ont besoin du soutien des pouvoirs publics, d'autant plus que celles d'entre elles qui réussissent peuvent ensuite fournir des informations à d'autres sociétés nationales et les aider à s'intégrer dans des circuits. Le soutien du gouvernement est vital compte tenu du rôle que jouent les facteurs politiques et économiques qui déterminent les conditions de l'intégration des entreprises locales dans une CVM, la distribution des bénéfices dans une CVM et le règlement des questions de politique commerciale (voir encadré 6.1).

### ENCADRÉ 6.1 : TENSIONS SUR LA POLITIQUE ÉCONOMIQUE LIÉES AUX CHÂÎNES DE VALEUR MONDIALES

Il existe des tensions sous-jacentes sur la politique économique que les décideurs doivent résoudre quand ils décident de la façon dont leurs pays tireront parti des chaînes de valeur mondiales. Les sociétés transnationales (STN) - les entreprises dominantes - sont le fer de lance de la promotion du développement des chaînes de valeur mondiales. Elles partent - à juste raison - du principe que ces chaînes sont bénéfiques pour la croissance et le développement. Les sociétés transnationales n'abordent cependant pas la question de la répartition de la valeur le long de la chaîne (et c'est ici que les décideurs interviennent).

Un autre point de tension est la question des emplois. Certains citoyens des pays où sont implantées des CVM, perçoivent ces dernières comme des facteurs de destruction d'emplois – dans leurs pays – plutôt que de création d'emplois.

Le troisième point de tension et la plus importante a trait aux règles du commerce multilatéral. Comme on l'a examiné au chapitre 2, peu de progrès ont été accomplis dans le cadre du Cycle de Doha et la libéralisation des produits et des services non agricoles est un domaine où il existe des divergences sur les actions à mener, non seulement entre pays développés et pays en développement, mais aussi entre pays en développement. Il y a ceux qui, dont le Groupe africain, soutiennent que les chaînes en question sont encouragées essentiellement par les pays industrialisés en tant que moyen indirect d'assurer une plus grande libéralisation du commerce des produits (et des services) industriels. Pour que les CVM soient efficaces, toutes les barrières le long de ces chaînes, doivent être supprimées, ce qui veut dire qu'une taxe à l'exportation ne peut être utilisée comme subvention négative pas plus qu'un droit de douane à l'importation ne peut être augmenté, dans un pays en développement par exemple, tant que ladite taxe ou ledit droit s'applique à une CVM donnée.

### **...et un investissement et un appui systématiques sont nécessaires pour continuer à faire partie d'une chaîne de valeur mondiale**

Une fois intégrées dans une chaîne de valeur mondiale, les entreprises sont soumises à des exigences commerciales très strictes. Les entreprises dominantes exigent de leurs fournisseurs d'être compétitifs à l'échelle mondiale en ce qui concerne des facteurs de succès essentiels tels que les prix, la qualité, les délais de livraison et l'innovation afin que ces sociétés écartent d'autres concurrents qui cherchent à devenir des fournisseurs de CVM. Les entreprises faisant partie de ces chaînes de valeur doivent également satisfaire à des normes d'ordre technique, privé, sanitaire et environnemental définies par les régulateurs de la gouvernance à l'échelle mondiale.

Ainsi, l'établissement des liens est-il un processus progressif et cumulatif, qui nécessite un investissement continu dans la technologie, la recherche-développement (R-D) et les compétences, dans le but d'aider les entreprises à améliorer leurs capacités. Cela nécessite un soutien de trois sources : – les entreprises dominantes, les organismes chargés de la formation des compétences locales et les institutions pour l'innovation locale.

### **Tous les liens de la chaîne de valeur ont besoin d'un appui à la modernisation**

Il peut être nécessaire d'arbitrer entre divers liens : par exemple le fait d'ajouter de la valeur au niveau de la transformation agroalimentaire et de rentabiliser au mieux les produits de base agricoles grâce à l'établissement de liens en aval, pose des difficultés et des contraintes particulières. La production de secteurs de produits alimentaires peut varier énormément sur

les plans de la qualité, des prix et des spécifications techniques. Assurer ces éléments se fait dès la première étape de la production agricole où la productivité, les compétences et les capacités techniques ont une incidence déterminante sur le volume, la qualité et les prix des intrants fournis aux industries de transformation. Le fait de ne pas régler ces questions au moyen de politiques appropriées et d'interventions stratégiques, entrave sérieusement les efforts visant à créer de la valeur ajoutée pendant l'étape de transformation agroalimentaire et détourner l'attention de l'industrialisation locale.

### **Les marchés régionaux peuvent offrir plus de débouchés que les marchés traditionnels**

Les marchés de l'Afrique peuvent être moins exigeants que les chaînes de valeur mondiales, en permettant aux entreprises locales de renforcer les capacités de production nécessaires à l'intégration dans des filières plus exigeantes. Les marchés régionaux sont particulièrement importants pour les pays ne disposant pas d'un vaste marché intérieur, ce qui souligne l'importance qu'il y a à rationaliser l'intégration régionale en Afrique. Certaines CVM offrent évidemment plus d'opportunités ce commerce intrarégional que d'autres, notamment les chaînes de transformation agroalimentaire, du fait l'Afrique est assez riche en ressources et que ses produits ont accès à des marchés finals destinés à la classe moyenne émergente du continent.

### **Les accords commerciaux sont importants pour les nouveaux marchés et produits**

Les pays africains peuvent améliorer l'accès au marché pour leurs produits à valeur ajoutée grâce aux accords conclus avec des partenaires traditionnels et nouveaux.

Leur stratégie devrait viser à réduire les tarifs douaniers élevés (demandés à l'Inde pour le cacao par exemple), éliminer l'escalade tarifaire (en Union européenne par exemple) et supprimer les barrières non tarifaires. Les tarifs douaniers ont généralement baissé, mais alors que plusieurs propositions ont été faites pour remédier à l'escalade tarifaire, aux barrières non tarifaires (en particulier les obstacles techniques visant les produits manufacturés) ont été renforcées. Par exemple, des propositions concernant les barrières non tarifaires ont été faites récemment dans le cadre des négociations en cours sur l'accès aux marchés des produits non agricoles (AMNA) par plusieurs pays, dont l'Union européenne, les États-Unis, l'Argentine, la Chine, Cuba et le Japon. De manière générale, les pays africains ont besoin d'adopter un cadre de négociation continental unifié pour maximiser les retombées des accords économiques et commerciaux sur le développement.

## 6.2 FACTEURS DÉTERMINANT LES LIENS À L'ÉCHELLE LOCALE

Si l'établissement de liens en amont et en aval n'est pas uniforme, c'est en raison de deux ensembles principaux de facteurs—structurels et spécifiques au pays—une distinction qui a d'importantes incidences sur la politique (Morris et coll., 2012).

Les facteurs déterminants d'ordre structurel ont trait à l'âge du secteur d'exploitation des produits de base et des facteurs sectoriels, tels que l'exigence du « juste à temps », et de la logistique flexible, le type de gisements des divers produits de base et la complexité technique du secteur. Par leur nature même, les facteurs structurels sont très difficiles à influencer par des interventions stratégiques. Les facteurs déterminants propres au pays sont plus contingents, dépendent du contexte national et sont plus faciles à influencer par des mesures politiques (encadré 6. 2).

### ENCADRÉ 6.2 : FACTEURS DÉTERMINANTS DE LIENS PROPRES AU PAYS

Parmi ces facteurs contingents, on peut citer :

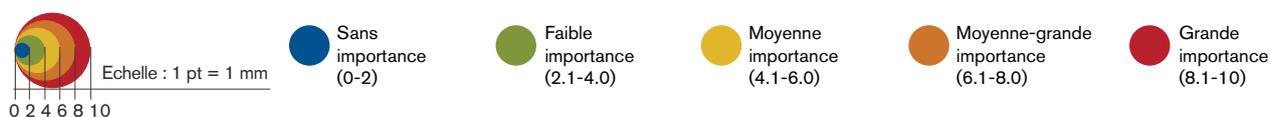
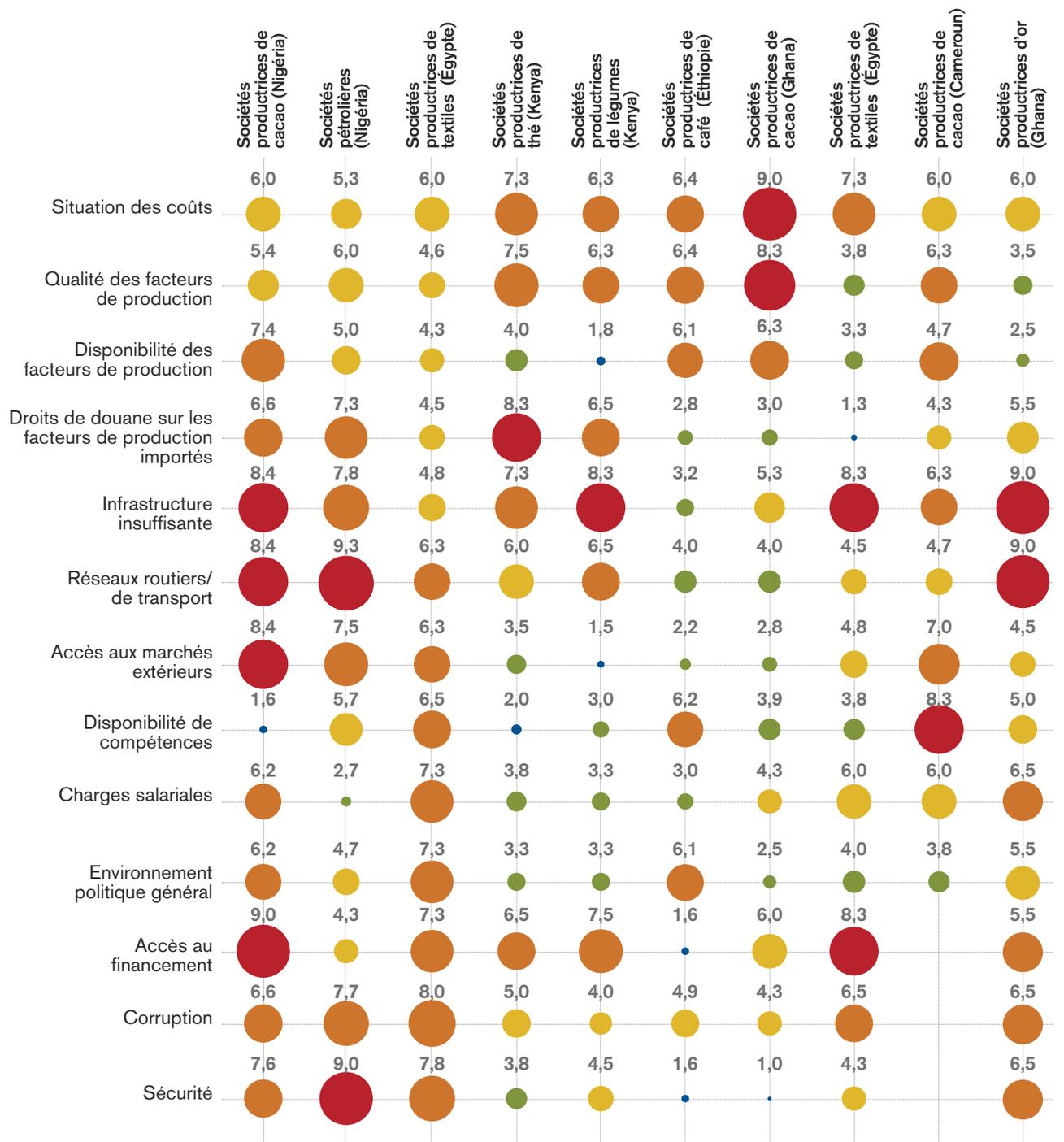
- La nationalité des entreprises dominantes dans le secteur des produits de base et leur approche en matière d'établissement de liens.
- Les marchés finals et leurs exigences en matière de facteurs essentiels de succès.
- La nature et la qualité de l'infrastructure physique et de l'infrastructure immatérielle (notamment le faible accès aux établissements de crédit), qui favorisent ou entravent l'établissement des liens.
- Les compétences et les capacités institutionnelles au sein des entreprises et à l'échelle du pays.
- Les facteurs sociaux et politiques, tels que la corruption et la sécurité.
- Les politiques du gouvernement et l'efficacité de la mise en œuvre.

En d'autres termes, les décideurs doivent analyser comment ces facteurs multiples influencent l'espace économique de chaque pays. Une stratégie d'industrialisation propre au pays et visant à faciliter les liens au niveau de la production locale serait ainsi fonction du secteur, des caractéristiques du produit de base (les possibilités de liens sont variables), des caractéristiques des chaînes de valeur particulières, des différents facteurs essentiels de succès dans les chaînes de valeur, des capacités des entreprises et des institutions, des parties prenantes, et de la capacité de l'État à procéder aux arrangements institutionnels nécessaires.

Les facteurs déterminants propres au pays étant ceux plus facilement influençables par les mesures de politique industrielle, les décideurs devraient leur prêter une attention particulière.

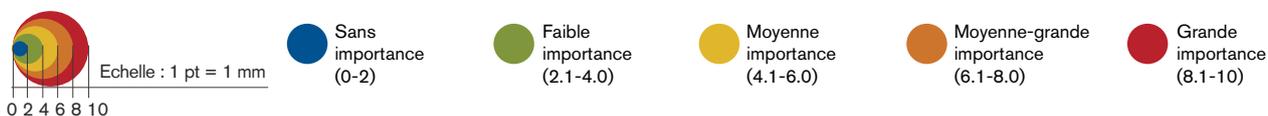
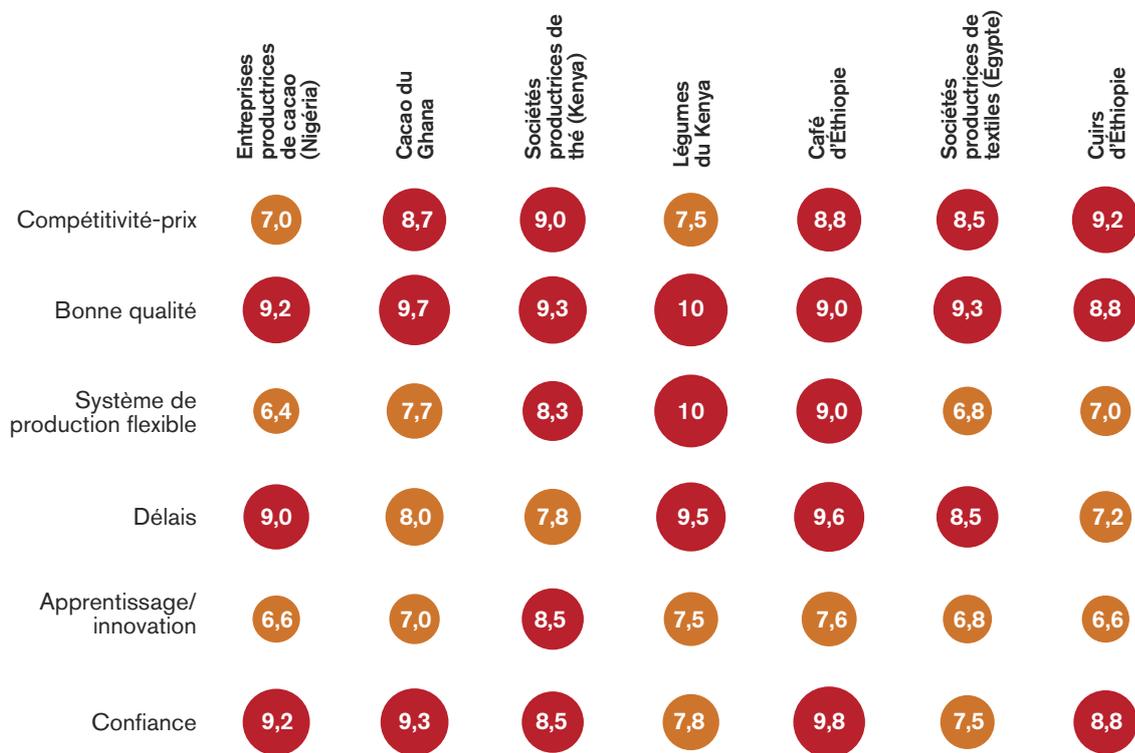
Les décideurs ne peuvent cependant pas adopter des solutions simples et génériques pour les facteurs essentiels de succès, qui diffèrent grandement selon le pays, le secteur et la chaîne de valeur (figures 6. 1 et 6. 2) et qui n'ont pas une uniformité facilement identifiable.

**FIGURE 6.1 : VARIATION DES FACTEURS INTERVENANT DANS L'ETABLISSEMENT DES LIENS PAR SECTEUR ET PAR PAYS**



Source: Enquêtes sur les entreprises (chapitres 4 et 5).

**FIGURE 6.2 : VARIATION DES FACTEURS ESSENTIELS DE SUCCÈS PAR SECTEUR ET PAR CHAÎNE DE VALEUR**



Source : Enquêtes sur les entreprises (chapitres 4 et 5).

Les chiffres mentionnés soulignent le fait qu'il serait erroné de ne recourir qu'à une seule méthode. Au lieu de cela, les décideurs doivent adopter des politiques adaptées à la réalité de leur pays ainsi qu'au secteur et à la chaîne de valeur concernés. Les mesures politiques nécessiteront également des stratégies de mise en œuvre ciblées et institutionnellement fondées, avec des responsabilités clairement définies, et elles doivent être classées par ordre de priorité de façon à éviter les mesures politiques inapplicables, car dans le monde réel, la prise de décisions de politique générale tient compte de l'équilibre entre diverses mesures et de la disponibilité de ressources. Les politiques doivent s'appuyer sur un budget transparent afin de faire en sorte que les ressources soient disponibles et les résultats réalisables. Enfin, les gouvernements centraux devraient tenir compte du fait que certaines mesures sont mieux appliquées à des niveaux inférieurs comme celui de l'État, de la province ou de l'administration locale, de façon à assurer la proximité institutionnelle et les flux de connaissances nécessaires entre les fonctionnaires et les entreprises.

Les entreprises dominantes dans le secteur des produits de base sont les principaux pilotes des CVM et partant, de l'établissement des liens. Plusieurs entreprises dominantes disposent de programmes structurés destinés à augmenter le nombre de fournisseurs dans leurs opérations mondiales. Certaines de leurs activités portent sur l'augmentation du nombre de chaînes d'approvisionnement, ce qui offre des possibilités considérables d'établir des liens à l'échelle locale, à condition que les interventions du gouvernement dans ce domaine soient appropriées (Morris et al., 2012).

De plus, les entreprises étrangères qui ont des racines dans les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques, sont vulnérables aux pressions exercées par les organisations locales de la société civile dans leur pays d'origine ainsi que par les communautés locales des pays hôtes afin qu'elles encouragent l'industrialisation locale, et elles peuvent ainsi faire l'objet de pressions de la part des gouvernements hôtes afin qu'elles aident à établir des liens à l'échelle locale.

L'environnement en matière de gouvernance et l'engagement des populations locales vivant à proximité des lieux de production des produits de base des entreprises dominantes peuvent jouer un rôle clef dans le renforcement de l'établissement des liens à l'échelle locale. Souvent, cela se passe dans le cadre de projets en matière de responsabilité sociale des entreprises visant à s'assurer l'adhésion des populations en question. En outre, de nombreuses entreprises dominantes du secteur des produits de base ont signé avec les gouvernements des accords – sous surveillance d'organes indépendants – destinés à augmenter la part des marchés passés sur place. Les gouvernements nationaux devraient cependant mettre à profit ces opportunités qui existent dans leur arsenal de mesure politique.

Cependant, le recours à cette méthode de développement de la chaîne d'approvisionnement est moins évident en ce qui concerne les entreprises venant de Chine. Un certain nombre de pays africains ont négocié d'excellents accords bilatéraux avec la Chine portant sur la construction d'infrastructures, la formation industrielle et l'augmentation du nombre de fournisseurs, lesquels sont propices à l'établissement de liens à l'échelle locale (quoique leur mise en œuvre ne soit pas toujours conforme aux accords officiels. Ce qui pose en fin de compte un problème aux administrations locales).

L'infrastructure physique est un important moteur au niveau des pays. Un système de transport déficient compromet la capacité des fournisseurs locaux de s'intégrer dans les chaînes de valeur ; les interruptions de la distribution d'électricité court-circuitent l'efficacité opérationnelle et majorent les coûts ; et la lenteur des télécommunications empêche les entreprises locales de mettre à profit les communications rapides, nécessaires pour accéder aux marchés à forte intensité de connaissances. Les entreprises dominantes disposent d'une certaine capacité pour couvrir leurs propres besoins en matière d'infrastructure et résoudre leurs propres problèmes, ce qui n'est pas le cas de leurs fournisseurs.

Par conséquent, quand bien même les grands producteurs de produits de base jugent utile de recourir à davantage de sous-traitance, l'infrastructure médiocre les contraint soit à internaliser les activités à valeur ajoutée autres que les activités de base, soit à importer les produits dont ils ont besoin par l'intermédiaire de fournisseurs étrangers.

L'efficacité logistique a également des incidences sur l'établissement de liens, à l'instar de l'infrastructure immatérielle comme l'aide aux entreprises et la facilitation du commerce.

De ressources humaines conséquentes sont un préalable à l'établissement de liens. Les contraintes en matière de compétences et de capacités en Afrique, sont un élément déterminant dans l'établissement de liens tant pour les

entreprises dominantes que pour leurs fournisseurs et les entreprises en aval. Les principales lacunes se trouvent généralement au niveau de la formation professionnelle de techniciens (soudeurs, ajusteurs, monteurs, tourneurs et conducteurs d'engins spécialisés), et à celui des compétences plus avancées en ingénierie et des compétences de gestion pour des techniques de fabrication de premier ordre. Les gouvernements africains reconnaissent qu'il y a un déficit de compétences, mais leur capacité d'y remédier en mettant en œuvre des programmes efficaces élaborés selon une approche institutionnelle et visant à perfectionner les fournisseurs, les transformateurs et les fabricants est gravement limitée. La quasi-totalité des pays africains dépend des organismes et programmes internationaux pour le renforcement des capacités. À mesure que les pays s'efforcent d'améliorer les chaînes de valeur, en particulier celles qui fournissent des intrants aux grands producteurs de produits de base, la demande de compétences augmentera. Tout processus de développement industriel réussi ne tardera pas à être confronté au problème épineux de la formation des compétences.

S'agissant de l'idée que les gouvernements africains se font de l'établissement des liens dans les secteurs des produits de base, se dégagent trois grandes orientations qui ont des points communs. Plusieurs gouvernements ont exprimé le souhait d'exploiter au mieux les produits de base grâce à l'établissement de liens entre ces derniers, mais ne s'engagent vraiment pas dans une réflexion stratégique à cet effet. D'autres formulent une vision mais interprètent « la localisation » comme synonyme de participation accrue des citoyens en tant que propriétaires, et non comme une augmentation de la valeur ajoutée locale.

Seul un nombre limité de pays ont défini une sorte de vision cohérente ; cependant, du fait que la plupart des politiques qui n'existent que sur le papier ne sont pas proprement mises en œuvre, ce sont ces marqueurs de progrès qu'il faut pour concrétiser cette vision, lesquels devraient inclure des calendriers et des repères, des sanctions positives ou négatives, une cohérence entre les ministères, les capacités en ressources humaines et la volonté politique.

### 6.3 CADRE D'ORIENTATION

L'objectif ultime du présent cadre d'orientation en neuf points est d'éviter de présenter un modèle pour l'établissement de liens avec un produit de base donné, et d'aider les gouvernements africains à élaborer des politiques et des mécanismes de mise en œuvre pour guider leur propre industrialisation fondée sur les produits de base. L'objectif plus spécifique est d'accélérer l'élargissement et l'approfondissement des liens de production avec le ou les produit(s) de base

que chaque pays africain possède — tel qu'examiné au chapitre 3 — et en conséquence de déplacer la courbe de l'industrialisation vers la gauche (voir la figure 3.5).

### 1. Adopter une politique d'industrialisation cohérente

De nombreux pays à revenu élevé ont commencé à s'industrialiser à partir de leurs ressources naturelles, en établissant progressivement des liens en amont et en aval — « une chose menant à une autre », selon Hirschman (1981). Ainsi, le processus peut être laissé au gré du marché et aux caprices du temps, mais pour ces précurseurs, il a été lent et les résultats ont été plutôt aléatoires. Pour l'Afrique aujourd'hui, le processus

peut (ou peut ne pas) élargir et approfondir les liens au cours de longues décennies d'extraction de produits de base (Morris et al., 2012).

Donc, pour accélérer et approfondir le processus de création de valeur ajoutée et d'établissement de liens, les gouvernements africains doivent apporter une réponse stratégique, notamment en collaborant étroitement avec d'autres parties prenantes dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une politique d'industrialisation conforme aux priorités du Plan d'action pour le développement industriel accéléré de l'Afrique (AIDA) (voir le chapitre 3). Trois grands domaines d'établissement de liens où les gouvernements peuvent espérer influencer la trajectoire de l'offre locale, se dégagent (encadré 6.2).

#### ENCADRÉ 6.3 : COMMENT INFLUENCER LA TRAJECTOIRE DE L'OFFRE LOCALE

On trouvera ci-après trois grands domaines d'interventions en matière de politique industrielle où intensifier l'établissement de liens locaux en fonction de la facilité avec laquelle ils peuvent être établis.

##### Fruits à portée de main

La première série d'interventions vise à cueillir les « fruits à portée de main ». Il s'agit d'un stade où les capacités locales sont telles que les entreprises locales peuvent produire à des coûts compétitifs, et l'établissement de ces liens assure des rendements à court terme à la plupart des grandes entreprises du secteur des produits de base.

Ces capacités peuvent se trouver dans des secteurs qui utilisent une main d'œuvre importante où les bas salaires constituent un avantage concurrentiel, ou qui bénéficient d'une forte protection naturelle (cette protection pouvant signifier que le secteur connaît une dégradation rapide du produit ou enregistre de lourdes pertes au niveau de la transformation, avec des ratios transport-valeur élevés.) Les fournisseurs peuvent produire des produits de haute qualité de manière fiable à des prix proche de la frontière des prix mondiaux.

L'accent à court terme devrait être mis en priorité sur ces fruits à portée de main ou liens faciles à établir. Au nombre de ceux-ci, figurent des fournisseurs locaux compétents et compétitifs dont l'existence n'est pas connue des gros acheteurs de produits, parce que leurs regards, en matière d'achat, sont rivés sur les importations habituelles provenant de leurs pays d'origine ou d'autres fournisseurs réguliers d'autres pays.

Il peut simplement s'agir d'une question d'information qui nécessite qu'on fournisse les informations aux acheteurs pour leur permettre de se mettre en contact avec les fournisseurs potentiels. Ou bien, il faut que les pouvoirs publics et les institutions de service ciblent particulièrement les fournisseurs locaux pour ce qui est de l'appui, de façon à leur permettre de s'inscrire dans l'ensemble de définition des facteurs essentiels de succès d'un acheteur. Les directeurs généraux des entreprises dominantes du secteur des produits de base, les gouvernements et les associations industrielles locales peuvent jouer un rôle déterminant à ce niveau.

##### Floraison

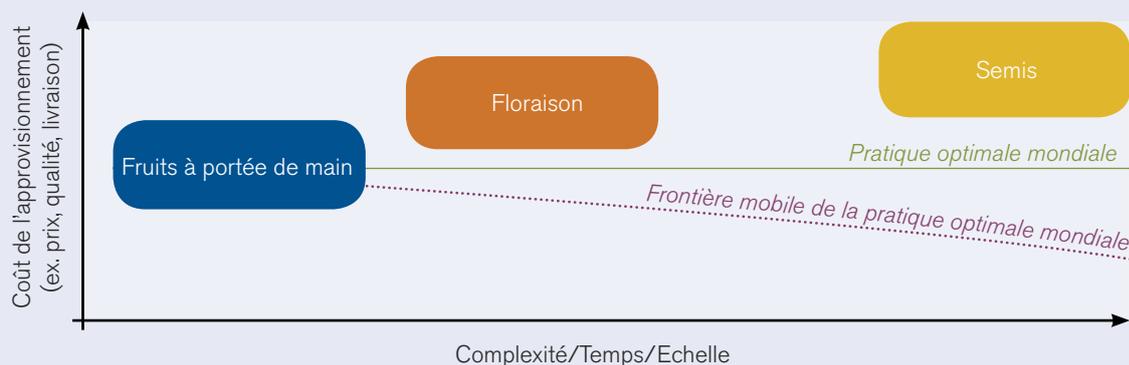
Ensuite viennent les domaines de liens où il existe des capacités embryonnaires et pour lesquels l'on pense qu'avec un appui raisonnable et limité dans le temps, les producteurs locaux pourront « fleurir » et être en mesure de soutenir la concurrence avec les producteurs étrangers à moyen terme. Le premier obstacle est d'ordre technologique et il faudra par conséquent accorder la priorité aux différentes formes d'appui novateur fourni par les gouvernements qui soit de nature à améliorer les compétences.

Un autre obstacle apparaît lorsque les intrants sont vitaux pour les entreprises dominantes, comme par exemple l'affutage des rouleaux et des meules dans la chaîne de production des mines de cuivre en Zambie. Les différentes études de cas de pays ont révélé l'existence des fournisseurs locaux qui, en bénéficiant d'un peu d'assistance, pourraient rapidement développer leur compétitivité et satisfaire aux exigences commerciales des facteurs essentiels de succès des entreprises dominantes du secteur des produits de base. La question de la formation des capacités locales doit être abordée dans le cadre de calendriers réalistes et appropriés.

### Semis

Le dernier domaine consiste en des liens de haut niveau qui sont manifestement hors de portée dans le court à moyen terme. Ces liens sont comparables à des « semis » ambitieux que le gouvernement peut envisager à long terme. En effet, ces liens, qui semblent hors de portée dans l'immédiat, ne devraient être considérés comme faisant partie des stratégies industrielles novatrices à long terme qu'avec un solide appui en matière de R-D susceptible d'aider à innover. Plusieurs pays dépourvus de ressources tels que le Japon et Singapour offrent de bonnes leçons sur la façon dont des stratégies industrielles bien conçues les ont aidés à développer des industries et des produits, en particulier les voitures et l'électronique qui étaient manifestement hors de leur portée à un moment donné.

**FIGURE DE L'ENCADRÉ 6.2 : COMMENT INFLUENCER LA TRAJECTOIRE DE L'OFFRE LOCALE**



Source: Morris et al. (2012).

#### Recommandations:

- Il faudra élaborer des politiques pour saisir les occasions faciles. Ces politiques peuvent souvent combiner de très simples investissements (nourriture, eau et logement pour les travailleurs) et des investissements nécessitant plus de technologie et à plus grande échelle ;
- La fonction des liens embryonnaires est d'élaborer des interventions ciblées qui permettent aux producteurs locaux de soutenir progressivement la concurrence avec les producteurs étrangers. Plusieurs interventions sont susceptibles de s'articuler autour de la mise au point du système national d'innovation, du renforcement des capacités de gestion, du perfectionnement des compétences de la main-d'œuvre, et d'être axées sur une technologie très spécifique et réaliste/et sur des activités d'appui de la R-D;
- Accorder la priorité aux liens qui sont à portée de main ou qui nécessitent des capacités embryonnaires ; une politique concernant les liens hors de portée dans l'immédiat devrait mettre l'accent sur la R-D à long terme susceptible d'aider les pays à explorer de nouveaux domaines et à mettre au point de nouveaux produits.

## 2. Créer des mécanismes institutionnels de politique industrielle

La politique industrielle optimale et les mécanismes pour la mettre en œuvre de façon efficace, sont généralement propres aux pays et mis au point au mieux lorsque

les gouvernements travaillent avec les grands acteurs producteurs – les principaux producteurs de produits de base et les fournisseurs locaux. Ces partenariats sont plus que nécessaires au regard du décalage généralisé entre la politique et la mise en œuvre qu'on observe souvent dans les pays en développement (encadré 6.4).

### ENCADRÉ 6.4 : LE FOSSÉ ENTRE LA RHÉTORIQUE ET LES RÉSULTATS

Ce fossé est dû à trois décalages : l'incapacité généralisée des gouvernements, des entreprises dominantes du secteur des produits de base et d'autres acteurs de la chaîne de valeur des produits de base, à travailler avec les fournisseurs et les transformateurs, est sans doute le facteur le plus important.

Dans les chaînes de valeur, les entreprises dominantes manquent souvent de joindre l'acte à la parole pour ce qui est de leur engagement stratégique à élargir et approfondir les liens avec les structures appropriées. Dans le cas d'une mine, par exemple, le risque de décalage se présente très tôt au moment de la mise en service et de la construction lorsque les gestionnaires des approvisionnements des sites définissent leurs modes d'approvisionnement à partir de ce qu'ils considèrent comme pratique optimale (ce qu'ils connaissent bien) sur la base de leurs activités antérieures.

Enfin, il existe un décalage similaire entre les objectifs déclarés des gouvernements concernant l'établissement de liens et les institutions et structures chargées de les promouvoir. À titre d'exemple, la fourniture d'appui relève souvent de la compétence du ministère qui assure la supervision des produits de base plutôt que là où il faut — c'est-à-dire le ministère en charge du développement de l'industrie et des services liés aux produits de base.

Les gouvernements n'ont pas toutes les réponses — et doivent apprendre. Par conséquent, leur « leadership » ne consiste pas à donner des directives aux participants mais à faciliter des réunions et à veiller à ce que les intérêts sectoriels soient redéfinis pour être mis au service du bien commun. Ils ont par conséquent besoin de disposer d'un tableau objectif des points forts et des vulnérabilités des entreprises dominantes du secteur des produits de base. Cette connaissance leur permettra de s'assurer que ces entreprises œuvrent à l'établissement de liens au plan local et encouragent les autres investisseurs locaux et étrangers à élargir et à approfondir leurs liens en amont et en aval.

Certes, ces coalitions refléteront inévitablement le contexte de chaque pays (les caractéristiques du secteur et les chaînes de valeur existantes), mais elles devraient inclure toutes les principales entreprises participantes (les entreprises dominantes du secteur des produits de base, les fournisseurs de premier rang et certains fournisseurs de second rang), les pouvoirs publics, et (si possible sans que cela ne constitue une charge supplémentaire, des représentants des institutions de recherche et d'innovation.

Les experts et spécialistes prestataires de service du secteur sont susceptibles d'avoir de bonnes idées sur ce qui est requis et peuvent être particulièrement utile pour la conception et la mise en œuvre des politiques.

Ces coalitions multipartites sont importantes pour trois raisons. Premièrement, chaque partie possède des connaissances spécifiques qu'elle peut mettre à contribution. Deuxièmement, elles peuvent créer une dynamique institutionnelle, sensibiliser les populations et fouetter le moral des acteurs privés, en particulier les entreprises dominantes du secteur, en appelant l'attention sur l'importance de l'approvisionnement, de la transformation et de l'établissement de liens au plan local de façon générale. Troisièmement, étant donné que le succès de la mise en œuvre passe par la participation des acteurs essentiels, il vaudra mieux les associer à la mise au point de la stratégie d'établissement de liens.

Recommandations:

- Créer des conseils institutionnels multipartites chargés d'établir des liens avec le secteur des produits de base, placés sous la tutelle

du département ministériel le plus compétent (généralement le ministère de l'industrie);

- Charger ce conseil être chargé d'élaborer une vision stratégique commune en matière d'industrialisation, en recueillant les informations les plus fiables et importantes, et faire concevoir, sous sa supervision, une stratégie appropriée d'établissement de liens pas à pas qui définissent les activités, les produits, les responsabilités et les jalons;
- Instruire le conseil de superviser des travaux de recherche à effectuer par des consultants et des plans d'élaboration de stratégies.

### 3. Élaborer une politique de contenu local

Les politiques de contenu local sont probablement l'unique facteur le plus important pour l'établissement de liens avec le secteur des produits de base. Les règles de l'Organisation mondiale du commerce offrent une marge de manœuvre juridique pour les économies les moins avancées — et un grand nombre de pays trouvent des mécanismes véritables pour mettre en œuvre de telles politiques.

Il est essentiel que ces politiques soient fondées sur des faits et bien étayées plutôt que d'être sous-tendues par des considérations idéologiques. Souvent en Afrique, les politiques de contenu local destinées à encourager la création de valeur ajoutée locale ont été associées aux politiques d'indigénisation visant à transférer la propriété des entreprises. Deux questions font souvent l'objet d'amalgame. La première est la nécessité d'accroître les activités économiques locales créatrices de valeur ajoutée, ce qui peut nécessiter d'attirer l'investissement étranger, des compétences et des technologies. La seconde, d'égale importance, est d'encourager l'entrepreneuriat local — tout en reconnaissant les obstacles spécifiques auxquels se heurtent les femmes — et de faciliter leur accès aux chaînes de valeur. Ce dernier objectif requiert des instruments qui vont de l'accès au financement à des programmes de promotion des petites et moyennes entreprises.

Toute politique de contenu local devra reposer sur les principes suivants: premièrement, travailler avec le secteur privé; deuxièmement, encourager les entreprises dominantes du secteur des produits de base à faciliter délibérément l'approvisionnement local; troisièmement, si nécessaire, recourir aux réglementations pour contraindre ces entreprises à élargir et à approfondir davantage les liens; et enfin, veiller à ce que la politique industrielle comporte des mesures de mise en œuvre détaillées pas à pas, et

notamment de suivi et d'évaluation ainsi que des sanctions.

Un élément essentiel au développement de l'entrepreneuriat local est de fournir l'accès au financement, particulièrement aux entreprises prêtes à courir le risque inhérent à la transition des activités d'importation à des activités à plus forte intensité de connaissances et de capital. Le financement à des conditions de faveur devrait par conséquent faire partie de toute politique de contenu local.

Recommandations:

- Veiller à ce que les politiques de contenu local s'attachent à créer de la valeur ajoutée au plan local plutôt que de satisfaire aux intérêts particuliers des groupes d'intérêt politique ;
- S'assurer que les politiques de contenu local tiennent compte des inégalités — notamment l'inégalité entre les sexes dans la participation à la création de valeur ajoutée et au partage des bénéfices tirés, au lieu de les perpétuer;
- Faciliter l'accès des femmes-entrepreneurs locales au financement;
- Identifier, spécifier et favoriser les sous-secteurs se trouvant à un stade embryonnaire ou à portée de main par rapport à ceux qui sont hors de portée immédiate;
- Éliminer les lourdeurs administratives concernant les entreprises locales et simplifier les réglementations pour permettre la création de nouvelles entreprises;
- Veiller à ce que les politiques visant à promouvoir le contenu local soient accompagnées d'un mécanisme d'accès au financement concessionnel approprié auprès des institutions de financement du développement.

### 4. Accroître le niveau des achats, de l'approvisionnement et de la transformation par les entreprises dominantes

Les entreprises dominantes du secteur des produits de base ont la possibilité de produire des effets considérables sur les liens de production (en amont et en aval) au plan local. Elles ont également une grande responsabilité pour ce qui est de les faciliter. Cependant, bien qu'il soit dans leur intérêt de s'approvisionner au plan local, de promouvoir l'approvisionnement local et d'établir des liens au niveau local, elles considèrent rarement ces mesures

comme faisant partie de leur activité principale. Les gestionnaires des approvisionnements, qui font des pieds et des mains pour atteindre des objectifs imposés de l'extérieur, sont souvent guidés par des considérations autres que le fait de trouver des entreprises locales compétentes auprès desquelles s'approvisionner. À moins que ces gestionnaires ne reçoivent des consignes de leur direction, ils continueront de se conformer aux schémas d'approvisionnement qui leur sont le plus familiers. Les gouvernements peuvent jouer un rôle proactif de persuasion et de réglementation pour faire en sorte que les entreprises dominantes du secteur des produits de base, facilitent l'approvisionnement local.

Recommandations:

- Intervenir auprès des directeurs généraux des entreprises dominantes du secteur des produits de base pour s'assurer qu'ils élaborent et rendent publique une vision stratégique qui engage leur entreprise à établir des liens au plan local.
- Faire obligation aux entreprises dominantes étrangères de rendre compte de leur approvisionnement local par nombre d'entreprise, et d'indiquer le degré de valeur ajoutée locale, y compris un plan clair de mise en œuvre pour l'approvisionnement local futur. Un tel mécanisme est susceptible de retenir l'attention des directeurs généraux de ces entreprises, de créer un climat d'obligation morale d'exécution et de contribuer à encourager l'établissement de liens au plan local.
- Faire obligation aux entreprises dominantes du secteur des produits de base d'internaliser les pratiques d'approvisionnement local qui devraient être stipulées et institutionnalisées comme constituant un volet nécessaire de leurs activités ;
- Veiller à ce que les contrats passés avec les entreprises dominantes du secteur des produits de base aux fins d'exploiter les ressources minérales et énergétiques, ne limitent pas l'approvisionnement local au profit des fournisseurs étrangers au titre d'un quelconque programme d'aide.

##### **5. Exécuter des programmes de développement de chaînes d'approvisionnement à l'intention des principales entreprises du secteur des produits de base**

Il est de l'intérêt des entreprises dominantes du secteur des produits de base de sous-traiter une

grande partie de leurs approvisionnements et services. Si certains éléments ne peuvent qu'être importés, un grand nombre peut être obtenu au plan local, et au fil du temps, grâce à l'élaboration de politiques nationales appropriées, l'approvisionnement local peut énormément gagner en ampleur. Si les usines d'assemblage dans l'industrie automobile possèdent des ressources considérables pour aider les fournisseurs de composants à mettre à niveau leurs opérations par le biais des programmes de développement de chaînes d'approvisionnement internes, cette pratique est extrêmement rare dans les sous-secteurs de l'énergie, des produits de base non renouvelables et agricoles. Les entreprises dominantes, particulièrement dans le secteur minier, possèdent des compétences qui ne sont pas de nature à promouvoir le développement des capacités chez leurs fournisseurs. Des entreprises agroalimentaires, telles que Nestlé ont, cependant, mis à contribution de telles compétences et capacités pour aider les fournisseurs-agriculteurs.

Cela crée de sérieuses lacunes entre les intérêts, les intentions, les besoins et les capacités de la chaîne d'approvisionnement que les gouvernements africains sont appelés à combler, notamment de trois principales manières. Premièrement, par le biais de la mise en place d'un cadre réglementaire faisant obligation aux entreprises dominantes du secteur des produits de base de disposer de mécanismes d'établissement de rapports sur le développement de la chaîne d'approvisionnement, créant ainsi une obligation morale pour ces dernières de focaliser leur attention sur ce domaine. Deuxièmement, la constitution de fonds de contrepartie public-privé pour faciliter le développement de la chaîne d'approvisionnement peut avoir un impact réel sur la mise à niveau des entreprises locales. Troisièmement, des prestataires de services spécialisés privés peuvent être encouragés, voire subventionnés, si le gouvernement élabore des stratégies sectorielles de mise en œuvre.

Recommandations:

- Établir une collaboration étroite avec les entreprises dominantes du secteur des produits de base par le biais des conseils de politique industrielle afin d'élaborer des programmes de développement de chaîne d'approvisionnement conçus sur mesure et appropriés;
- Encourager et aider les entreprises dominantes du secteur des produits de base agricoles à mener des interventions à grande échelle et nécessitant d'importantes ressources en vue de

développer et mettre à niveau les producteurs agricoles, particulièrement en ce qui concerne des produits qui répondent aux normes de qualité requises, pour alimenter des chaînes de valeur choisies;

- Se concentrer sur des marchés à créneau cibles et assurer la certification de la qualité, que ce soit pour la durabilité environnementale, les produits de spécialité ou le commerce équitable et autres;
- Mettre au point des mécanismes public-privé de financement pour associer les prestataires de services du secteur privé spécialisés dans le renforcement des capacités des entreprises en matière d'établissement de liens en amont et en aval.

## 6. Renforcer les compétences et les techniques locales

Nombre de fournisseurs et transformateurs locaux potentiels accusent un retard considérable sur la concurrence internationale. Ils n'ont ni les compétences, ni les capacités techniques, ni les institutions de soutien requises pour rattraper ce retard. Les dépenses que les entreprises consacrent à la réduction de cet écart ne suffisent pas souvent, du fait de grandes défaillances que présentent les marchés, défaillances que l'offre publique pourrait permettre en grande partie de corriger. La pénurie de compétences dans de nombreux pays africains empêche souvent d'établir des liens interindustriels. Faute de compétences suffisantes (et appropriées), les fournisseurs locaux n'arrivent pas à améliorer leur compétitivité, à satisfaire aux exigences techniques, à innover ou à adopter des pratiques de fabrication ou des programmes de gestion de la clientèle de niveau mondial. Autant de lacunes capacitaires qui imprègnent l'économie locale à tous les niveaux.

S'agissant des gestionnaires, leur font souvent défaut les compétences opérationnelles et financières, les connaissances sur les processus de fabrication et l'excellence industrielle de niveau mondial, ainsi que les capacités spécialisées en matière de technique et d'ingénierie. Quant à la population active en général, elle manque de compétences artisanales, de connaissances de base en matière d'ingénierie, de maintenance et de fonctionnement des machines.

Pour combler ces lacunes, les entreprises, le gouvernement et les bailleurs de fonds doivent mettre en place des programmes coordonnés de mise à niveau des centres de formation. Par ailleurs, les fournisseurs sont souvent enfermés dans ce

dilemme de coordination bien connu: ils ne peuvent être intégrés dans la chaîne d'approvisionnement sans justifier des compétences et des aptitudes techniques et de gestion nécessaires; mais ils ont aussi beaucoup de mal à acquérir ces compétences et aptitudes sans participer aux programmes de chaîne d'approvisionnement.

L'établissement de liens en amont avec les produits non renouvelables, pour lequel l'appui des pouvoirs publics s'avère crucial, nécessite de grandes capacités technologiques. L'étude de cas portant sur l'Afrique du Sud souligne combien il importe d'accorder la priorité aux compétences techniques, d'ingénierie et de maintenance à tous les niveaux, compétences plus facilement transférables et contribuant beaucoup à étendre les liens horizontaux à d'autres industries connexes. De tels programmes de formation visant à renforcer les compétences d'ingénierie à tous les niveaux, devraient être exécutés progressivement, afin qu'ils permettent de constituer une somme de compétences à disséminer dans l'ensemble de l'économie. L'exemple de l'Afrique du Sud montre également que, même avec de très hautes compétences technologiques, une baisse de l'investissement dans les instituts spécialisés de formation, de recherche, des mines et de l'ingénierie peut entamer la compétitivité d'un pays. Pour créer et entretenir ces compétences, il est nécessaire de nouer un partenariat entre les institutions publiques et privées, telles que les universités et les centres de recherche spécialisés.

Recommandations :

- Créer des programmes de subventions de contrepartie pour la formation et le renforcement des capacités, qui soient accessibles aux entreprises locales.
- Encourager des organismes internationaux à mettre en œuvre des programmes de renforcement des compétences à l'intention des entreprises locales travaillant dans le secteur des produits de base.
- Créer des instituts de formation technique et renforcer les programmes d'études pour augmenter le nombre de techniciens, d'artisans et d'ouvriers de maintenance de base et accroître les capacités en mécanique générale, allant des connaissances élémentaires de la maintenance à des compétences de niveau supérieur.
- Encourager, par des incitations fiscales, le secteur privé à investir dans la recherche-développement.

Le choix de la forme que prendront ces incitations pourrait être laissé aux pays, qui décideront entre les dépenses fiscales et les dépenses remboursables. Mais le résultat visé serait d'amener les entreprises à investir dans la R-D, notamment en tissant des liens avec les institutions locales d'enseignement et de recherche (y compris les écoles polytechniques).

- Permettre, à l'exemple du Botswana et de l'Ile Maurice, aux entreprises d'embaucher des travailleurs étrangers dans des domaines où les compétences locales n'existent pas.

### **7. Négocier des accords commerciaux régionaux et favoriser le commerce intra-africain**

Les marchés régionaux peuvent grandement faciliter la création de liens de production locaux au sein des pays africains et entre eux, en partie parce qu'ils offrent des possibilités d'apprentissage et permettent aux entreprises nationales de renforcer progressivement leurs capacités de production. En outre, les fournisseurs locaux qui vendent des intrants et des services à de grandes entreprises opèrent de fait sur des marchés qui leur sont acquis et qui sont plus faciles à satisfaire, ce qui constitue un avantage qu'ils peuvent utiliser pour renforcer leurs capacités. Enfin, les marchés régionaux permettent aux entreprises de réaliser des économies d'échelle, de se spécialiser suivant les pays, d'améliorer leur fonctionnement en créant un label « pays d'origine » régional et d'accroître ainsi leurs revenus. Pour y parvenir, cependant, il faudrait, s'agissant en particulier de matières premières agricoles et de produits spéciaux, s'inscrire dans une perspective régionale et prendre conscience du fait que tous les pays d'une même région ne peuvent pas occuper le même créneau.

Recommandations :

- Conclure rapidement des accords commerciaux régionaux dans des domaines aussi importants que les barrières non tarifaires, les mesures sanitaires et phytosanitaires, les obstacles techniques au commerce, l'harmonisation des procédures douanières, etc.
- Veiller à ce que les pays membres qui ne l'ont pas encore fait, adoptent et mettent en œuvre les programmes de réductions tarifaires prévus par l'accord de zone de libre-échange continentale.
- Lever les obstacles transfrontaliers et faciliter la circulation rapide des biens et des services dans le cadre de zones d'échange régionales, en développant les infrastructures physiques et en harmonisant les réglementations.

- S'attaquer aux problèmes spécifiques que rencontrent les femmes sur les marchés régionaux et dans le commerce transfrontalier, notamment la violence, la corruption et la confiscation de biens.

### **8. Résoudre les problèmes d'infrastructure**

Le manque généralisé d'infrastructures en Afrique est une entrave de taille au développement industriel. Il concerne non seulement les infrastructures inter-pays, mais aussi les routes de desserte entre les zones de production et les centres de transformation agricoles. Étant donné les charges liées à l'électricité, à l'eau, aux télécommunications, aux technologies de l'information et de la communication et d'autres, des prix administrés peuvent entraver la croissance des services et leur accessibilité économique et, partant, compromettre la compétitivité – et donc la viabilité de nombreuses entreprises. S'attaquer à ce problème est souvent la meilleure façon d'aider au développement à la fois du secteur des produits de base lui-même et des secteurs connexes.

Autres retombées du développement ciblé des infrastructures: la création d'emplois non qualifiés et semi-qualifiés et la formation d'artisans hautement qualifiés.

Recommandations :

- Éviter des interventions isolées en matière d'infrastructure qui viseraient uniquement à satisfaire les besoins des producteurs des produits de base.
- Utiliser l'accès aux produits de base pour obtenir des financements en faveur des infrastructures dans les accords bilatéraux. Il arrive, dans certains cas, que des sociétés transnationales opérant dans le secteur extractif créent des infrastructures destinées à leur propre usage, mais qui, grâce à l'intervention du gouvernement, peuvent aussi être exploitées par d'autres entreprises. Si le gouvernement dispose de ressources financières, il peut mettre en place des partenariats public-privé pour aider à la création d'infrastructures.
- Rendre le cadre réglementaire efficace, efficient et propice aux activités commerciales.

### **9. Instaurer une coordination entre ministères pour améliorer la mise en œuvre des politiques**

À la différence des chaînes de valeur, les ministères ne fonctionnent pas de façon transversale. Ils font souvent de leur mandat une chasse gardée, ce qui nuit à la cohérence des politiques et à la coopération interministérielle, qui sont pourtant cruciales pour

la mise en œuvre d'une stratégie industrielle axée sur les produits de base. Les matières premières agricoles relèvent généralement du ministère de l'agriculture, les métaux et les minéraux des ministères en charge des mines et du pétrole ; or une politique industrielle requiert les avis et directives du ministère de l'industrie.

Une politique industrielle nécessite une utilisation bien ciblée des fonds, qui sont contrôlés par le ministère des finances. Il est donc essentiel de prévoir dans les budgets nationaux des ressources destinées aux stratégies industrielles axées sur les produits de base.

Même quand les fonds existent, les stratégies d'établissement de liens achoppent sur le problème de mise en œuvre. Par exemple, le ministère responsable du secteur des produits de base peut être chargé de définir et d'adopter le contenu local ou les exigences locales en matière de transformation, mais le renforcement des capacités des entreprises nécessite l'intervention du ministère chargé du développement industriel.

De même, créer des liens peut exiger d'investir dans des formations techniques et professionnelles privilégiant des compétences qui ne sont pas nécessairement prioritaires pour le ministère de l'éducation. C'est souvent le cas avec la technologie. Alors que l'établissement des liens requiert des capacités industrielles, les instituts publics de recherche portent leur attention sur l'innovation dans l'agriculture ou la santé.

Concernant les matières premières agricoles, toute mesure visant à accroître la transformation locale doit s'appuyer sur des politiques agricoles tendant à augmenter la production, améliorer la qualité des produits et mettre en place des infrastructures reliant les zones rurales aux zones industrielles.

Enfin, il existe une cause importante de décalage entre le ministère du commerce et celui de l'industrie. Les stratégies de négociation commerciale devraient soutenir les objectifs nationaux de politique industrielle, mais les résultats auxquels elles aboutissent dans les forums commerciaux multilatéraux ou bilatéraux ne favorisent pas souvent les intérêts stratégiques des industries locales de transformation ou d'amont, si bien que des mesures commerciales sur le contenu local ou des taxes à l'exportation peuvent effectivement restreindre la marge de manœuvre nécessaire à l'établissement de liens.

Recommandations :

- Instaurer au plus haut niveau politique un mandat consistant à assurer l'alignement des interventions des ministères et organismes compétents sur la stratégie nationale d'établissement de liens.
- Introduire de la cohérence dans l'action gouvernementale afin de permettre aux ministères d'avoir une vision globale de l'établissement de liens locaux et prendre des dispositions institutionnelles pour faciliter la mise en œuvre des politiques et surmonter les problèmes de coordination.
- Cibler le secteur agricole en vue d'accroître la productivité et la qualité (grâce à des services de calibrage et de standardisation) et aider les entreprises à se spécialiser dans certains créneaux (comme les cafés de spécialité et le coton de qualité).
- Veiller à aligner les négociations commerciales sur les stratégies industrielles.

## 6.4 CONCLUSIONS

L'adoption des recommandations par les gouvernements africains n'est qu'une première étape, certes importante, sur la voie leur permettant de tirer parti des opportunités d'industrialisation que présente le boom des produits de base. Il est également nécessaire que les gouvernements rationalisent leur fonctionnement, en favorisant la conversion des mentalités et le renforcement des capacités dans leurs administrations. La plupart des fonctionnaires qui traitent avec des entreprises n'ont jamais mis les pieds dans une usine et n'ont aucune connaissance pratique du travail des entreprises, encore moins de leur compétitivité.

Les gouvernements doivent donc mettre en place des programmes de formation pour élever le niveau des compétences et des connaissances de leurs propres fonctionnaires, car s'ils ne disposent pas de ressources humaines qualifiées dans les organismes étatiques, il leur sera difficile de convaincre les grands producteurs de produits de base et les entreprises locales qu'ils sont sérieux, et sans volonté politique et sans moyens, ces recommandations – certes admirables – resteront lettre morte, et n'auront guère d'impact sur la trajectoire et la cadence de l'industrialisation. Auquel cas l'Afrique aura perdu l'occasion de «tirer le meilleur parti de ses produits de base».

## BIBLIOGRAPHIE

Hirschman, A. O. (1981). *Essays in trespassing: Economics to politics and beyond*. New York, NY:Cambridge University Press.

Kaplinsky, R. et M. Farooki (2012). *Promoting Industrial Diversification in Resource Intensive Economies—The Examples of sub-Saharan Africa and Central Asia Regions*. Vienne: Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.

Morris, M., R. Kaplinsky et D. Kaplan (2012). *One Thing Leads to Another: Promoting Industrialisation by Making the Most of the Commodity Boom in sub-Saharan Africa*. Publié en ligne par Mike Morris, Raphael Kaplinsky et David Kaplan. Disponible à : [http://oro.open.ac.uk/30047/7/MMCP\\_Paper\\_12.pdf](http://oro.open.ac.uk/30047/7/MMCP_Paper_12.pdf).



# Recommandations

## COMPRENDRE LES CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DES CHAÎNES DE VALEUR MONDIALES ET LA STRUCTURE DE L'INDUSTRIE.

Afin de développer des liens en amont et en aval pour leurs produits agricoles, les pays africains doivent prendre en compte les caractéristiques techniques des chaînes de valeur mondiales et la structure de l'industrie, qui sont importantes pour déterminer les meilleures stratégies de modernisation au niveau local et devraient permettre aux entreprises africaines de s'insérer de manière plus rentable et durable dans les chaînes de valeur régionales et mondiales.

## ÉLABORER UNE POLITIQUE SUR LA TENEUR EN PRODUITS D'ORIGINE NATIONALE QUI SOIT ORIENTÉE DE FAÇON PERTINENTE.



Les politiques des pouvoirs publics et les capacités nationales locales sont déterminantes dans le succès des stratégies de modernisation. Pour accélérer et approfondir le processus de création de valeur ajoutée et d'établissement de liens, les gouvernements africains doivent apporter une réponse stratégique, en étroite collaboration avec d'autres intervenants, à travers la formulation et la mise en œuvre d'une politique industrielle. Les politiques des pouvoirs publics doivent englober des mesures visant le secteur de la transformation, ainsi que celui des ressources naturelles.

ENCOURAGER LES SOCIÉTÉS DOMINANTES QUI FONT LE NÉGOCE DE PRODUITS DE BASE (ESSENTIELLEMENT DES SOCIÉTÉS TRANSNATIONALES) À OPTER POUR UNE STRATÉGIE DE LIENS LOCAUX, NOTAMMENT POUR LEURS ACHATS, LEUR CHOIX DE FOURNISSEURS ET LA TRANSFORMATION.

APPLIQUER DES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ET DES MÉCANISMES DE CONTRÔLE DANS LES SOCIÉTÉS DOMINANTES



LIENS



COORDINATION EFFICACE

MÉCANISMES DE SUIVI

PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

POLITIQUE INDUSTRIELLE

CONCEVOIR UNE POLITIQUE INDUSTRIELLE S'INSCRIVANT DANS LE CADRE NATIONAL DE PLANIFICATION DU DÉVELOPPEMENT.

FAVORISER LES LIENS SECTORIELS LOCAUX

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES LOCALES ET LES CAPACITÉS TECHNOLOGIQUES.



RESSOURCES



IL N'EXISTE PAS DE STRATÉGIE UNIVERSELLE QUI MÈNE À L'INDUSTRIALISATION FONDÉE SUR LES PRODUITS DE BASE.

CRÉER LES MÉCANISMES APPROPRIÉS SUR LE PLAN DES INSTITUTIONS ET DES POLITIQUES INDUSTRIELLES POUR AUGMENTER L'EFFICACITÉ.

Les gouvernements ne détiennent pas toutes les réponses et doivent apprendre. «Leadership» ne veut donc pas dire dans leur cas donner des instructions aux parties concernées, mais bien offrir ses bons services, rassembler les uns et les autres autour d'une table et faire en sorte que les intérêts sectoriels soient réorientés à l'avantage de l'intérêt collectif.



#### NÉGOCIER DES ARRANGEMENTS COMMERCIAUX RÉGIONAUX.

Les marchés régionaux peuvent jouer un rôle important dans la facilitation des liens de production locaux au sein des pays africains et entre eux, en partie parce qu'ils offrent des possibilités d'apprentissage et permettent à des entreprises locales de renforcer leurs capacités de production par étapes.

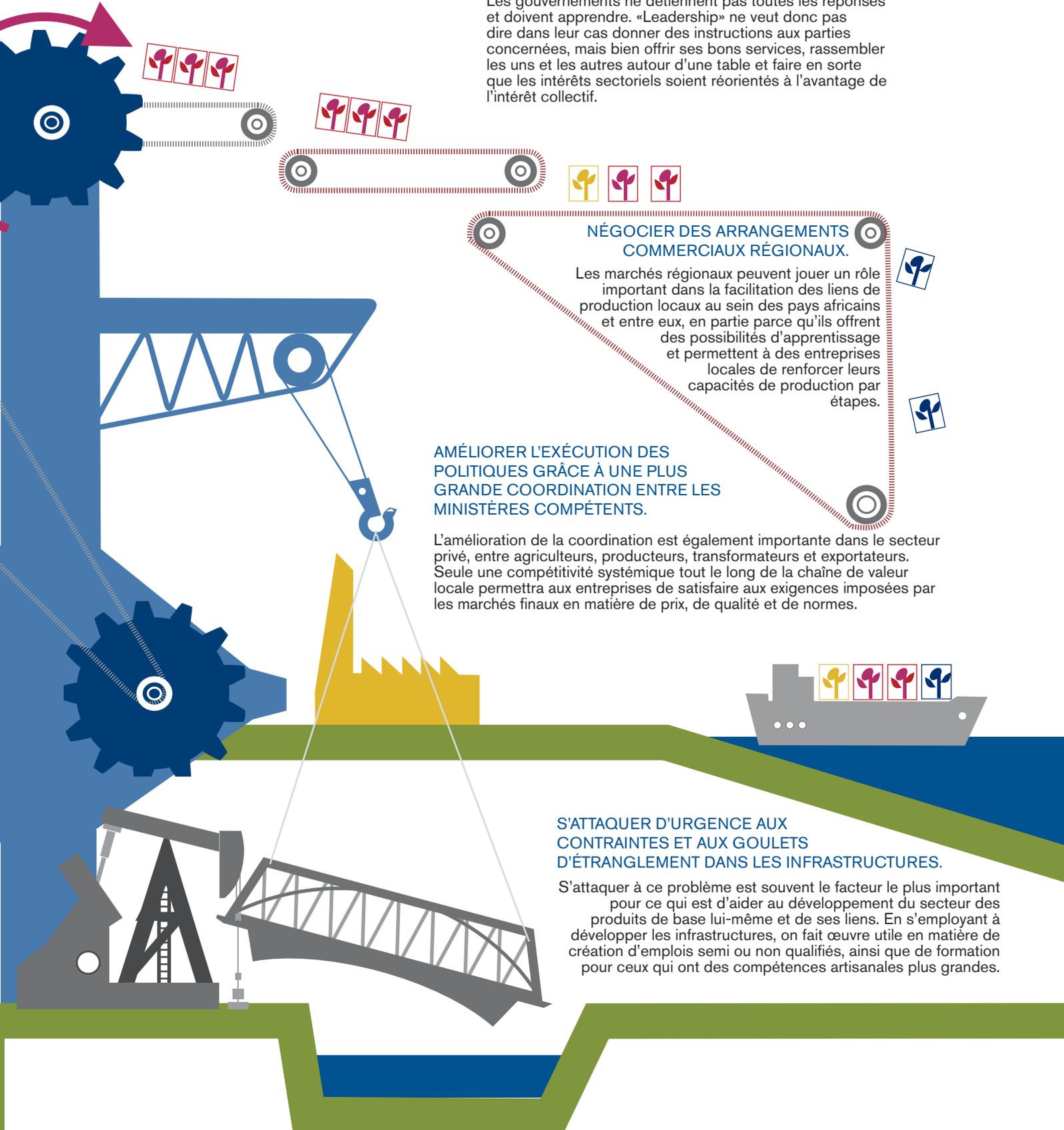


#### AMÉLIORER L'EXÉCUTION DES POLITIQUES GRÂCE À UNE PLUS GRANDE COORDINATION ENTRE LES MINISTÈRES COMPÉTENTS.

L'amélioration de la coordination est également importante dans le secteur privé, entre agriculteurs, producteurs, transformateurs et exportateurs. Seule une compétitivité systémique tout le long de la chaîne de valeur locale permettra aux entreprises de satisfaire aux exigences imposées par les marchés finaux en matière de prix, de qualité et de normes.

#### S'ATTAQUER D'URGENCE AUX CONTRAINTES ET AUX GOULETS D'ÉTRANGLEMENT DANS LES INFRASTRUCTURES.

S'attaquer à ce problème est souvent le facteur le plus important pour ce qui est d'aider au développement du secteur des produits de base lui-même et de ses liens. En s'employant à développer les infrastructures, on fait œuvre utile en matière de création d'emplois semi ou non qualifiés, ainsi que de formation pour ceux qui ont des compétences artisanales plus grandes.



# Note statistique

Le *Rapport économique sur l'Afrique* de cette année est basé sur les données actualisées et harmonisées les plus récentes provenant de diverses sources, y compris des questionnaires mis au point par les auteurs. Les principales variables de données économiques et sociales s'obtiennent de la base de données du Département des affaires économiques et sociales (DAES) de l'Organisation des Nations Unies et de la base de données statistiques de l'Organisation. Ont été également utilisées en rapport avec divers indicateurs économiques des données provenant des bases de données statistiques du Fonds monétaire international (FMI), des Perspectives économiques en Afrique, de l'Economic Intelligence Unit (EIU), du Centre du commerce et du développement, de la Banque mondiale, de l'Organisation internationale du Travail, de l'Organisation mondiale du commerce et de l'International Trade Centre des États-Unis.

La base de données du Global Economic Outlook du DAES fournit des données comparables sur la croissance du PIB pour tous les pays africains, à l'exception des Seychelles et du Swaziland pour lesquels les données proviennent de la banque de données du FMI et de l'EIU. Les taux de croissance du PIB réel sont produits au moyen de données de pays avec 2005 comme année de référence. Les taux d'inflation sous-régionaux sont pondérés à partir des dépenses de consommation des ménages exprimées en milliards de dollars des États-Unis. Les soldes budgétaires des administrations centrales sont calculés à partir du PIB aux prix courants du marché et en dollars des États-Unis, et les recettes des administrations centrales moins les dépenses des administrations centrales sont données en pourcentage du PIB et du PIB aux prix courants. La balance des comptes courants est calculée à partir des comptes du revenu national aux prix courants.

Les données sociales reposent sur les données les plus récentes des organismes des Nations Unies envoyées dans la base de données statistiques de l'ONU. Cette base, qui est le dépositaire officiel des données permettant d'évaluer les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, fournit des données exactes et comparables concernant les indicateurs relatifs aux objectifs pour tous les pays africains. Les écarts entre l'année considérée et les années pour lesquelles des données sont fournies peuvent s'expliquer par les irrégularités constatées dans les enquêtes ou recensements, les âges, les définitions et les méthodes de production des indicateurs.

On s'est efforcé de donner l'origine de toutes les statistiques du commerce provenant des organismes des Nations Unies. Les données commerciales (exportations et importations) viennent de la base de données en ligne UNCTADstat. Les données sur les importations de textiles des États-Unis en provenance du continent effectuées dans le cadre de la loi sur la croissance et les possibilités économiques de l'Afrique proviennent de l'International Trade Commission des États-Unis. Les prix des produits de base sont tirés des *Perspectives économiques mondiales 2012* de la Banque mondiale. Quant aux statistiques relatives à l'Initiative aide au commerce, elles viennent du système de notification des pays créanciers du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), qui fournit les données les plus complètes et les plus à jour sur l'aide au commerce. La base de données sur l'emploi du secteur structuré de l'Organisation internationale du Travail est la source des chiffres sur l'emploi.

La partie thématique du présent rapport utilise des données collectées, harmonisées et analysées par des consultants locaux au moyen de questionnaires et d'entrevues avec des entreprises et des décideurs choisis de l'Afrique du Sud, de l'Algérie, du Cameroun, de l'Égypte, de l'Éthiopie, du Ghana, du Kenya, du Nigéria et de la Zambie. Mais les données du rapport peuvent être différentes de celles qui sont publiées en raison notamment de la période choisie et des méthodes d'agrégation. Les données rétrospectives peuvent être différentes de celles figurant dans les éditions antérieures du présent rapport en raison de la disponibilité, des révisions récentes et de la période.

Les pays sont classés en régions géographiques et en groupements. À moins d'indication contraire, les données couvrent 53 pays africains (à l'exclusion du Soudan du Sud). Les régions géographiques sont l'Afrique du Nord, l'Afrique australe, l'Afrique de l'Est, l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale. Des parties de l'analyse sont également basées sur les groupements des pays importateurs de pétrole, des pays exportateurs de pétrole, des pays riches en minéraux et des pays non riches en minéraux. Le terme pays exportateurs de pétrole désigne les pays dont les exportations de pétrole sont de 20 % au moins supérieures à leurs importations de pétrole. Par pays riches en minéraux on entend les pays dont les exportations de minéraux représentent plus de 20 % de leurs exportations totales. Dans la classification des produits de base, les minerais et les minéraux sont appelés produits de base non renouvelables, les matières premières agricoles sont désignées comme étant des produits de base agricoles et les combustibles comme étant des produits de base énergétiques.

# Sigles et abréviations

AGOA	<i>Africa Growth and Opportunity Act</i>
AIDA	Plan d'action pour le développement industriel accéléré de l'Afrique
AIE	Agence internationale de l'énergie
AMF	Arrangement multifibres
APD	Aide publique au développement
APE	Accord de partenariat économique
BAD	Banque africaine de développement
BRIC	Brésil, Russie, Inde et Chine
CAD	Comité d'aide au développement
CAE	Communauté de l'Afrique de l'Est
CAF	Coût, assurance et fret
CAMI	Conférence des ministres de l'industrie de l'Union africaine
CARPAS	Cadre africain de référence pour les programmes d'ajustement structurel
CEA	Commission économique pour l'Afrique
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEEAC	Communauté économique des États de l'Afrique centrale
CEN-SAD	Communauté des États sahélo-sahariens
CEPR	Centre de recherche sur les politiques économiques
CER	Communauté économique régionale
CFA	Communauté financière africaine
CNRC	Centre national du registre du commerce
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
COCAN	Cocoa Association of Nigeria
COCOBOD	Cocoa Board
CODESRIA	Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales
COMESA	Marché commun des États de l'Afrique orientale et australe
COPAN	Cocoa Processors Association of Nigeria
CREA	Consortium pour la recherche économique en Afrique
CUA	Commission de l'Union africaine
DAES	Département des affaires économiques et sociales
DOTS	Traitement de brève durée sous surveillance directe
EIU	Economist Intelligence Unit
FAO	Organisation des Nations pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FMI	Fonds monétaire international

FOCAC	Forum sur la coopération Afrique-Chine
FPEAK	Fresh Produce Exporters Association of Kenya
GRIPS	Graduate Institute for Policy Studies
HCDA	Horticultural Crops Development Authority
HSRC	Human Sciences Research Council
IADM	Initiative d'allègement de la dette multilatérale
ICCO	Organisation internationale du cacao
IDC	Industrial Development Corporation
IDE	Investissement direct étranger
IDS	Institute of Development Studies
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
IGAD	Autorité intergouvernementale pour le développement
IMC	Industrial Modernisation Centre
KAM	Kenya Association of Manufacturers
KTDA	Kenya Tea Development Agency
LME	London Metal Exchange
MAEP	Mécanisme africain d'évaluation par les pairs
MES	Mécanisme européen de stabilité
NDDC	Niger Delta Development Commission
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique
NNPC	Nigeria National Petroleum Corporation
NPF	Nation la plus favorisée
NSE	Nigerian Stock Exchange
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIC	Organisation internationale du café
OIT	Organisation internationale du Travail
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONCC	Office national du café et du cacao
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
OPEP	Organisation des pays exportateurs de pétrole
PDDAA	Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine
PIB	Produit intérieur brut
PIB	<i>Petroleum Industry Bill</i>
PIDA	Programme de développement des infrastructures en Afrique
PMA	Pays les moins avancés
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPIAF	Mécanisme consultatif sur les infrastructures public-privé
PPTTE	Pays pauvres très endettés
PTDF	Petroleum Technology Development Fund
PTI	Petroleum Training Institute
RNB	Revenu national brut

SACEEC	South African Capital Equipment Export Council
SACU	Union douanière d'Afrique australe
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
SGP	Système généralisé de préférences
SIC Cacaos	Société industrielle des cacaos
Sida	Syndrome d'immunodéficience acquise
SODECAO	Société de développement du cacao
TIC	Technologies de l'information et des communications
TMM	Taux de mortalité maternelle
UA	Union africaine
UE	Union européenne
UMA	Union du Maghreb arabe
UNRISD	Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social
UNU	Université des Nations Unies
USITC	United States International Trade Commission
VIH	Virus de l'immunodéficience humaine

# Remerciements

Le Rapport économique sur l'Afrique 2013, publication conjointe de la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et de la Commission de l'Union africaine (CUA), a été établi sous la supervision générale du Secrétaire exécutif de la CEA, Carlos Lopes, et de la Présidente de la CUA, Nkosazana Dlamini Zuma, avec la participation active du Secrétaire exécutif adjoint de la CEA, Abdalla Hamdok, et du Commissaire aux affaires économiques de l'Union africaine, Maxwell Mkwezalamba. Le rapport a bénéficié des conseils et des suggestions donnés par Emmanuel Nnadozie, Directeur de la Division du développement économique et du NEPAD de la CEA, et René Kouassi N'Guettia, Directeur du Département des affaires économiques de la CUA.

L'équipe chargée de la rédaction du rapport se composait de Adam B. Elhiraika (coordonnateur), Souleymane Abdallah, Bartholomew Armah, Chigozirim Bodart, Julianne Deitch, Adrian Gauci, Aissatou Gueye, Zheng Jian, Mama Keita, Samson Kwalingana, Ahamada Marie, Michael Mbate, Simon Mevel, Siope Ofa, John Sloan et Giovanni Valensisi de la CEA, Ndinaye Charumbira, Dauda Suma et Hailu Kinfe de la CUA. L'équipe de l'Organisation internationale du Travail (OIT), était composée de Tariq Haq, Michael Mwasikakata et Irmgard Nubler.

Des études de base ont été commandées au Professeur Mike Morris et au Docteur Judith Fessehaie, tous deux de l'Université du Cap et neuf études de cas ont été réalisées par : Youcef Benabdallah (Algérie), Dr. Désiré Avom (Cameroun), Rami Waguih Lofty Hanna (Égypte), Ahmed A. Kellow (Éthiopie), William Baah-Boateng (Ghana), Rosemary Atieno Aderolili (Kenya), David Olusanya Ajakaiye (Nigéria), David Kaplan (Afrique du Sud) et Caleb Mailoni Fundanga (Zambie).

Des observations utiles ont été reçues des personnes suivantes : Stephen Karingi, Laura Páez et Gonzague Rosalie (CEA), Wilson Atta Krofah (Chambre panafricaine du commerce et de l'industrie), Winford Masanjala (Ministère de l'énergie et des mines du Malawi), Khethiwe Mhlanga (Ministère du commerce et de l'industrie du Swaziland), Wakap Tchagang Ariane (Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire du Cameroun), Sampa Kangwa Wilkie (Bureau sous-régional de la CEA en Afrique australe), Manisha Dookhony (Rwanda Development Board, Kigali), Yash Tandon (Consultant, Londres), Benjamin Turok (député au parlement sud-africain), Ammon Mbelle (Université de Dar es-Salaam), Jean Bakole (Bureau régional de l'ONUDI, Addis-Abeba) et Candide Leguede (FEFA/CEDEAO, Lomé).

La CEA et la CUA expriment également leur gratitude aux personnes suivantes pour les avis d'experts prodigués : Dr. Ha-Joon Chang, Université de Cambridge, Royaume-Uni; Yilmaz Akyüz (Centre Sud, Genève), et Raphael Kaplinsky (Open University, Royaume-Uni).

Le rapport n'aurait pu paraître sans la contribution des personnes suivantes : Doreen Bongoy-Mawalla, Hazel Scott, Étienne Kabou, Marcel Ngoma-Mouaya, Charles Ndungu, Teshome Yohannes, Ferdos Isa, Adeyinka Adeyemi, Mercy Wambui, Aloysius Fomenky, Tsitsi Mtetwa, Uzumma Erume, Agare Kassahun, Yetinayet Mengistu, Azeb Moguesse, Shewaye Woldeyes, Ariam Abraham, Solomon Wedere, Bekele Demissie de la CEA; Bruce Ross-Larson et Jack Harlow; (Communications Development Incorporated (CDI); Carolina Rodriguez, Giacomo Friferio et Valentina Frigerio de Factblink; et Eunice Mafundikwa, Consultant en communication.



Les pays africains ont une occasion réelle de tirer parti de leur dotation en ressources naturelles et des prix internationaux élevés des produits de base, aussi bien que des opportunités qu'offrent les mutations intervenues dans l'économie mondiale, pour promouvoir la transformation économique par l'industrialisation fondée sur les produits de base et s'attaquer à la pauvreté, aux inégalités et au chômage des jeunes. Si ces possibilités sont saisies, l'Afrique pourra promouvoir la compétitivité, réduire sa dépendance à l'égard des exportations de produits primaires ainsi que sa vulnérabilité aux chocs qui s'ensuit et émerger en tant que nouveau pôle de croissance mondiale.

Le présent rapport fait valoir que la question n'est pas de savoir si l'Afrique peut s'industrialiser en faisant fi de ses produits de base, mais plutôt comment elle peut les utiliser pour créer de la valeur, de nouveaux services et des capacités technologiques – ceci ne s'appliquant pas nécessairement à tous les pays africains et ne devant pas être le seul moyen pour les pays africains riches en ressources de s'industrialiser. Tirer le plus grand profit des produits de base africains exige des cadres appropriés de planification du développement et des politiques industrielles efficaces qui reposent sur des faits et prennent en compte ce qui influe sur l'étendue et la profondeur des liens, de même que les facteurs structurels et propres aux pays qui sont à l'origine de ces liens.