

Etude de cas :

Partenariats industriels en Ethiopie : Risques et opportunités

16/01/2017 (rev 3)

1- Situation actuelle

Au cours des cinq dernières années, plusieurs entreprises européennes et asiatiques ont investi en Ethiopie, soit directement, soit à travers des accords avec des sous-traitants éthiopiens, dans le but d'exporter leur production vers des pays émergents ou industrialisés.

Les secteurs dans lesquels ces entreprises étrangères ont investi ont tous pour dénominateur commun de valoriser les débouchés de produits d'origine agricole (fleurs, vins) ou issus de l'élevage (cuir, textiles).

Les quatre exemples ci-après illustrent la diversité de ces investissements.

1.1 Secteur du cuir et des produits en cuir : le groupe Huajian (Chine)

Depuis plus de 15 ans, l'Ethiopie développe son avantage compétitif dans le secteur des produits en cuir (l'industrie du cuir pèse 300 milliards de dollars dans le monde mais peu de pays africains en profitent pour le moment). Exportatrice de peaux brutes pendant longtemps, elle cherche à maximiser la part des produits manufacturés dans ses exportations de produit en cuir. Avec 72 millions de têtes de bétail, l'Ethiopie possède le cheptel le plus important d'Afrique.

Le Groupe chinois Huajian a ouvert en janvier 2012 une usine de chaussures près d'Addis Abeba. Elle employait six cents personnes au début de 2013. Selon la vice-présidente du groupe (25 000 employés en Chine) « Nous ne sommes pas du tout ici pour diminuer nos coûts de 10 à 20%. Notre but est, en dix ans, de créer un grand centre de fabrication de chaussures exportant en Europe et aux Etats-Unis ». L'objectif est d'employer 30 000 personnes d'ici 2022. Avec les emplois induits, 100 000 Ethiopiens travailleront directement ou indirectement pour la firme. Tous les composants viendront d'Ethiopie et le personnel sera formé sur place. Les investissements seront de 2 milliards de \$.

Le Groupe Huajian s'est installé dans la zone industrielle de Dukem à 30 km au sud d'Addis Abeba, que les Chinois ont construit pour accueillir, entre autres, des implantations de multinationales. Les entreprises bénéficient durant quatre ans d'exonérations fiscales et d'électricité gratuite¹.

¹ Source : N° 38 - Géopolitique de l'Electricité – janvier 2014

Après deux semaines de formation, les ouvriers éthiopiens atteignent 80% de la productivité de leurs homologues chinois. Huijan a établi un partenariat avec l'Institut éthiopien du Cuir, afin de dispenser un programme de formation de 3 mois. Selon Helen Hai, vice-présidente de Huijan, "la création de compétences locales est essentielle. Je ne me vois pas en train de diriger encore cette usine dans 5 ou 8 ans. Il y aura un dirigeant local à ma place". Le nombre de superviseurs chinois dans l'usine a été réduit de 200 à 130. En outre, afin de procéder à la substitution des superviseurs chinois par des éthiopiens, Huijan a recruté 130 diplômés universitaires éthiopiens afin de leur faire suivre une année de formation en Chine et prévoit d'en recruter 270 autres².

1.2 Secteur du textile et de l'habillement : Le groupe H&M (Suède)

Avec l'accès aux matières premières, une population nombreuse, un fort soutien gouvernemental et l'augmentation des investissements internationaux, l'industrie textile africaine a le potentiel pour rivaliser avec l'Asie. Au cours de ces dernières années, l'industrie du textile en Ethiopie s'est considérablement développée. Elle a été en mesure d'attirer les grandes marques internationales. Cette industrie devient de plus en plus compétitive sur le marché mondial en offrant une production à faible coût. Les articles produits dans les usines sont principalement des produits de base (t-shirt et tops). La nécessité d'ingénieurs bien formés est importante afin de faire progresser et d'améliorer la production³. L'Ethiopie dispose des acteurs essentiels pour un développement intégré du secteur : structures de formation spécialisées, usines intégrées verticales disposant d'équipements modernes, présence de distributeurs internationaux (H & M, Tesco, Primark) comme clients importants, une institution nationale (TIDI) support et une production nationale de coton⁴.

H&M a contracté avec le partenaire éthiopien Almeda Textiles, qui appartient au « Endowment Fund for the Rehabilitation of Tigray », groupe d'entreprises développé par le "Tigrayan People's Liberation Front Party" depuis le milieu des années 90. Cette société fournit H&M depuis 2013. Elle est un important fournisseur de vêtements pour l'armée et la police éthiopiennes (80% de sa production). La production escomptée est de 4000 T-shirts/jour en 2018.

Jusqu'à présent, H&M concentrait 80 % de sa production en Asie (Chine, Vietnam et Bangladesh). Les principales motivations évoquées par H&M pour justifier cet investissement sont les suivantes :

- ✓ Faire baisser les coûts de production (flambée des salaires en Chine)
- ✓ Valoriser le savoir-faire de l'Ethiopie dans le secteur

² Traduit de l'anglais à partir de ACET-2013

³ Rapport « Made in Ethiopia » réalisé par l'Université d'Uppsala (juin 2014).

⁴ Rapport « Made in Ethiopia » réalisé par l'Université d'Uppsala (juin 2014).

- ✓ Profiter de la proximité de l’Ethiopie avec l’Europe par rapport à l’Asie. Cela permet de renouveler rapidement les gammes et de gagner du temps dans le réapprovisionnement des boutiques européennes⁵.

En 2013 H & M a externalisé ses premiers ordres sous forme de tests en Ethiopie. En tant qu'entreprise mondiale croissante, ils examinent comment ils peuvent s’assurer de la capacité de livrer des produits à tous leurs vendeurs. Pour cela, ils augmentent la production dans leurs installations de production existantes et cherchent également de nouvelles opportunités (Veckans Affärer, 2014). H & M utilise deux usines en Ethiopie, Almeda et MAA Garment & Textiles. Selon Veckans affärer ils cherchent également à traiter avec Ayka Addis (Veckans Affärer, 2014). L’engagement de H&M est très bon pour le pays, car ils ont des normes spécifiques et des procédures d’assurance qualité. on seulement profit pour l'entreprise.

Lorsqu’une société transnationale telle que H & M externalise sa production, les commandes sont beaucoup plus grandes que celles des entreprises locales. Selon Responsify, de nombreuses usines éthiopiennes tentent d'attirer les grands acheteurs internationaux, dans le but de créer des relations à long terme avec à la clé des commandes importantes (Responsify, 2013)⁶.

H & M a placé haut les exigences en matière de RSE. Selon un répondant anonyme, cela impacte sur le comportement d'autres sociétés transnationales. Elles savent que si H & M a déjà passé une commande dans une usine, cela signifie que cette usine est contrôlée et "d'un bon niveau" et que les politiques sociales et vérifications sont effectuées correctement. Les acheteurs internationaux, comme H & M, Tesco exigent le respect de normes environnementales. H & M est la société la plus stricte. Ils sont très sensibles en ce qui concerne cette question (Amanuel Aibrah, ingénieur textile MAA habillement et du textile, 2013)⁷.

1.3 Production de vin : La société Castel (France)

En 2007, le groupe Castel fait le choix d’investir 20 millions d’euros dans le premier vignoble à capitaux étrangers en Ethiopie. Il a planté 160 hectares de cépages français importés à Ziway, à 160 km au sud d’Addis Abeba. Le site comprend une unité de vinification, avec des cuves modernes en inox et des barriques en bois.

1,2 million de bouteilles ont été produites en 2014, destinées pour moitié à l’exportation (surtout vers les éthiopiens émigrés en Amérique du Nord, en Europe et en Afrique de l’Est),

⁵ Sources : *Jeune Afrique* (19/08/2013) ; *Daily Digest – The Business of fashion* / [Bloomberg](#) June 25, 2015

⁶ Rapport « *Made in Ethiopia* » réalisé par l’Université d’Uppsala (juin 2014).

⁷ Rapport « *Made in Ethiopia* » réalisé par l’Université d’Uppsala (juin 2014).

et pour moitié au marché intérieur. Une partie est également exportée vers le marché chinois⁸. Les vins sont vendus entre 5 et 7 euros/litre.

Pour mémoire, le premier producteur africain de vins est l'Afrique du Sud (900 millions de litres de vin en 2013).

Castel estime pouvoir engranger ses premiers bénéfices vers 2016 et envisage d'agrandir le vignoble, avec pour objectif les trois millions de bouteilles à l'année.

1.4 Production de fleurs : la société Maxi-fleurs (France)

Après avoir développé une activité de production de roses en Equateur, la société Maxi-fleurs a démarré sa production en Ethiopie, à Menagesha (à 40 km d'Addis-Abeba) à 2 400 m d'altitude, où les conditions sont idéales pour la rose. Il s'agit d'une ferme de 12 ha regroupant 200 employés dont 85% de femmes avec 5 ha à venir. Plus d'une centaine de variétés sont produites. La production est destinée principalement à l'exportation vers la France, l'Allemagne et la Belgique⁹.

En moins de dix ans, l'Ethiopie est devenu le second exportateur de fleurs en Afrique après le Kenya et avant l'Afrique du Sud. Les roses exportées en Europe (Pays-Bas, Allemagne, Belgique, Norvège) soutiennent la forte croissance de la filière horticole, qui a rapporté 245 millions de dollars de recettes en 2014. De plus en plus de sociétés étrangères achètent des terres pour cultiver des roses, comme l'opérateur néerlandais Sher Ethiopie¹⁰.

1.5 Autres initiatives

D'autres exemples peuvent être cités :

- ✓ la société britannique Pittards, spécialisée dans la confection de gants en cuir, qui exporte vers les Etats-Unis et le Japon à partir de son usine de 650 employés à Addis-Abeba, implantée en 2004.
- ✓ Le principal fabricant de vêtements en coton en Ethiopie est le groupe turc Ayka Addis. 7 000 ouvriers fabriquent des pyjamas et des t-shirts ensuite exportés en Allemagne. Le groupe envisage d'acheter des milliers d'hectares de terres arables pour y cultiver son propre coton biologique et cesser de l'importer de Turquie.

2. Les facteurs d'attractivité

⁸ <http://france3-regions.blog.francetvinfo.fr/cote-chateaux/2014/07/26/castel-cultive-des-vignobles-sur-les-hauts-plateaux-dethiopie.html>

⁹ http://www.rungisinternational.com/fr/vert/portraits_grossistes/JeannotMottier.asp

¹⁰ <http://www.rfi.fr/hebdo/20150529-ethiopie-economie-pays-pauvre-phase-decollage-industrie>

Les principaux facteurs d'attractivité susceptibles d'avoir attiré (et d'attirer dans le futur) les investissements étrangers sont les suivants :

2.1 Un régime politique « rassurant » pour les investisseurs

Paradoxalement, l'Éthiopie apparaît comme un îlot de stabilité politique dans une zone où les conflits sont nombreux. L'image de rigueur dont bénéficie le régime ne doit toutefois pas faire oublier que le pays pâtit d'un environnement des affaires difficile marqué par le manque de transparence des données du secteur public et par la corruption.

2.2 Une croissance économique et sociale basée sur une stratégie à long-terme des pouvoirs publics

La croissance économique est de l'ordre de 8 à 10% et les prévisions du FMI restent favorables. *En outre, ces améliorations intéressent toute la population et non une minorité de privilégiés. Helen Clark, première femme Administrateur du Programme des Nations Unies pour le Développement, a confirmé ce point de vue.*

L'activité éthiopienne est soutenue par le Plan pour la Croissance et la Transformation (GTP). Ce plan vise principalement à maintenir l'agriculture au centre de la croissance, à favoriser le développement industriel et à améliorer le développement et la qualité des infrastructures. L'investissement public, mais également privé, sont donc moteurs de la croissance grâce à la poursuite du développement des réseaux routiers, ferroviaires et des centrales hydroélectriques (barrage Grand Renaissance).

En 2011, l'espérance de vie a gagné plus de six mois chaque année, s'établissant à 57 ans. La mortalité infantile est tombée à 77 pour mille. Le taux de scolarisation (primaire) est passé à 85% pour les garçons, 80% pour les filles le taux pour le secondaire est de 16%, égal pour les deux sexes.

2.3 Une bonne visibilité en matière d'investissements énergétiques et donc d'accès futur à l'énergie électrique

Le barrage Renaissance sur le Nil Bleu (6000 MWe installés) est l'installation la plus importante d'un programme commencé plusieurs années avant, sur le Nil et sur la rivière Omo. Le programme hydraulique de l'Éthiopie continuera avec des garanties pour l'Égypte. Il est vraisemblable qu'un nouveau Traité sur les eaux du Nil verra le jour.

Le parc électrique éthiopien était de 370 MWe il y a vingt ans, il était de 2100 MWe en 2012, il sera de 4000 MWe à la fin de cette année. 8% des agglomérations (villes et villages) étaient électrifiés vers 1995, près de la moitié en 2012 et le but est 75% cette année et 100% avant 2030.

Les exportations de courant électrique sécurisent déjà l'alimentation à Djibouti et sont en cours de structurer un grand réseau interconnecté de l'Afrique du Centre Est. L'Éthiopie va devenir le hub électrique de cette région.

Le coût de l'énergie en Éthiopie est faible par rapport à d'autres pays de la même région. Au Kenya, l'énergie coûte 18 cent / kilowatt, contre 2 cents / kilo en Éthiopie. Au cours de l'année dernière, le gouvernement éthiopien a investi dans plusieurs projets énergétiques. Le

"barrage Renaissance" est la plus grande centrale hydroélectrique d'Afrique quand il est fini. Ces investissements entraînent une énergie moins chère par rapport aux pays voisins et les coûts énergétiques faibles incitent les sociétés transnationales à investir dans le pays (Fassil Tadesse, 2013)¹¹.

2.4 Des usines intégrées verticalement (cas du textile)

Le secteur du textile en Ethiopie dispose de machines modernes et d'une technologie qui peut fournir la qualité de textiles exigée par les STN. Une usine intégrée verticale est une usine ayant toutes les caractéristiques nécessaires à une chaîne d'approvisionnement du textile, de nettoyage et de transformation du coton, et de fabrication de produits finis (Cao et al, 2008; Observation 1 et 2, 2013). Selon Responsify les usines en Ethiopie équipées de machines modernes et de la technologie appropriée sont principalement les trois usines intégrées verticales suivantes: MAA, Almeda et Ayka Addis. Ces usines sont essentielles pour attirer les STN et les inciter à localiser leur production en Ethiopie. Ces usines sont les plus importantes du pays et ont la capacité de produire des commandes importantes. Elles disposent de technologies différentes des petites usines ce qui leur permet de produire différentes couleurs et styles de textiles (Responsify, 2013).

- ✓ MAA Garment & Textiles appartient à l'entreprise Kebire (société détenue par shejk Mohammed Al Amoudi. Fassil) Tadesse est PDG de Kebire Enterprise et président de l'Ethiopian fabricants de textiles et de l'habillement association (ETGMA). L'usine est située dans la partie nord de l'Ethiopie à Mekele et le siège à Addis-Abeba. L'usine a 1658 employés dont 90% d'entre eux sont des femmes. MAA Gaarment & Textile a attiré de nombreux détaillants internationaux, tels que H & M, Tesco et Primark (Fassil Tadesse, 2013).
- ✓ Ayka Addis est une usine appartenant à la Turquie. La production a démarré en 2006. C'est la plus grande usine dans le pays, avec près de 7000 travailleurs. Elle est située à l'extérieur d'Addis-Abeba (Veckans Affärer 2014).
- ✓ Almeda est située dans la partie nord de l'Ethiopie. L'usine est détenue par le groupe éthiopien Effort.

Outre les trois usines verticales mentionnées ci-dessus, d'autres usines, appelées "Usines-CM» (Couper et faire) exportent du textile. Une usine de CM importe le tissu à partir d'autres pays et effectue seulement la fabrication¹².

2.5 Des coûts salariaux avantageux, mais en augmentation sensible

L'analyse de l'étude réalisée par l'ACET montre que les salaires pour produire des chemises polo, des mocassins en cuir et des chaises en bois sont de 2 à 10 fois moins élevés en Ethiopie qu'en Chine. Selon Wei Yong Quan, General manager de la société Huijian : "en Chine, on devrait payer un ouvrier entre 450 et 500 dollars par mois. Ici, c'est 50 dollars, même si le coût du travail est loin d'être notre première motivation."

¹¹ Rapport « Made in Ethiopia » réalisé par l'Université d'Uppsala (juin 2014).

¹² Rapport « Made in Ethiopia » réalisé par l'Université d'Uppsala (juin 2014).

Un facteur clé de succès des sous-traitants éthiopiens est le coût de production. Les faibles coûts de production sont liés aux faibles salaires. Le salaire moyen d'un ouvrier du textile dans une usine en Ethiopie est de 50 \$ par mois, comparativement à 135 \$ en Inde et 175 \$ par mois en Chine (présentation TIDI, 2011). Il n'y a pas de salaire minimum en Ethiopie dans le secteur privé, tandis que dans le secteur public il est de 420 birr (\approx \$ 22) par mois. Plusieurs interlocuteurs (Responsify, Yared Mesfin, 2013) affirment en aparté que le secteur privé paie de meilleurs salaires que le public. Néanmoins, selon les entretiens, les salaires moyens lorsque l'on travaille dans une usine textile éthiopienne est entre 500-1000 birr (26- \approx \$ 52 \$) par mois (Murad Issa, Responsify 2013). Même si le secteur privé verse des salaires plus élevés, les étudiants du programme d'EFTP expliquent que les salaires dans les usines sont faibles et ne permettent pas de vivre correctement¹³.

Le gouvernement est parfois accusé de ne pas vouloir augmenter les salaires, ni fixer un salaire minimum pour le secteur privé, afin de maintenir la compétitivité par rapport aux pays d'Asie orientale (Murad Issa, 2013)¹⁴.

Toutefois, selon le Wall Street Journal, le coût de production en Ethiopie sera plus important qu'en Chine dès 2019. "L'économie éthiopienne croît, les salaires augmentent. Mais ils continuent d'augmenter aussi en Inde, en Chine. Il n'y a aucun doute que l'Éthiopie sera un leader dans la manufacture textile et cuir", dit Mayur Kothari, gérant de l'Indian Business Forum à Addis-Abeba¹⁵.

3. Les risques

3.1 Une productivité très variable selon les produits fabriqués, résultant d'un manque de qualification de la main-d'œuvre

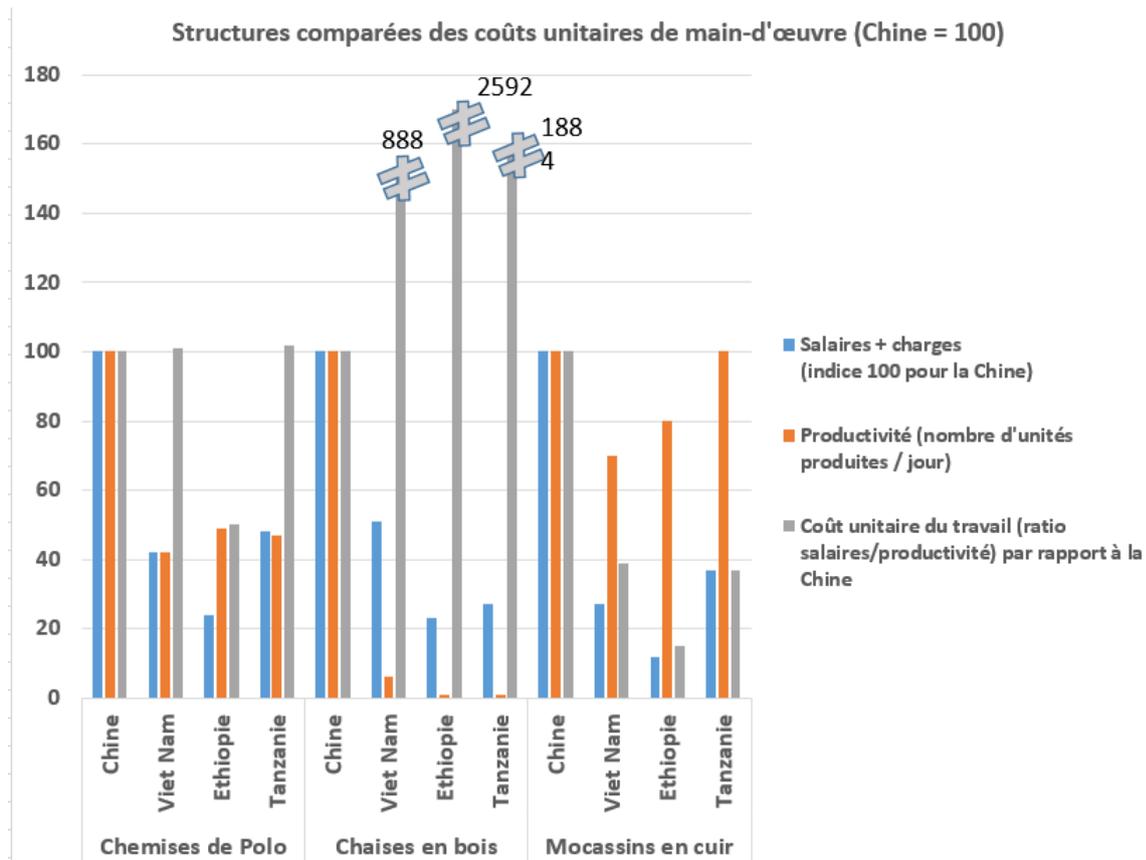
Nous avons vu ci-avant que les salaires pour produire des chemises polo, des mocassins en cuir et des chaises en bois sont de 2 à 10 fois moins élevés en Ethiopie qu'en Chine. Par contre, la productivité de la main-d'œuvre en Ethiopie est faible par rapport à celle de la Chine et des autres pays d'Asie de l'est. Les ouvriers en Ethiopie fabriquent deux fois moins de chemises polo qu'en Chine et 50 à 100 fois moins de chaises en bois. De ce fait, une main-d'œuvre peu coûteuse et abondante ne signifie pas pour autant que les coûts unitaires de production sont faibles eux-aussi. Au final, il n'y a que pour les mocassins en cuir que les coûts unitaires de production sont moins élevés qu'en Chine¹⁶.

¹³ Rapport « *Made in Ethiopia* » réalisé par l'Université d'Uppsala (juin 2014).

¹⁴ Rapport « *Made in Ethiopia* » réalisé par l'Université d'Uppsala (juin 2014).

¹⁵ <http://www.rfi.fr/hebdo/20150529-ethiopie-economie-pays-pauvre-phase-decollage-industrie>

¹⁶ Traduit de l'étude ACET – « 2014 African Transformation Report », à partir de Dinh and others 2012.



L'un des principaux défis dans les usines est donc lié à la faible productivité car les travailleurs manquent d'expérience technique et ne travaillent pas "aussi vite que nécessaire" (Yared Mesfin, 2013). Les usines et les acheteurs ont besoin de livraisons rapides et prévisibles pour avoir des relations stables et des commandes pérennes. C'est un problème reconnu par les usines et TIDI, mais la question demeure de savoir si c'est dû à une différence culturelle ou si les travailleurs manquent d'expérience dans le secteur textile. Pour accroître la productivité, il est nécessaire de disposer d'un management bien formé et bien organisé, et de répondre aux besoins des différents styles de textiles.

3.2 Des infrastructures de transport souvent déficientes, mais qui vont en s'améliorant

3.3 Les difficultés de financement

4. Questions à approfondir

Sur la base des informations présentées ci-avant, il apparaît que plusieurs questions nécessitent d'être clarifiées :

- ✓ Les projets d'investissements ont fait l'objet de nombreuses annonces, en particulier dans le secteur du cuir et du textile. Ces projets se sont-ils effectivement concrétisés ? On constate en effet que les entreprises chinoises comme Huijan Group ont beaucoup communiqué sur leurs projets mais très peu sur leurs réalisations effectives !
- ✓ Ce type d'investissement a-t-il essaimé dans le pays ou bien reste-t-il cantonné aux entreprises mentionnées dans le présent document ?
- ✓ Quels ont-été les déterminants de ces investissements ? Les faibles coûts de main-d'œuvre, l'environnement fiscal, la stabilité politique du pays.... ?
- ✓ La stratégie de montée en valeur ajoutée de la filière cuir en Ethiopie se traduit-elle au niveau des statistiques d'exportations éthiopiennes de produits en cuir (en valeur).
- ✓ Même question pour les secteurs THC, vins et fleurs.
- ✓ Les différentiels très élevés de productivité entre la Chine et l'Ethiopie mentionnés dans l'étude ACET sont-ils encore pertinents si l'on tient compte des stratégies de formation du personnel local mises en oeuvre par des sociétés comme Huijan ?