

# Les chaînes de valeur mondiales et l'industrialisation de l'Afrique

## Perspectives économiques en Afrique 2014



# Les chaînes de valeur mondiales et l'industrialisation de l'Afrique

Perspectives économiques en Afrique 2014



*Au service  
des peuples  
et des nations*

BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

CENTRE DE DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION  
DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT



Les opinions et les interprétations exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues de la Banque africaine de développement, de son Conseil d'administration ou des pays qu'il représente ; de l'OCDE, de son Centre de développement ou des gouvernements de leurs pays membres ; ou du Programme des Nations Unies pour le développement.

Ce document et toute carte incluse ci-contre sont sans préjudice de tout statut ou souveraineté sur quelque territoire que ce soit, de toute délimitation de frontières internationales et du nom de tout territoire, ville ou région.

**Crédits photo** : conception par le Centre de développement.

Les corrigenda des *Perspectives économiques en Afrique* sont disponibles sur : [www.africaneconomicoutlook.org/fr](http://www.africaneconomicoutlook.org/fr).

© Banque africaine de développement, Organisation de coopération et de développement économiques, Programme des Nations Unies pour le développement (2014)

---

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer le contenu de ce rapport pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez en inclure des extraits dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source BAfD, OCDE et PNUD et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Les demandes d'autorisation de photocopier partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).

---



## Les Perspectives économiques en Afrique (PEA)

Le rapport annuel *Perspectives économiques en Afrique* (PEA) est un outil essentiel pour suivre les évolutions économiques, sociales et politiques du continent. L'édition 2014 contient :

- un aperçu complet de la performance et des perspectives économiques de l'Afrique en cinq chapitres,
- trois chapitres sur le thème « Les chaînes de valeur mondiales et l'industrialisation de l'Afrique »,
- la synthèse sur une à deux pages des notes de conjoncture individuelles pour chacun des 54 pays du continent,
- une annexe statistique exhaustive.

Le rapport intégral, y compris les notes pays complètes, peut être consulté gratuitement sur le site : [www.africaneconomicoutlook.org/fr](http://www.africaneconomicoutlook.org/fr)

## Cette édition thématique spéciale des PEA 2014

Cette édition complémentaire aux PEA 2014 rassemble dans un seul document les analyses complètes des PEA sur les chaînes de valeur mondiales et l'industrialisation de l'Afrique. Elle regroupe les chapitres thématiques avec les sections pertinentes de 53 des 54 notes pays (seule la note sur la Somalie ne traite pas ce thème).

Contact :

Groupe Banque africaine de développement  
[economics-research@afdb.org](mailto:economics-research@afdb.org)

Centre de développement de l'OCDE  
[dev.emea@oecd.org](mailto:dev.emea@oecd.org)

Programme des Nations Unies pour le développement  
[publications.queries@undp.org](mailto:publications.queries@undp.org)



## Remerciements

Le rapport *Perspectives économiques en Afrique* a été préparé par un consortium de trois équipes de la Banque africaine de développement (BAfD), du Centre de développement de l'OCDE et du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Le travail a été supervisé par Mthuli Ncube (économiste en chef et vice-président, BAfD), Mario Pezzini (directeur, Centre de développement de l'OCDE) et Pedro Conceição (économiste en chef et responsable de l'unité d'appui stratégique, bureau régional pour l'Afrique, PNUD). Willi Leibfritz a coordonné le projet.

L'équipe de la BAfD était dirigée par Steve Kayizzi-Mugerwa, Charles Lufumpa, Abebe Shimeles et Beejaye Kokil. Le gestionnaire du projet était Anthony Simpasa. L'équipe comprenait notamment Ahmed Moumami, Adeleke Salami, Anna von Wachenfelt et Lauréline Pla. L'équipe du Centre de développement de l'OCDE était dirigée par Henri-Bernard Solignac-Lecomte et l'équipe du PNUD par Angela Lusigi.

Les chapitres sur les chaînes de valeur mondiales et l'industrialisation de l'Afrique ont été rédigés par Jan Rieländer avec les contributions clés de Carolin Helmreich, Bakary Traoré, Keiko Nowacka, Eoghan Molloy, Maria Roquete, Kjartan Fjeldsted, Sarah Goerres, Koon-Hui Tee, Gaëlle Ferrant et Luca Maria Pesando. Caroline Lesser, mais aussi Annelies Goger, Andy Hull, Stephanie Barrientos, Gary Gereffi et Shane Godfrey ont préparé des documents de synthèse. Salem Berhane, Dan Moran et Keiichiro Kanemoto ont apporté leur aide au processus, en fournissant des données.

Ces chapitres ont considérablement bénéficié de l'apport d'experts internationaux invités à Paris le 29 novembre 2013 : Tilman Altenburg (Institut allemand du développement), Stephanie Barrientos (université de Manchester), Tidiane Boye (ONUDI), Richard Carey (ancien directeur de la DCD/OCDE), Julius Gatune (African Centre for Economic Transformation), Mark Henstridge (Oxford Policy Management), Raphael Kaplinsky (The Open University), David Laborde (IFPRI), Megha Mukim (Banque mondiale), Anthony Pile (Blue Skies Holding Ltd.), Roberta Rabbellotti (université du Piémont oriental), Isabelle Ramdoo (ECDPM), Xiaoyang Tang (université Tsinghua), Joseph Wozniak (CCI), ainsi que Koen De Backer, William Hynes, Przemyslaw Kowalski, Sébastien Miroudot, Annalisa Primi, Virginia Robano, Colin Webb, Trudy Witbreuk et Norihiko Yamano (OCDE).

En collaboration avec les institutions partenaires et sous la supervision des directeurs régionaux de la BAfD et des économistes principaux, tous les économistes pays de la BAfD ont contribué aux notes pays. Dans plusieurs cas, ils ont collaboré avec des économistes du Centre de développement de l'OCDE et/ou du PNUD. Les notes pays ont été élaborées par Wolassa Lawisso Kumo, Jan Rieländer et Omilola Babatunde (Afrique du Sud), Tarik Benbahmed et Hervé Lohoues (Algérie), Joel Muzima et Domingos Mazivila (Angola), Daniel Ndoye et El Hadji Fall (Bénin), Peninah Kariuki, Fitsum Abraha et Sennye Obuseng (Botswana), Tankien Dayo (Burkina Faso), Sibaye Joel Tokindang et Daniel Gbetnkom (Burundi), Heloisa Marone et Adalbert Nshimyumuremyi (Cabo Verde), Richard-Antonin Doffonsou et Lisa Simrique Singh (Cameroun), Alassane Diabate et Riad Meddeb (Comores), Nouridine Kane Dia et Ginette Mondongou Camara (Congo), Pascal Yembiline, Bakary Traoré et Luis Padilla (Côte d'Ivoire), Audrey Emmanuelle Vergnes (Djibouti), Charles Muthuthi (Égypte), Magidu Nyende et Luka Okumu (Érythrée), Admit Wondifraw Zerihun, Haile Kibret et James Wakiaga (Éthiopie), Gérard Bizimana et Bakary Dosso (Gabon), Adalbert Nshimyumuremyi (Gambie), Eline Okudzeto, Wilberforce Aminiel Mariki, Gregory De Paepe et Kordzo Sendegah (Ghana), Olivier Manlan (Guinée), Yannis Arvanitis (Guinée-Bissau), Gérard Bizimana, Glenda Gallardo et Lauréline Pla (Guinée équatoriale), Walter Owuor Odera et Wilmot Reeves (Kenya), Edirisa Nseera et Alka Bhatia (Lesotho), Patrick Hettinger et Janice James (Liberia), Sahar Taghdisi Rad (Libye), Jean Marie Vianey Dabire et Simplicie Zouhon Bi (Madagascar), Peter Mwanakatwe (Malawi), Abdoulaye Konaté et Bécaye Diarra (Mali), Samia Mansour et Vincent Castel (Maroc), Martha Phiri et Asha Kannan (Maurice), Marcellin Ndong Ntah et Souleman Boukar (Mauritanie), Andre Almeida-Santos, Luca Monge Roffarello et Manuel Filipe (Mozambique), George J. Honde et Ojijo Odhiambo (Namibie), Daniel Ndoye et Mansour Ndiaye (Niger), Barbara Barungi (Nigeria), Vera-Kintu Oling, Alexis Rwabizambuga et Alex Warren-Rodriguez (Ouganda), Kalidou Diallo (République centrafricaine), Séraphine Wakana et Ernest Bamou (République démocratique du Congo), Edward Batte Sennoga et Bernis Byamukama (Rwanda), Flávio A. Soares Da Gama (Sao Tomé-et-Príncipe), Khadidiatou Gassama, Toussaint Houeninvo et Bakary Traoré (Sénégal), Susan Mpande et Asha Kannan (Seychelles), Jamal Zayid (Sierra Leone), Ahmed Dualeh (Somalie), Yousif M.A. Bashir Eltahir, Suwareh Darbo et Kabbashi M. Suliman (Soudan), Joseph Muvawala et Frederick Mugisha (Soudan du Sud), Albert Mafusire et Fatou Leigh (Swaziland), Prosper Charle, Rogers Dhliwayo et Josef Loening (Tanzanie), Claude N'Kodia (Tchad), Carpophore Ntagungira (Togo), Philippe Trape, Mickaëlle Chauvin et Hatem Salah (Tunisie), Peter Engbo Rasmussen, Kambaila Munkoni et George Lwanda (Zambie), Mary Manneko Monyau et Amarakoon Bandara (Zimbabwe). Le travail sur les notes pays a bénéficié de la contribution importante des consultants en poste sur le terrain.



# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	6
<b>PREMIÈRE PARTIE : Les chaînes de valeur mondiales et l'industrialisation de l'Afrique</b> .....	7
Chapitre 1. <b>Les chaînes de valeur mondiales en Afrique : potentiel et réalité</b> .....	9
Chapitre 2. <b>L'Afrique est-elle prête pour les chaînes de valeur mondiales ? Une perspective sectorielle</b> .....	45
Chapitre 3. <b>Quelles politiques pour les chaînes de valeur mondiales en Afrique ?</b> .....	75
<b>DEUXIÈME PARTIE : Notes pays</b> .....	97
Afrique du Sud .....	98
Algérie .....	100
Angola .....	102
Bénin .....	104
Botswana .....	106
Burkina Faso .....	108
Burundi .....	110
Cabo Verde .....	112
Cameroun .....	114
Comores .....	116
Congo, Rép. ....	117
Congo, Rép. dém. ....	119
Côte d'Ivoire .....	121
Djibouti .....	123
Égypte .....	124
Érythrée .....	126
Éthiopie .....	128
Gabon .....	130
Gambie .....	132
Ghana .....	135
Guinée .....	137
Guinée-Bissau .....	138
Guinée équatoriale .....	139
Kenya .....	140
Lesotho .....	142
Liberia .....	144
Libye .....	146
Madagascar .....	148
Malawi .....	150
Mali .....	152
Maroc .....	154
Maurice .....	156
Mauritanie .....	158
Mozambique .....	159
Namibie .....	161
Niger .....	164
Nigeria .....	166
Ouganda .....	168
Rép. centrafricaine .....	170
Rwanda .....	171
São Tomé-et-Príncipe .....	173
Sénégal .....	175
Seychelles .....	177
Sierra Leone .....	179
Soudan .....	182
Soudan du Sud .....	184
Swaziland .....	186
Tanzanie .....	188
Tchad .....	190
Togo .....	192
Tunisie .....	194
Zambie .....	196
Zimbabwe .....	198



## Introduction

Cette édition thématique des *Perspectives économiques en Afrique 2014* (PEA) s'intéresse aux façons dont l'Afrique peut assurer son industrialisation en tirant le meilleur parti des chaînes de valeur mondiales sans se laisser enfermer dans les activités à faible valeur ajoutée. Le choix de cette thématique est étroitement liée aux conclusions des trois précédentes éditions des PEA, respectivement consacrées aux partenaires émergents de l'Afrique (2011), à l'emploi des jeunes (2012) et à la transformation structurelle et aux ressources naturelles (2013). Chacune d'entre elles met en avant un défi spécifique.

**Le défi de la compétitivité.** Le phénomène du basculement de la richesse – avec un déplacement du centre de gravité de l'économie mondiale vers l'Est et le Sud – explique en grande partie les récentes performances économiques de l'Afrique : le Brésil, la Chine, l'Inde, la Turquie et bon nombre d'autres pays s'imposent comme des investisseurs importants pour le continent et des débouchés dynamiques pour les produits africains. Mais cet essor s'accompagne d'un durcissement de la concurrence sur les marchés mondiaux.

**Le défi de l'emploi.** Chaque année, 13 millions de jeunes Africains font leur entrée sur le marché du travail. À l'horizon 2040, la main-d'œuvre du continent devrait représenter 1 milliard d'individus, devant la Chine et l'Inde. Si leurs niveaux d'instruction et de compétences s'améliorent, les travailleurs africains restent le plus souvent peu qualifiés. Dans de nombreux pays, l'emploi informel représente toujours plus de la moitié de l'emploi total. Les enjeux sont particulièrement aigus pour les jeunes, dont l'emploi ne suffit pas toujours à les extraire de la pauvreté ou qui ne parviennent tout bonnement pas à accéder au marché du travail. Dans de nombreux pays, l'emploi salarié (ce qui se fait de mieux en termes de travail) ne concerne que moins de 15 % des jeunes actifs. Pour exploiter l'atout que représente ce dynamisme démographique, le continent africain va devoir créer 100 millions d'emplois, y compris peu qualifiés, tous les dix ans.

**Le défi de la transformation structurelle.** L'équation de la transformation structurelle est simple : avec la réallocation des ressources –humaines et financières-- à des activités nouvelles et plus productives, les pays gagnent en productivité. La performance impressionnante des économies africaines depuis dix ans ne doit pas tout aux ressources naturelles, qui ne comptent que pour un tiers de la croissance du continent. Elle s'explique aussi par la transformation structurelle qui a eu lieu : dans les années 2000, la productivité du travail a progressé de pratiquement 3 %, la moitié environ de ce gain pouvant être imputée au déplacement des travailleurs vers des activités plus productives. Mais cette évolution n'est pas suffisante pour stimuler l'emploi ou faire reculer la pauvreté. L'Afrique doit donc accélérer sa transformation structurelle en adoptant des modèles de croissance davantage créateurs d'emplois.

S'ils veulent déployer les politiques susceptibles de stimuler le développement d'entreprises concurrentielles dans les secteurs créateurs d'emplois, les décideurs doivent i) bien appréhender les implications des mutations du commerce international pour les économies africaines ; ii) évaluer dans ce contexte les forces et les faiblesses de ces économies ; et iii) réfléchir aux options les mieux adaptées aux atouts de leur pays et à leur stratégie nationale. C'est la vocation de cette édition thématique des *Perspectives économiques en Afrique 2014*, que viennent compléter les études de cas des 54 économies du continent, que de les y aider.

# PREMIÈRE PARTIE

## Les chaînes de valeur mondiales et l'industrialisation de l'Afrique









## Chapitre 1

# Les chaînes de valeur mondiales en Afrique : potentiel et réalité

Les chaînes de valeur mondiales (CVM) sont le fait d'entreprises qui optimisent leurs stratégies d'approvisionnement en séparant les stades de production. Si elle s'accompagne d'une montée en gamme, l'intégration dans les CVM pourrait accélérer la transformation structurelle en Afrique. Les échanges en valeur ajoutée servent à mesurer les chaînes de valeur mondiales. À ce jour, l'Afrique n'en capture qu'une petite partie, mais qui s'accroît. Les gains de productivité qui découlent des chaînes de valeur sont plus faciles à atteindre que la croissance de l'emploi.



### En bref

La mondialisation a modifié le mode de production des biens et des services. La vision du commerce se limitant à l'échelon d'un pays ne reflète plus la réalité. Elle est remplacée par des réseaux de production qui, même pour un simple produit, couvrent de nombreux pays, et souvent l'intégralité du globe. Nous appelons ces réseaux les chaînes de valeur mondiales (CVM) (encadré 1.1). Ils sont le fait d'entreprises qui utilisent les progrès des communications et de la réglementation pour optimiser leurs stratégies d'approvisionnement via une réorganisation géographique et la séparation des stades de production. Les chaînes de valeur mondiales offrent de nouvelles opportunités de transformation structurelle en Afrique. Les pays peuvent s'intégrer aux chaînes de valeur mondiales à un certain stade, généralement l'assemblage dans les activités manufacturières et la production de produits de base dans l'agriculture. Dans l'idéal, cette stratégie offre des opportunités de *montée en gamme* grâce aux transferts de savoir, à la différenciation des produits et à la réalisation de nouvelles étapes, adjacentes dans la chaîne de valeur. Les mesures des échanges en valeur ajoutée (par opposition aux mesures brutes traditionnelles des échanges) peuvent donner une idée du degré d'intégration dans les chaînes de valeur mondiales et des avantages conférés. Jusqu'ici, l'Afrique n'entre que pour une petite part dans les échanges mondiaux mesurés en valeur ajoutée, mais son niveau total d'intégration dans les CVM est élevé comparé à d'autres régions. Toutefois, cela est principalement dû à l'intégration en aval des matières premières africaines, exportées vers d'autres régions du monde pour y être transformées : la part de la valeur ajoutée en Afrique est très faible. Concernant les gains procurés par les chaînes de valeur mondiales, elles ont plus facilement induit une croissance des exportations et de la productivité que de l'emploi. La réussite dépend de la capacité d'un pays à répondre à la demande extérieure, ainsi que de la nature de la chaîne de valeur et de l'entreprise chef de file.

#### Encadré 1.1. Qu'est-ce qu'une chaîne de valeur mondiale ?

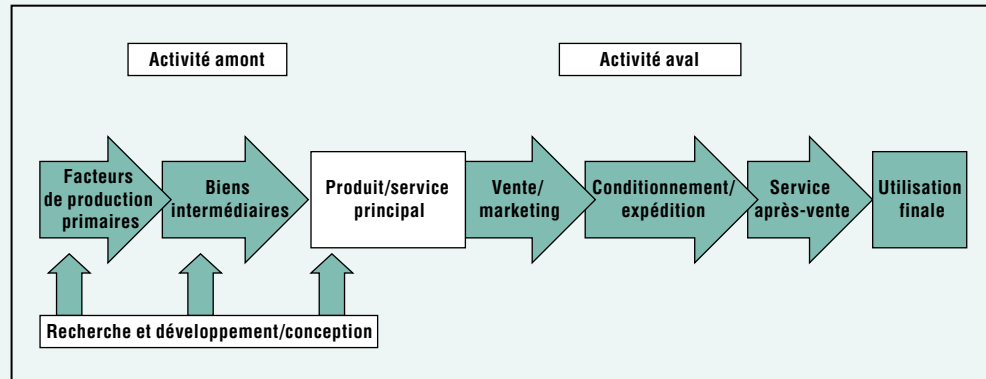
Une chaîne de valeur représente l'ensemble des activités menées par les entreprises pour amener un produit ou un service de sa conception à son utilisation finale par le consommateur final (figure 1.1). À chaque étape de la chaîne, de la valeur est ajoutée sous une forme ou une autre. Sous l'effet de la délocalisation et de l'interconnectivité croissante, les activités qui forment les chaînes de valeur de nombreux produits et services sont de plus en plus fragmentées sur le globe et entre les entreprises. Diverses tâches tout au long de la chaîne de production peuvent être réalisées dans des endroits distants, en fonction des avantages comparatifs respectifs des différents pays. Le processus de production interconnecté que traversent les biens et les services depuis la conception et le design jusqu'à la fabrication, au marketing et à la commercialisation est souvent appelé chaîne de valeur mondiale ou réseau de production international (Gereffi et Fernandez-Stark, 2011 ; OCDE, 2013).

Chaque étape offre, à des degrés divers, des opportunités de création, au niveau local, d'activités, d'emplois et de bénéfices pour les entreprises, lesquels induisent des compétences, des technologies et des recettes publiques, sous forme de taxes. Une intégration réussie dans une chaîne de valeur peut permettre à un pays de bénéficier d'une plus grande part de ces avantages et d'accélérer son processus d'industrialisation.



### Encadré 1.1. Qu'est-ce qu'une chaîne de valeur mondiale ? (suite)

Figure 1.1. Étapes d'une chaîne de valeur générique



Source : Élaboration des auteurs

## Les chaînes de valeur mondiales offrent des opportunités croissantes

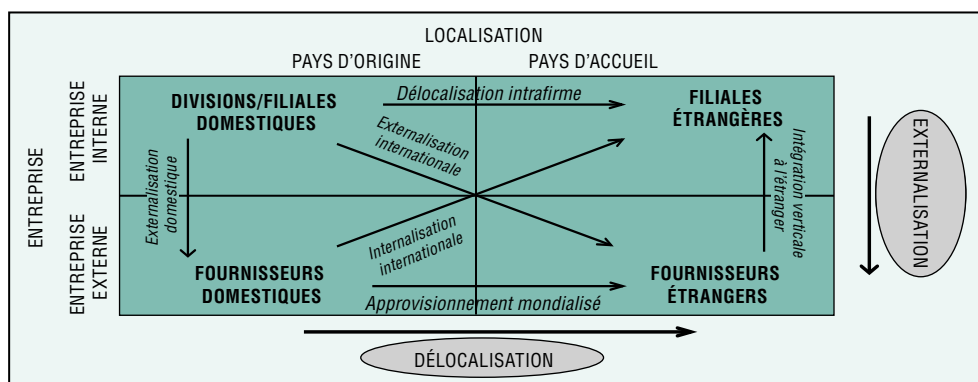
La manière dont les biens sont échangés a évolué en parallèle des moyens qui servent à les produire. Le respect des normes définies par les entreprises et l'inclusion dans certaines chaînes de valeur mondiales peuvent améliorer les capacités, l'emploi et les structures sociales des pays africains. La position d'un pays dans une chaîne et sa capacité à accroître sa participation sont capitales dans sa réussite, à l'instar des services adaptés et d'une bonne gouvernance, d'entrepreneurs innovants et du respect des règles propres à la chaîne.

## Les technologies de transport et de communication modernes ont rapidement étendu les chaînes de valeur mondiales

Le commerce international de marchandises à grande échelle est apparu au XIX<sup>e</sup> siècle avec les modes de transport modernes. Avant l'invention du transport rapide de gros volumes de marchandises par train, bateau à vapeur ou camion, chaque ville ou région devait produire la plupart des produits qu'elle consommait. Depuis le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, le transport a permis d'échanger de gros volumes ; les villes, les régions et même les pays ont commencé à opérer une division du travail. Ils se sont concentrés sur la production des biens qu'ils pouvaient consommer et vendre, et achètent les autres biens ailleurs. Avec la baisse des coûts de transport, les échanges n'ont cessé de se développer (Baldwin, 2012).



Figure 1.2. Externalisation et délocalisation



Note: La dimension géographique ou délocalisation se déplace de la gauche vers la droite. L'externalisation ou localisation organisationnelle de l'activité, au sein ou en dehors de l'entreprise, se déplace du haut vers le bas.  
Source: OCDE (2013).

Depuis le milieu des années 80, le commerce de produits finis a donné naissance à une division mondiale du travail. L'apparition de nouvelles technologies de communication et le recul rapide des coûts des échanges et de transport (sous l'effet de la libéralisation des échanges, de la conteneurisation et de la baisse des prix du transport aérien) ont permis la dispersion géographique de segments du processus de production tout en garantissant un contrôle et une coordination suffisants (Baldwin, 2012). Aujourd'hui, les dirigeants d'entreprises peuvent se rendre n'importe où sur la planète en un temps relativement court et pour un coût raisonnable, et les technologies de communication permettent de travailler 24 heures sur 24 sur l'ensemble du globe<sup>1</sup>.

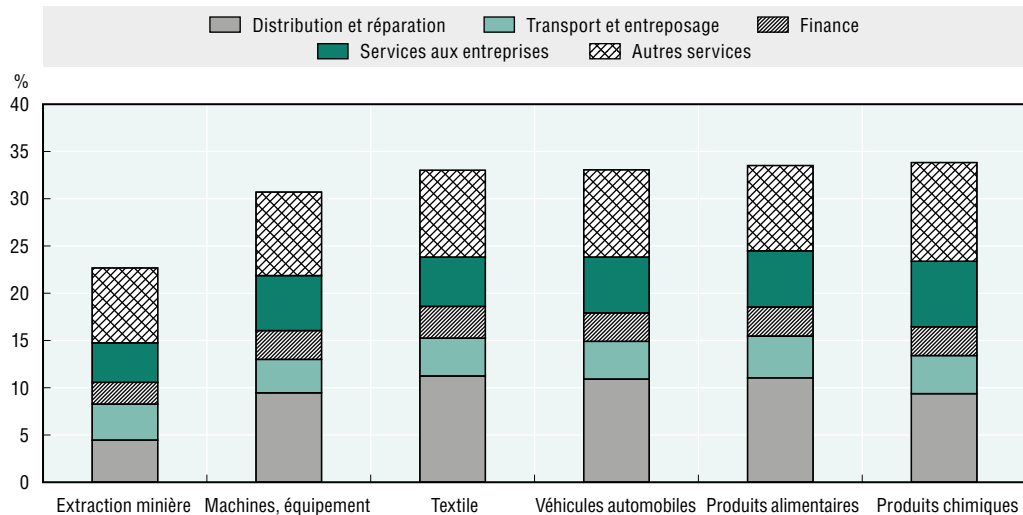
La division mondiale du travail, qui ne cesse de s'accroître, est le fait d'entreprises qui utilisent les progrès de la communication et de la réglementation pour optimiser leurs stratégies d'approvisionnement grâce à la réorganisation géographique et à la séparation des étapes de production. Pour chaque opération et étape de production, les entreprises doivent décider s'il vaut mieux i) qu'elles conservent l'activité en interne ou qu'elles l'externalisent à un fournisseur indépendant ; et ii) qu'elles conservent les activités dans leur pays d'origine ou qu'elles les délocalisent à l'étranger. La figure 1.2 décrit les quatre combinaisons possibles de la structure organisationnelle et géographique de la production. Ces nouvelles stratégies d'approvisionnement entraînent un accroissement de l'investissement direct étranger et des échanges intra-entreprise ainsi que les échanges verticaux sur un pied d'égalité avec des fournisseurs indépendants (Cattaneo et al., 2013 ; OCDE, 2013). Aujourd'hui, on estime que 80 % des échanges mondiaux sont le fait des multinationales (CNUCED, 2013).

Les services ont gagné en importance pour soutenir les chaînes de valeur mondiales. Les biens et les services sont interconnectés au sein des réseaux de production mondiaux. ÉVA, la base de données conjointe de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), révèle que la valeur créée directement et indirectement par les services en tant que facteurs intermédiaires représente plus de 30 % de la valeur ajoutée totale des biens manufacturés (OCDE, 2013 ; figure 1.3). Une part significative de ces services permet le fonctionnement effectif des chaînes de valeur mondiales : il s'agit en particulier du transport, de la logistique et de l'entreposage, mais aussi de la banque, de l'assurance, des services aux entreprises, des services spécialisés et des services de communication, qui




sont fournis à tous les stades de la production. Ces services jouent un rôle crucial pour les échanges de biens car ils permettent que les composants franchissent efficacement les frontières (Lesser, 2014 ; OCDE, 2013 ; FEM, 2012).

Figure 1.3. Part des services dans la valeur ajoutée des échanges de produits manufacturés, tous pays, 2009



Source : OCDE, OMS et CNUCED, 2013.

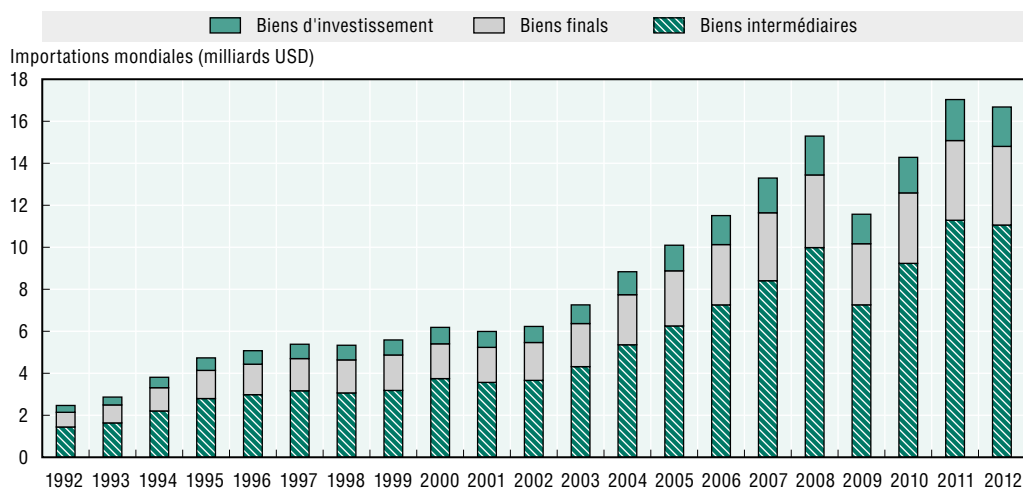
StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933034980>

En outre, de la même manière que les biens, les services sont désagrégés en activités distinctes et échangés, créant ainsi des chaînes de valeur pour les services. Les services à forte intensité de savoir sont aux avant-postes de cette tendance. La valeur peut être capturée et stockée si bien que la production de ces services peut être séparée de la consommation et accrue, créant des services finals à plus forte valeur ajoutée. Grâce au commerce numérique transfrontière, ces services peuvent ensuite être utilisés n'importe où dans le monde, ce qui donne naissance à de véritables chaînes de valeur pour les services. Même si, à ce jour, les recherches sont rares sur les chaînes de valeur dans les services, ces dernières semblent apparaître dans divers secteurs, notamment la banque, le tourisme et, peut-être, les services d'enseignement et de santé, ainsi que les services relatifs aux technologies de l'information et à la gestion des processus d'affaires (Lesser, 2014).

Aujourd'hui, les chaînes de valeur mondiales, ou les réseaux de production internationaux, recouvrent de nombreux pays, voire l'ensemble du globe et sont étroitement liées au basculement de la richesse et à l'importance croissante des pays du Sud. La figure 1.4 illustre ce dégroupage des échanges, et montre que les biens intermédiaires sont le moteur principal de la croissance des échanges depuis les années 90 : ils représentaient environ 65 % (11 milliards de dollars des États-Unis – USD) des importations en 2012, contre 57 %, et 2.8 milliards USD à peine, en 1995. Sur la même période, la part des pays de l'OCDE dans les importations mondiales de biens intermédiaires a reculé, pour passer de 75 % à 60 %, tandis que celle des pays hors OCDE progressait d'autant (figure 1.5). Parallèlement, la part des pays de l'OCDE dans la valeur ajoutée manufacturière mondiale a chuté de 80 % à 60 %.



Figure 1.4. Le dégroupage des échanges : croissance des échanges tirée par les biens intermédiaires, 1992-2012



Source: Calculs des auteurs d'après UN Comtrade (2014).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933034999>

Malgré leur appellation, les chaînes de valeur mondiales affichent une forte concentration régionale, qui diminue lentement. L'Afrique n'y joue pas encore un rôle significatif. Lorsque l'on mesure les liens entre les principaux acteurs des chaînes d'approvisionnement, les relations les plus étroites se trouvent au sein des blocs régionaux de l'Asie de l'Est, de l'Europe et de l'Amérique du Nord (Baldwin, 2012). Environ 85 % des échanges en valeur ajoutée au sein des chaînes de valeur mondiales ont lieu à l'intérieur et autour de ces trois plateformes. Si les autres régions restent marginales, leur part s'est accrue, passant de 10 % seulement en 1995 à 15 % en 2011. La part de l'Afrique dans les CVM a progressé, passant de 1.4 % à 2.2 % sur la même période (tableau 1.1). À 2 %, la part de l'Afrique dans les importations mondiales de biens intermédiaires est restée inchangée depuis les années 90 (figure 1.5).

Tableau 1.1. Part de la valeur ajoutée dans les échanges par région, 1995 et 2011

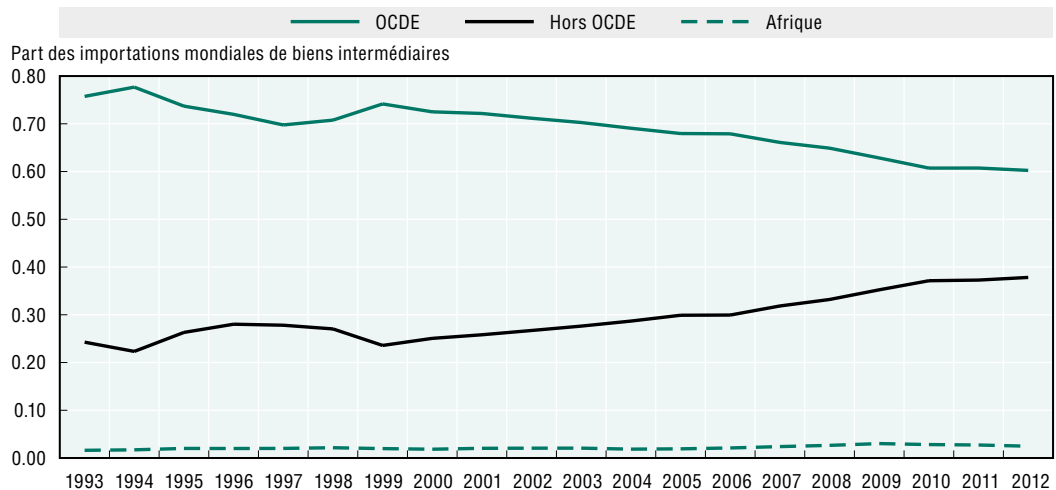
Région	1995	2011
Europe	57.5 %	50.9 %
Asie de l'Est	14.4 %	16.2 %
Amérique du Nord	13.1 %	11.8 %
Asie du Sud-Est	6.0 %	6.8 %
Amérique latine	3.2 %	4.2 %
Moyen-Orient	2.0 %	3.0 %
Afrique	1.4 %	2.2 %
Russie et Asie centrale	0.9 %	2.0 %
Asie du Sud	0.7 %	1.7 %
Océanie	0.9 %	1.3 %

Note: Voir section sur les mesures ci-dessous.

Source: Calculs des auteurs d'après la base de données UNCTAD-EORA GVC (2014).



Figure 1.5. **Importations mondiales de biens intermédiaires montrant la progression des marchés émergents en tant que plateformes de production, 1993-2012**



Source: Calculs des auteurs d'après UN Comtrade (2014).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933035018>

Ce rapport suppose que la tendance à la création de chaînes de valeur mondiales se poursuivra car l'internationalisation oblige les multinationales à gagner en efficacité et en flexibilité. L'externalisation et la délocalisation permettent aux multinationales de cumuler les avantages de diverses situations géographiques et de gagner en efficacité. Si les principales fonctions du siège restent généralement dans le pays d'origine de l'entreprise, les étapes de production à forte intensité de main-d'œuvre sont souvent délocalisées vers des pays où le niveau de salaire est plus faible, tandis que le marketing et la distribution sont installés dans le marché de consommation finale. À mesure qu'augmente le nombre d'entreprises qui optimisent leurs réseaux et gagnent en rentabilité, d'autres seront obligées de leur emboîter le pas. Dans le même temps, l'internationalisation des chaînes d'approvisionnement accroît les incertitudes et le besoin de réactivité (Gibbon et Ponte, 2005). La maximisation de l'efficacité des chaînes d'approvisionnement peut réduire les coûts, mais elle fragilise la capacité à surmonter les crises. Par conséquent, plus de 50 % des dirigeants d'entreprise interrogés dans le cadre de l'enquête mondiale menée par PwC auprès des dirigeants d'entreprise en 2013 (*Global CEO Survey 2013*) souhaitent diversifier leurs chaînes d'approvisionnement et, partant, rendre leurs opérations plus flexibles (PwC, 2013).

Cependant, rien n'est gravé dans le marbre. Les progrès technologiques récents pourraient entraîner un ralentissement de l'étalement des chaînes de valeur mondiales. Les avantages de coûts que présente la production de masse par rapport à la fabrication personnalisée figuraient parmi les principaux moteurs de l'externalisation et de la délocalisation. Les nouvelles technologies de production, en particulier dans le secteur manufacturier, comme l'impression 3D et la robotique intelligente ont le potentiel de réduire suffisamment cet avantage de coût pour entraîner un phénomène de « relocalisation » des activités de production vers les économies « maisons-mères » (*headquarter economies*), où sont installés les sièges sociaux et les salaires sont élevés.





## Les chaînes de valeur mondiales offrent un potentiel de transformation structurelle

Dans un contexte de chaînes de valeur mondiales, les pays ne constituent plus le cadre d'analyse pertinent, et l'importance des importations de biens intermédiaires n'est plus la même. Si l'on considère les pays comme les principales unités d'analyse et de stratégie, il apparaît qu'un pays en mesure de créer les capacités qui lui permettront de produire des biens complexes peut être compétitif sur le marché mondial. Les importations sont alors prises comme un signe de faiblesse intérieure et les exportations comme une force. Toutefois, étant donné que la compétitivité des entreprises dépend de leur capacité à combiner les forces de différents pays au sein d'un processus de production, une entreprise qui n'utilise que des facteurs de production locaux peut souffrir d'un désavantage concurrentiel. Autrement dit, les importations de biens intermédiaires ne sont plus un signe de compétitivité étrangère, mais un moyen pour les entreprises d'accéder aux facteurs de production les plus efficaces et, partant, de produire des biens plus compétitifs (Cattaneo et Miroudot, 2013).

Les normes et les spécifications des produits des entreprises chefs de file se substituent de plus en plus aux prix et aux normes commerciales publiques en tant que déterminants essentiels de la participation aux CVM. Pour que les réseaux de production internationaux fonctionnent avec efficacité, il faut une combinaison sans heurts de composantes intermédiaires provenant de nombreux endroits et souvent de fournisseurs différents. Une composante défectueuse ou un produit qui ne satisfait pas aux spécifications de l'entreprise chef de file peut provoquer des effets d'entraînement négatifs et des blocages coûteux. De la même façon, sur les marchés développés, les consommateurs font de plus en plus pression sur les distributeurs pour qu'ils garantissent l'origine de leurs produits et le respect des normes sociales et environnementales. Pour la plupart des entreprises, les normes des CVM en matière de produits et de qualité sont par conséquent indispensables. Le prix devient un critère de second ordre. Par conséquent, même si les mesures publiques, comme les droits de douane et les normes d'hygiène et de sécurité (phytosanitaires), continuent de jouer un rôle dans le commerce mondial, ce rôle est de moins en moins important par rapport à celui des normes privées, souvent définies par les entreprises qui contrôlent les chaînes de valeur mondiales (Cattaneo et Miroudot, 2013 ; López González et Holmes, 2011).

Les pays africains peuvent désormais s'intégrer à une chaîne de valeur sans avoir au préalable mis en place toutes les autres étapes de la chaîne. Par le passé, pour qu'un pays s'industrialise, il devait se doter de la capacité de participer à toutes les grandes étapes des chaînes de valeur des produits manufacturés complexes. Aujourd'hui, en s'insérant dans un réseau de production international, les pays peuvent créer une partie de la chaîne de valeur d'un produit sans disposer de toutes les capacités en amont (Cattaneo et al., 2013 ; Gereffi et Lee, 2012 ; OCDE, 2013). Celles-ci restent ailleurs et sont reliées par les envois de produits intermédiaires et la diffusion du savoir-faire nécessaire pour l'étape de la chaîne de valeur présente dans le pays. Pour que le panier d'exportations d'un pays comporte des biens de haute technologie, il n'est plus nécessaire que ce pays dispose d'un vaste ensemble de capacités industrielles, mais simplement de celles liées à l'activité d'assemblage requise.

Grâce à leur participation à une chaîne de valeur, les pays et les entreprises peuvent acquérir des capacités nouvelles qui leur permettent de monter en gamme, c'est-à-dire de s'arroger une plus grande part de la valeur ajoutée d'une chaîne de valeur mondiale. Le développement de plusieurs pays d'Asie montre combien l'industrialisation est tributaire des liens et des innovations qui proviennent de la diffusion des connaissances. Ainsi, la Chine s'est intégrée aux chaînes de valeur mondiales en se spécialisant dans les activités d'assemblage de produits finals et a réussi à accroître sa participation en

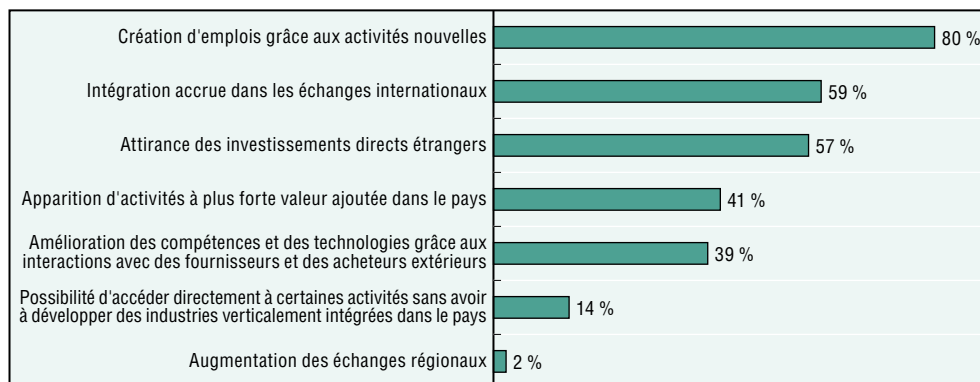


constituant une base d'approvisionnement compétitive de biens intermédiaires (en développant des relations) et en relevant la qualité de ses exportations. Au niveau des entreprises, le développement économique se définit comme la « progression » dans la chaîne de valeur, qui se traduit par le passage à des activités à plus forte valeur ajoutée. En théorie, les entreprises peuvent ainsi s'arroger une part plus grande de la valeur de la chaîne de valeur mondiale et la compétitivité s'en trouve améliorée (Gereffi et al., 2005 ; Humphrey et Schmitz, 2002).

**Pour devenir inclusif, le développement économique doit aller de pair avec le développement social.** Le développement social s'accompagne d'une hausse de l'emploi et d'une amélioration des conditions d'emploi des travailleurs locaux au sein d'une chaîne de valeur mondiale donnée (Barrientos et al., 2011 ; Milberg et Winkler, 2013 ; Bernhardt, 2013).


**Les chaînes de valeur mondiales renferment ainsi le potentiel de dynamiser l'emploi et la transformation structurelle en Afrique.** La transformation structurelle passe par la montée en puissance d'activités nouvelles et plus productives et par le passage des ressources d'activités moins productives à ces nouvelles activités, ce qui fait augmenter la productivité globale<sup>2</sup>. Même si l'Afrique a enregistré une croissance impressionnante et une légère transformation structurelle au cours des dix dernières années<sup>3</sup>, cette transformation n'exerce pas un impact suffisant sur l'emploi et sur la pauvreté (BAfD et al., 2013). Les chaînes de valeur mondiales peuvent permettre à l'Afrique d'instaurer les activités nouvelles et plus productives qui sont nécessaires à la transformation structurelle. L'édition 2013 des *Perspectives économique en Afrique* a montré que ce continent devait disposer d'un grand nombre d'emplois peu qualifiés dans les secteurs suffisamment proches des capacités existantes pour déboucher sur un apprentissage et sur des liens réels avec l'ensemble de l'économie nationale (BAfD et al., 2013). En particulier, les activités liées au secteur manufacturier et agricole de base au sein des CVM présentent ce potentiel. Dans une enquête menée pour le présent rapport, 93 % des experts des pays africains interrogés estimaient que les chaînes de valeur mondiales constituaient plus une opportunité qu'une menace. La majorité des répondants considèrent la « création d'emplois dans les nouvelles activités » comme la principale opportunité offerte par les chaînes de valeur mondiales et produisant de nouveaux flux d'échanges pour les pays africains (figure 1.6).

Figure 1.6. Les principales opportunités offertes par les chaînes de valeur mondiales et le profil des échanges qui en résulte



Note: Les chiffres indiquent le pourcentage de répondants. L'enquête portait sur un expert par pays.

Source: Enquête auprès des experts-pays des PEA (2014).

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933035037>



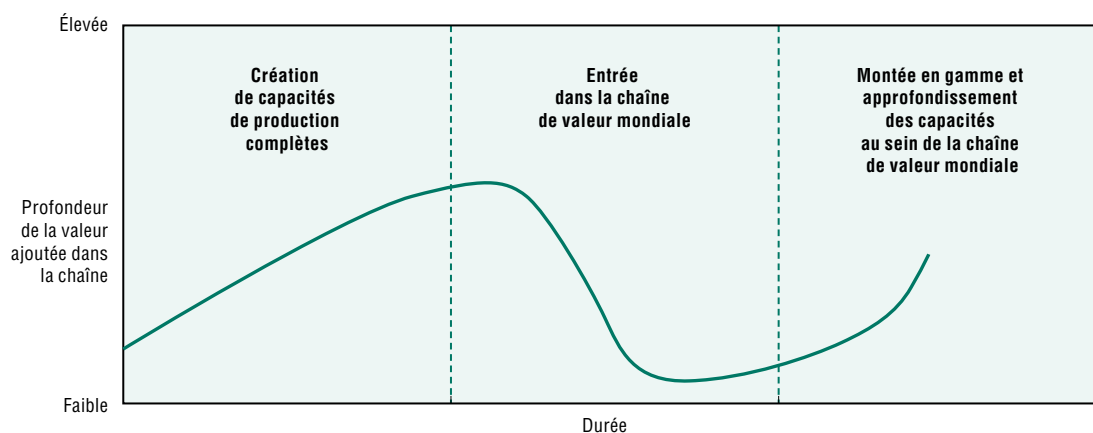
Les changements progressifs que connaît la Chine pourraient permettre à l'Afrique d'intensifier sa participation aux chaînes de valeur mondiales. La croissance démographique de la Chine étant susceptible de cesser et les salaires progressant, la Chine pourrait devenir moins attrayante comme plateforme d'activités manufacturières à forte intensité de main-d'œuvre. Conscientes de cette évolution, les autorités chinoises ont décidé de rééquilibrer l'économie de leur pays au profit de la consommation et de donner un plus grand rôle au secteur des services. L'investissement dans les activités manufacturières à forte intensité de main-d'œuvre s'est donc détourné de la Chine au profit d'autres régions, en particulier l'Asie du Sud et du Sud-Est. En 2011, la Banque mondiale a indiqué que la Chine pourrait bientôt exporter 85 millions d'emplois dans l'industrie manufacturière légère (Lin, 2011 ; Chandra *et al.*, 2012). Même s'il semble peu probable que ces emplois quittent la Chine, de nombreuses entreprises internationales commencent à se tourner vers l'Afrique en particulier, pour continuer de se développer.

### Pour réussir, il faut de bonnes conditions et une aide ciblée

La place d'un pays au sein d'une chaîne de valeur mondiale peut déterminer le degré auquel il profite de la chaîne. Les économies peuvent se situer en amont ou en aval dans les chaînes de valeur mondiales, en fonction de leur spécialisation, et leur place peut changer au fil du temps. Les économies situées en amont produisent les matières premières ou le savoir au début du processus de production (recherche ou conception, par exemple), tandis que les économies situées en aval assemblent des produits transformés ou se spécialisent dans des services aux consommateurs. Les activités telles que la recherche et le développement ou la conception, mais aussi certains services, créent davantage de valeur ajoutée que l'assemblage (OCDE, 2013).

L'intégration à une chaîne de valeur mondiale peut réduire la valeur ajoutée locale mais elle peut engendrer de la croissance s'il y a montée en gamme. Les entreprises chefs de file s'efforcent de créer des chaînes de valeur mondiales qui combinent les avantages de différentes implantations géographiques et les producteurs (et les pays) africains doivent se spécialiser sur des sous-segments d'une chaîne afin de s'intégrer à une chaîne de valeur mondiale. Par conséquent, au départ, une faible part de la valeur ajoutée peut être absorbée localement et la part de la valeur ajoutée étrangère dans les exportations s'accroît à mesure que la participation aux CVM augmente. La montée en gamme est nécessaire pour que la part de la valeur ajoutée incorporée localement progresse à nouveau, comme le montre la figure 1.7 (Kaplinsky, 2013).

Figure 1.7. La vague de montée en gamme dans la chaîne de valeur mondiale

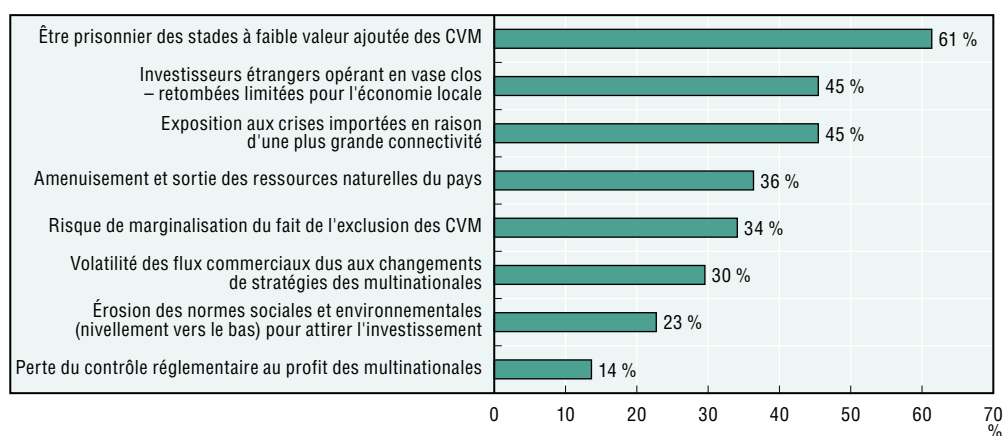


Source : Kaplinsky, 2013.




Toutefois, en l'absence de montée en gamme et d'accumulation de capacités nouvelles, l'intégration dans les CVM entraîne un risque de rétrogradation. Le recul initial de la part de valeur ajoutée locale ne doit pas poser problème, du moment que la participation à une chaîne de valeur mondiale permet aux activités et à l'emploi du pays de progresser à un rythme soutenu<sup>4</sup>. Cependant, à long terme, si aucune activité générant davantage de valeur ajoutée n'est créée dans le pays, les activités locales risquent de rester confinées aux segments à faible valeur ajoutée d'une chaîne de valeur mondiale. Pire encore, la rétrogradation, qui est synonyme de perte d'activités productrices de valeur ajoutée et d'emplois ou de dégradation des conditions de travail, peut survenir lorsque disparaissent des liens adjacents avant que ces activités n'aient pu intégrer la chaîne de valeur mondiale. Par exemple, de nombreux pays africains produisent à la fois des vêtements et du coton, mais ont perdu leur industrie textile face à la concurrence asiatique. Le déclassement social peut provenir de la destruction d'emplois ou de la réduction des salaires réels par suite de l'intégration à une CVM. Il peut aussi être dû à l'existence de relations captives entre les acteurs de la chaîne de valeur locale, d'où une baisse de revenu pour les producteurs de produits primaires, tels que les pêcheurs, qui obtiennent des prix inférieurs auprès des acheteurs et des intermédiaires. Dans une enquête réalisée pour le présent rapport, les experts pays des *Perspectives économiques en Afrique* ont conclu que les plus grandes menaces que font peser les chaînes de valeur mondiales en Afrique sont qu'elles risquent de « rendre les pays prisonniers des stades à faible valeur ajoutée des CVM » et que « les investisseurs étrangers travaillent en vase clos et que leurs activités ne produisent que des retombées limitées pour l'économie du pays » (figure 1.8).

Figure 1.8. Principales menaces associées aux chaînes de valeur mondiales (CVM) et nouveaux profils des échanges



Note : Les chiffres indiquent le pourcentage de répondants. L'enquête portait sur un expert par pays.

Source : Enquête auprès des experts-pays des PEA (2014).

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933035056>

**Le potentiel de montée en gamme dans une chaîne de valeur dépend des capacités et des services en place.** Le renforcement de la participation dans la plupart des chaînes de valeur mondiales nécessite une logistique efficiente et de faibles obstacles à l'importation de biens intermédiaires, une fourniture énergétique fiable, ainsi qu'une offre suffisante de travailleurs disposant des compétences requises. Une fois qu'un pays a rejoint une chaîne de valeur mondiale au stade de la production, sa progression dans la chaîne de valeur dans un sens ou dans l'autre (vers l'approvisionnement et la recherche et développement, ou vers la vente, la distribution et le marketing) requiert une palette de services qui doivent être disponibles à des prix et à un niveau de qualité compétitifs.



C'est un aspect particulièrement important pour les petites et moyennes entreprises qui doivent avoir accès à la palette de services dont elles ont besoin afin de se concentrer sur l'activité de la chaîne de valeur pour laquelle elles sont les plus performantes.

**Le potentiel de montée en gamme dépend aussi de la gouvernance de la chaîne, c'est-à-dire du rapport de force en son sein.** La gouvernance se rapporte aux « relations hiérarchiques et de pouvoir qui déterminent la façon dont les moyens financiers, les ressources matérielles et humaines sont répartis et circulent au sein d'une chaîne » (Gereffi, 1994, p. 97). Si l'entreprise chef de file de la chaîne est principalement un acheteur (et un distributeur) de produits, les structures de gouvernance des chaînes de valeur ne seront pas les mêmes que si cette entreprise est un producteur. Outre cette distinction fondamentale, les structures de gouvernance diffèrent selon la complexité de l'information qui circule entre les acteurs de la chaîne, selon la manière dont l'information aux fins de la production peut être codifiée et selon le niveau de compétences des fournisseurs (voir également chapitre 2 ; Frederick et Gereffi, 2009 ; Gereffi *et al.*, 2005). Il est plus facile pour une entreprise de s'intégrer dans une chaîne ouverte et peu complexe, comme l'habillement. En revanche, elle peut avoir du mal à monter en gamme car la concurrence entre fournisseurs à chaque stade est plus vive et l'essentiel de la valeur ajoutée est accaparée par l'entreprise chef de file qui contrôle la distribution et le marketing. Il est plus difficile de pénétrer dans des chaînes plus complexes et nécessitant beaucoup d'informations, comme la pharmacie ou la construction automobile, mais les possibilités d'établir des relations et de transférer des compétences entre les entreprises locales et les entreprises internationales y sont nettement plus nombreuses. Les relations captives doivent être surveillées de près car elles instaurent souvent un rapport de force déséquilibré au détriment des acheteurs intermédiaires. En Afrique, les formes de gouvernance captive sont particulièrement présentes dans les chaînes de valeur agricoles.

**Pour qu'un pays puisse saisir les opportunités offertes par les chaînes de valeur mondiales, il faut des entrepreneurs compétents et innovants qui soient attachés à ce pays.** Les entrepreneurs ont non seulement une bonne connaissance du marché mais ils savent aussi comment résoudre les problèmes, que ce soit avec des produits nouveaux ou avec des processus améliorés. Comme le montre ce rapport, la différenciation des produits offre de nombreuses opportunités de montée en gamme : fabriquer un produit analogue mais légèrement amélioré pour une base de consommateurs analogue mais davantage prête à payer. Il faut que les entrepreneurs perçoivent ces opportunités et acceptent les risques qui y sont associés. S'ils veulent bénéficier, sur le long terme, de leur participation à la chaîne de valeur mondiale, les entrepreneurs doivent s'attacher à développer le marché local, même en présence de difficultés économiques. Après la crise financière de 2008, le secteur égyptien de l'habillement a réussi à maintenir ses niveaux d'exportations grâce à son intégration locale. En revanche, les exportations du secteur jordanien du vêtement ont reculé de plus de 30 % entre 2008 et 2010 parce que ce secteur est composé d'investisseurs asiatiques sans attaches géographiques (Azmeah, 2013, dans Kaplinsky, 2013).

**Si l'on veut utiliser les chaînes de valeur mondiales aux fins du développement, il faut procurer le meilleur environnement possible aux chaînes de valeur présentant le plus fort potentiel identifié.** La politique de développement ne peut plus avoir comme objectif la création d'un secteur qui couvre tous les stades de la production, mais elle doit s'efforcer de trouver la meilleure place pour un pays au sein d'une chaîne de valeur mondiale, ainsi que l'offre de fonctions opérationnelles la plus compétitive (Cattaneo et Miroudot, 2013). L'enseignement et d'autres services essentiels, l'infrastructure et un environnement propice à la pratique des affaires sont incontestablement indispensables. Si l'on regarde par le prisme de la chaîne de valeur, on peut toutefois apprécier les



critères qui permettent de s'intégrer dans une chaîne de valeur mondiale donnée et de progresser en son sein. Outre les éléments de base, l'infrastructure, les compétences et les services nécessaires diffèrent d'une chaîne à l'autre. Les produits laitiers, par exemple, ont besoin de chaînes du froid et de structures de collecte denses et fiables. Les produits manufacturés, les textiles et de nombreux fruits ont besoin d'un accès efficient au transport maritime. Et les fleurs, les légumes et les fruits frais ont besoin d'un transport aérien efficient.

## **La participation de l'Afrique aux chaînes de valeur mondiales augmente, avec des différences interrégionales, en grande partie grâce au secteur manufacturier**

Les statistiques classiques portant sur les échanges commerciaux ont tendance à présenter une vision de plus en plus faussée du commerce mondial, car les biens intermédiaires sont comptabilisés à chaque fois qu'ils traversent les frontières. On peut éviter cet écueil en mesurant la valeur ajoutée des biens échangés, mais les données y afférant ne sont compilées que depuis peu. La part de la valeur ajoutée étrangère dans les exportations d'un pays (intégration amont) et la part de la valeur ajoutée d'un pays dans les exportations d'autres pays (intégration aval) sont les principaux indicateurs de la participation d'un pays aux chaînes de valeur mondiales. La part de l'Afrique dans le commerce mondial de produits à valeur ajoutée est faible, mais elle s'accroît. L'Afrique est assez bien intégrée aux chaînes de valeur mondiales, même si c'est plus en tant que source de facteurs de production primaires qu'en tant que plateforme de production. Toutefois, l'intégration amont progresse bien plus rapidement que l'intégration aval, et plus rapidement que dans d'autres régions. L'Afrique australe est la région la plus intégrée dans les chaînes de valeur mondiales. L'Asie et l'Europe sont les principales sources de valeur ajoutée étrangère dans les exportations africaines et l'Europe est la première destination de ces exportations. La valeur ajoutée intra-africaine est plus importante dans des régions davantage intégrées : l'Afrique australe et l'Afrique de l'Est. L'Afrique du Sud est jusqu'ici le seul pays d'Afrique qui joue le rôle d'économie « maison-mère » sur ce continent. Le secteur manufacturier est le secteur le plus intégré aux chaînes de valeur mondiales et l'agriculture le moins. Les services d'intermédiation financière et aux entreprises sont ceux qui comportent la plus grande part de valeur ajoutée intra-africaine.

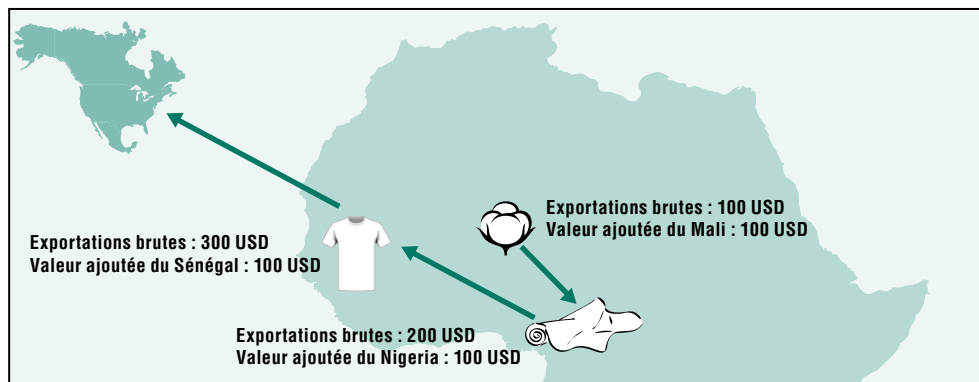
### **La participation de l'Afrique aux chaînes de valeur mondiales peut se mesurer en termes d'échanges en valeur ajoutée et d'intégration amont et aval**

La mesure de la participation aux CVM nécessite de nouvelles méthodes, car les statistiques commerciales traditionnelles souffrent d'un double comptage. Comme elles mesurent les échanges internationaux en termes bruts, les statistiques commerciales classiques comptabilisent souvent les biens intermédiaires plus d'une fois dans la chaîne de valeur. Ce double comptage se produit lorsque des biens intermédiaires franchissent les frontières et servent à fabriquer d'autres biens d'exportation, pour une nouvelle transformation ou pour la consommation finale. L'exemple donné à la figure 1.9 illustre de manière simple. Dans notre exemple, le Mali exporte du coton pour une valeur de 100 USD vers le Nigeria, où il est filé et tissé pour fabriquer du textile. Cette opération accroît la valeur de 100 USD. Les textiles sont exportés pour 200 USD vers le Sénégal, qui fabrique des T-shirts, ce qui ajoute encore 100 USD, et les exporte pour 300 USD vers les États-Unis. Les statistiques commerciales classiques feraient apparaître des transactions d'une valeur de 600 USD et des exportations du Sénégal d'une valeur de 300 USD, alors que seulement 100 USD de valeur ajoutée ont été créés dans ce pays, tandis



que 200 USD ont été importés. Comme les échanges de biens intermédiaires constituent une part importante et croissante des flux commerciaux transfrontières en raison de la fragmentation géographique croissante de la production, une part non négligeable du commerce international s'en trouve donc affectée, ce qui donne une image faussée des flux commerciaux globaux.

Figure 1.9. Statistiques commerciales traditionnelles et en termes de valeur ajoutée : comprendre le double comptage



Source : Élaboration des auteurs.

La mesure des flux commerciaux transfrontières en termes de valeur ajoutée permet de séparer la teneur en valeur ajoutée locale et la teneur en valeur ajoutée étrangère des exportations, ce qui atténue, voire élimine, le problème du double comptage. Les mesures des échanges en termes de valeur ajoutée font apparaître la valeur ajoutée contenue dans un produit et l'origine de cette valeur ajoutée. La teneur en valeur ajoutée étrangère des exportations d'un pays se rapporte au volume de biens et de services que ce pays importe de l'étranger afin de produire ses propres exportations. Si nous reprenons notre exemple, le Sénégal afficherait des exportations de vêtements dont la teneur en valeur ajoutée locale serait de 100 USD et la teneur en valeur ajoutée étrangère de 200 USD. Les échanges du Nigeria en termes de valeur ajoutée feraient apparaître des exportations dont la valeur ajoutée locale serait de 100 USD et la valeur ajoutée étrangère de 100 USD.

Pour rendre compte des flux commerciaux en termes de valeur ajoutée, une grande quantité de données est nécessaire. L'OCDE, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) ont récemment élaboré des bases de données afin de compiler ces informations. Pour mesurer la valeur ajoutée, on a besoin de tableaux entrées-sorties et de tableaux des ressources et des emplois, régulièrement actualisés et disponibles par pays. Ces tableaux doivent être complétés par des données relatives aux flux commerciaux si l'on veut déterminer l'emploi des ressources dans la production et la valeur ajoutée subséquente par secteur. La base de données OCDE-OMC sur les Échanges en Valeur Ajoutée (ÉVA) fournit des chiffres sur la base des informations disponibles les plus récentes pour les pays de l'OCDE et pour quelques pays en développement. Cependant, pour des raisons de limitation des données, l'Afrique du Sud est le seul pays du continent à être couvert par cette base de données. La base de données EORA de la CNUCED sur les CVM (UNCTAD-EORA-GVC) utilise également les informations disponibles, mais, pour mesurer les échanges en termes de valeur ajoutée pour tous les pays, elle interpole les données pour les pays qui ne disposent pas des données requises. Les données UNCTAD-EORA servent ici à analyser l'intégration de l'Afrique dans les CVM. L'encadré 1.2 propose une vue d'ensemble des initiatives les plus récentes.



### Encadré 1.2. Outils de mesure des échanges internationaux en termes de valeur ajoutée

La mesure traditionnelle du commerce international risque de ne plus suffire. Un corpus croissant de travaux s'efforce d'éliminer l'effet du double comptage induit par les chaînes de valeur mondiales sur le commerce mondial, de déterminer la valeur ajoutée dans les échanges et de repérer le déplacement de la valeur ajoutée d'un pays à l'autre dans les chaînes de valeur mondiales avant la consommation finale des produits finis. Mais la mesure des échanges en termes de valeur ajoutée doit surmonter des problèmes méthodologiques significatifs et en est encore à ses balbutiements. Le tableau ci-dessous synthétise les caractéristiques des principales initiatives pour mesurer les échanges en valeur ajoutée qui ont été engagées par différentes organisations à ce jour.

Tableau 1.2. Outils de mesure du commerce international en termes de valeur ajoutée

Projet	Institution	Sources des données	Pays	Secteurs	Années
ÉVA, base de données sur les échanges en valeur ajoutée OCDE-OMC	OCDE, OMC	Tableaux E-S, complétés par les bases de données sectorielles BTDiE, TIS et STAN	57	18	1995, 2000, 2005, 2008, 2009
Base de données UNCTAD-EORA-GVC	CNUCED, EORA	Tableaux des ressources et des emplois et tableaux E-S tirés d'Eurostat, d'IDE-Jetro et de l'OCDE	187	25-500 en fonction du pays	1990-2010
Asian International I-O Tables	Institute of Developing Economies (IDE-Jetro)	Comptabilité nationale et enquêtes auprès des entreprises	10	76	1975, 1980, 1985, 1990, 1995, 2000, 2006
Global Trade Analysis Project (GTAP)	Université Purdue	Contribution de différents chercheurs et organisations	129	57	2004, 2007
Projet WIOD (World Input-Output Database)	Consortium de 11 institutions, financé par l'UE	Tableaux des ressources et des emplois au niveau national	40	35	1996, 2009

Note: (E-S) Entrées-Sorties.

Source: Élaboration des auteurs.

Ces projets diffèrent au niveau des sources de données, des pays et des années, ainsi que de la couverture des secteurs et de la méthodologie. La base de données OCDE-OMC sur les échanges en valeur ajoutée (ÉVA) est considérée comme étant la tentative la plus complète qui visent à définir une norme commune afin d'estimer la valeur ajoutée des échanges en mettant l'accent sur la méthodologie et la rigueur statistique, mais en sacrifiant la couverture. En revanche, l'objectif premier de la base de données EORA de la CNUCED est de proposer une couverture étendue afin de tenir compte des pays en développement. Pour obtenir cette couverture étendue, la base de données intègre un degré d'interpolation et d'estimation en certains endroits afin de présenter un ensemble de données contigu et continu pour la période 1990-2011. Étant donné que le présent rapport est centré sur l'Afrique, qui est très peu présente dans la base de données ÉVA pour des raisons de manque de données, il se fonde principalement sur la base de données EORA.

EORA utilise des tableaux Entrées-Sorties afin d'estimer la teneur en importations des produits destinés à l'exportation, ainsi que les échanges à valeur ajoutée. Les données relatives aux échanges à valeur ajoutée proviennent du tableau Entrées-Sorties mondial multirégional EORA, qui rassemble diverses sources de données primaires, dont i) des tableaux E-S au niveau national et des données relatives aux principaux agrégats provenant des bureaux de statistique nationaux ; ii) des recueils E-S d'Eurostat, de l'Institute of Developing Economies – Japan External Trade Organization (IDE-Jetro) et de l'OCDE ; et iii) des données issues de la comptabilité nationale (*National Accounts Main Aggregates Database*/base de données des principaux agrégats de comptabilité nationale des Nations Unies et données officielles de la comptabilité nationale des Nations Unies – *National Accounts Official Data*), ainsi que des données relatives aux échanges commerciaux (UN Comtrade, base de données des Nations Unies sur le commerce international, et base de données sur le commerce international de UN Service Trade).

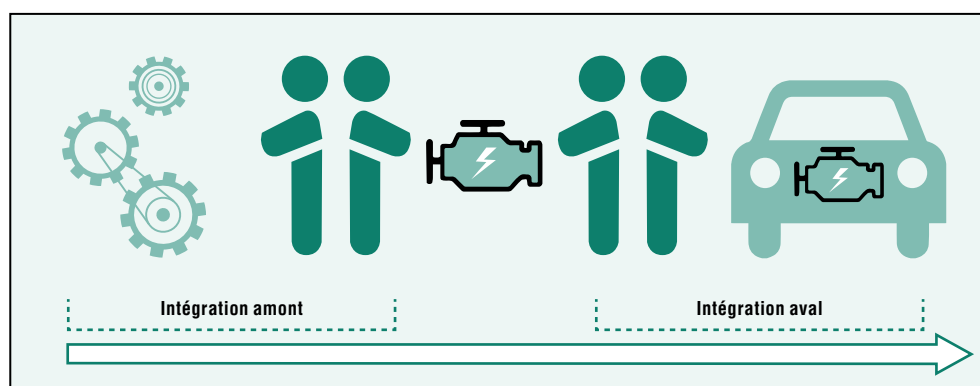




Une vision macro des échanges en termes de valeur ajoutée donne une idée du niveau d'intégration, amont et aval, d'un pays dans les chaînes de valeur mondiales. L'intégration dans une chaîne de valeur mondiale signifie qu'un pays devient partie prenante d'un réseau de production international dans lequel les biens intermédiaires proviennent de nombreux endroits différents et sont assemblés dans un pays tiers. L'intégration amont est la part de valeur ajoutée étrangère dans les exportations d'un pays. On se place du point de vue des exportations d'un pays et on étudie l'importance des facteurs de production étrangers dans la production locale (De Baker et Miroudot, 2013 ; López González et Holmes, 2011 ; OCDE, 2013).

L'intégration aval est la part des exportations de valeur ajoutée d'un pays qui se retrouve dans les exportations d'autres pays. On se place du point de vue des exportations d'un pays dans le monde entier, en particulier des produits qui entrent dans la production des exportations des autres pays (Miroudot et De Bakker, 2013 ; López González et Holmes, 2011 ; OCDE, 2013). Si l'on reprend l'exemple ci-dessus, les exportations maliennes de coton et la valeur ajoutée exportée par le Nigeria présente dans ses textiles se retrouvent toutes deux dans les exportations de T-shirts par le Sénégal et constituent, en tant que telles, une partie de l'intégration aval du Mali et du Nigeria dans les chaînes de valeur mondiales. La figure 1.10 illustre l'intégration amont et aval.

Figure 1.10. Illustration de l'intégration amont et aval



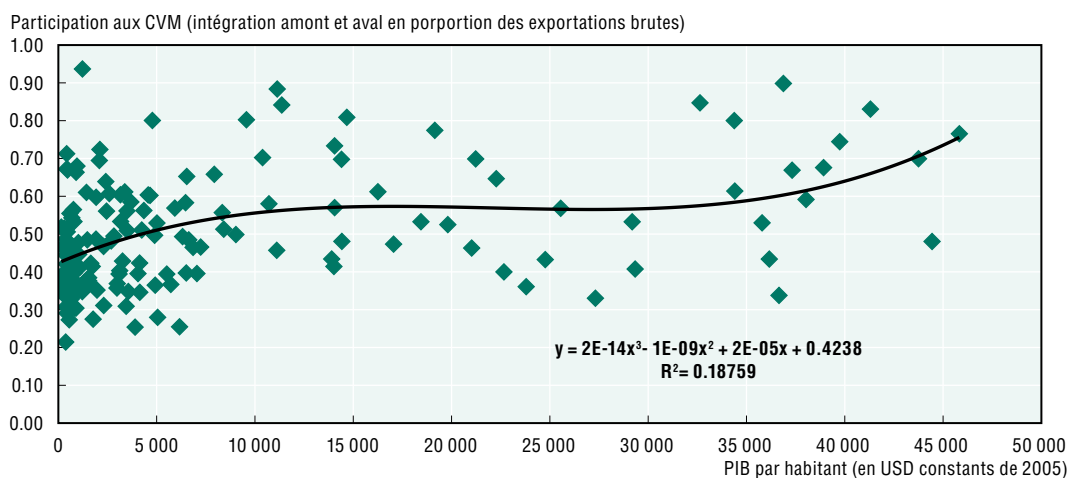
Source : Élaboration des auteurs.

La combinaison de l'intégration amont et aval donne une indication de la participation totale d'un pays aux CVM. Ces deux concepts sont exprimés en pourcentage des exportations brutes du pays. Bien que la participation aux CVM soit globalement similaire pour tous les pays d'Afrique, les grandes économies affichent des chiffres inférieurs car elles s'appuient moins sur la production destinée au commerce international, tandis que les petites économies ouvertes sont davantage intégrées aux réseaux de production mondiaux. Les petites économies ouvertes, comme le Lesotho ou Maurice, acquièrent davantage de biens de production à l'étranger et produisent davantage de biens utilisés dans les chaînes de valeur mondiales que les grandes économies, comme le Nigeria ou l'Afrique du Sud, où une part plus grande de la chaîne de valeur est située à l'intérieur du pays. Néanmoins, la participation totale aux CVM est moins déterminée par la taille du pays que l'intégration amont (teneur en valeur ajoutée étrangère des exportations), car elle s'intéresse également à l'utilisation des biens de production dans des économies tierces (OCDE, 2013).




Les revenus semblent affluer par vagues, entraînant une intégration depuis l'aval vers l'amont puis vers l'aval. Les pays affichant de faibles niveaux de développement, mesurés ici par le PIB par habitant, exportent principalement des facteurs primaires entrant dans les processus de production, comme les produits de base agricole, les minerais et les métaux de base. Dans la mesure où ces produits sont incorporés dans les exportations du premier importateur, ils participent à l'intégration aval d'un pays dans les chaînes de valeur mondiales. Lorsqu'un pays primaire se développe et réussit à s'intégrer dans des chaînes de valeur mondiales au stade de la production, il importe davantage de produits intermédiaires. Puisque ces produits intermédiaires sont intégrés dans les exportations du pays, ils participent à son intégration amont dans les chaînes de valeur mondiales. Lorsqu'un pays monte encore dans la chaîne de valeur en se modernisant et en instaurant des fonctions de siège social, il exporte davantage de biens intermédiaires à forte valeur ajoutée, comme des pièces mécaniques et des composants électroniques qui seront assemblés pour fabriquer des produits finis dans d'autres pays (López González et Holmes, 2011 ; Baldwin et López González, 2013). La figure 1.11 présente cette évolution.

Figure 1.11. La vague de la participation aux chaînes de valeur mondiales, 2011



Note: Chaque point représente un pays.

Source: Calculs des auteurs à partir de la base de données UNCTAD-EORA-GVC (2014) et Banque mondiale (2014).  
 StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933035075>

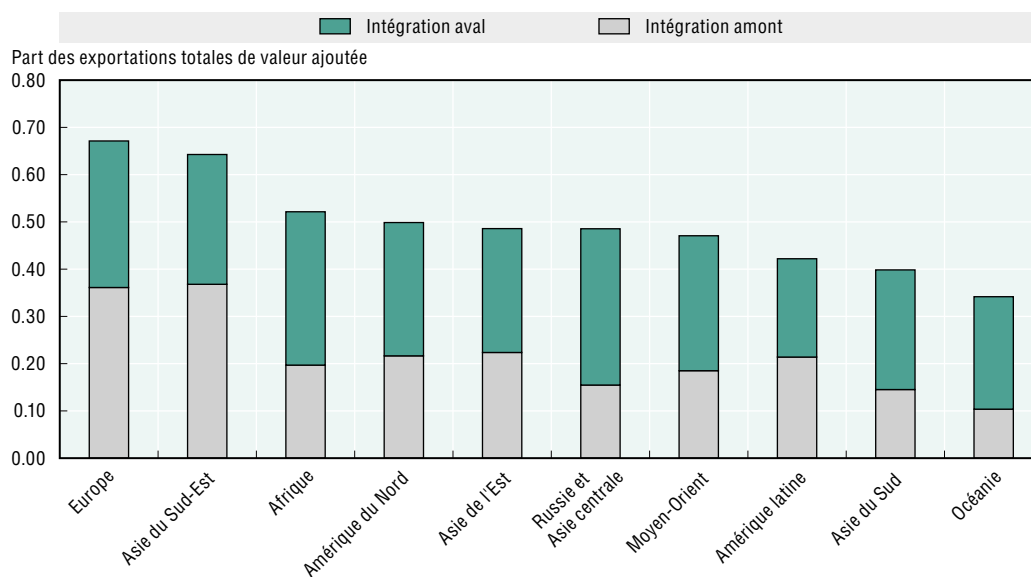
### La participation de l'Afrique aux chaînes de valeur mondiales progresse, surtout au niveau des biens primaires et de l'intégration amont

L'Afrique totalise une part restreinte, mais en progression, du commerce au sein des CVM. La part de l'Afrique dans le commerce mondial, en valeur ajoutée, a augmenté, passant de 1.4 % en 1995 à 2.2 % en 2011. Cette évolution représente une hausse de près de 60 %, pendant que les régions déjà implantées dans les CVM en Amérique, en Asie et en Europe ont vu leur part relative reculer. L'Afrique a également enregistré une croissance supérieure à celle de l'Amérique latine et du Moyen-Orient, lesquels jouent un rôle marginal dans les chaînes de valeur mondiales, comparable à celui l'Afrique, mais inférieur à celui de l'Asie du Sud (tableau 1.1).



Malgré sa faible part dans le commerce mondial réalisé au sein des CVM, l'Afrique affiche un niveau total d'intégration dans les CVM élevé par rapport à celui d'autres régions, mais davantage pour l'intégration aval que pour l'intégration amont. La figure 1.12 montre que l'Afrique occupe la troisième place pour la participation globale aux CVM et qu'environ la moitié de ses exportations brutes soit consistent en de la valeur ajoutée étrangère, soit sont utilisées pour fabriquer à l'étranger des biens intermédiaires qui seront ensuite exportés. Seules l'Europe et l'Asie du Sud-Est, deux régions denses et qui entretiennent des relations étroites, sont significativement plus intégrées aux chaînes de valeur mondiales. Dans ces deux régions, l'incorporation de la valeur ajoutée étrangère dans les propres exportations d'un pays joue un rôle plus important que l'exportation de biens intermédiaires. Cependant, seuls la Russie et l'Asie centrale, le Moyen-Orient et l'Asie du Sud affichent des valeurs inférieures à celles de l'Afrique pour l'intégration amont<sup>5</sup>. La faible part de l'Afrique dans les importations mondiales de produits intermédiaires, qui stagne jusqu'ici à 2 %, témoigne également de son rôle pour le moment marginal dans les chaînes d'assemblage mondiales (figure 1.5).

Figure 1.12. Intégration des régions du monde dans les chaînes de valeur mondiales, 2011



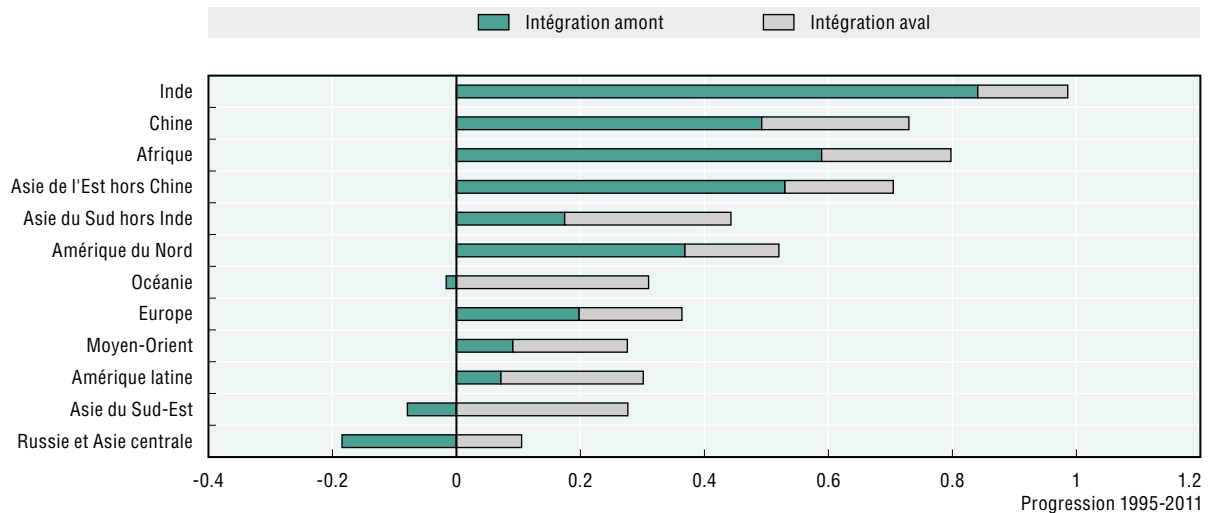
Note: L'intégration amont se mesure par la part de la valeur ajoutée étrangère incorporée dans les exportations d'un pays. L'intégration aval se mesure par la part de la valeur ajoutée exportée par un pays qui est réexportée par le pays importateur.

Source: Calculs des auteurs à partir de la base de données UNCTAD-EORA-GVC (2014).  
StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933035094>

Cependant, la situation semble être en train de changer car l'intégration amont de l'Afrique progresse plus vite que son intégration aval et plus vite que celle d'autres régions. L'intégration de l'Afrique dans les CVM a progressé de 80 % entre 1995 et 2011<sup>6</sup>. Près des trois quarts de cette croissance a été tirée par l'intégration amont. La progression de l'intégration de l'Afrique dans les CVM est particulièrement impressionnante comparée à celle de l'Amérique latine ou du Moyen-Orient, qui n'a pas augmenté de plus de 25 % sur la même période (figure 1.13). Seule l'Inde affiche un taux de progression supérieur parmi les groupes de pays examinés ici.



Figure 1.13. Progression de l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales, 1995-2011



Note: L'intégration amont se mesure par la part de la valeur ajoutée étrangère incorporée dans les exportations d'un pays. L'intégration aval se mesure par la part de la valeur ajoutée exportée par un pays qui est réexportée par le pays importateur.

Source: Calculs des auteurs à partir de la base de données UNCTAD-EORA-GVC (2014).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933035113>

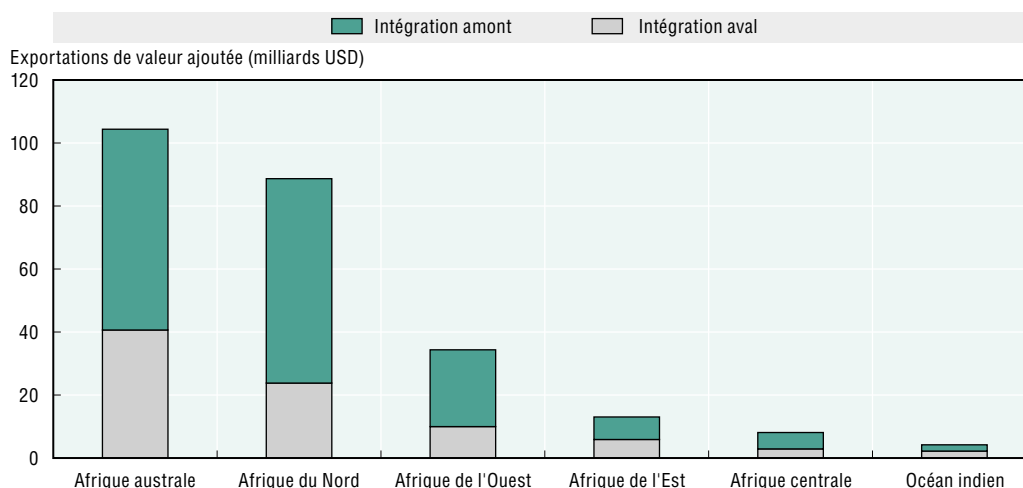
### Le volume, la source et la destination des biens échangés au sein des chaînes de valeur varient suivant les régions et les pays d'Afrique

L'Afrique australe est la région d'Afrique la mieux placée pour la participation aux CVM ; l'Afrique du Nord et l'Afrique de l'Ouest suivent, mais elles sont fortement tirées par l'intégration aval. Avec juste un peu plus de 100 millions USD en 2011, l'Afrique australe totalise environ 40 % de la participation de l'Afrique aux CVM, dont un tiers revêt la forme d'une intégration amont. La part de l'Afrique du Nord s'établit à 35 %, mais seulement un quart résulte de l'intégration amont. L'Afrique de l'Ouest représente 15 % de cette participation et affiche un profil similaire à celui de l'Afrique du Nord, l'utilisation des biens intermédiaires étrangers dans les exportations ne représentant qu'un quart de la participation totale. Ensemble, l'Afrique de l'Est et les États insulaires de l'océan Indien totalisent 6 % de la participation de l'Afrique aux CVM, et ce sont eux qui affichent le profil le plus équilibré, composé pour moitié d'intégration amont et pour moitié d'intégration aval (figure 1.14).

S'agissant de l'intégration amont, l'Europe et l'Asie constituent les principales sources de valeur ajoutée étrangère incorporée dans les exportations africaines. Les chaînes de valeur intra-africaines jouent un rôle dans les régions plus intégrées d'Afrique australe et de l'Est. L'Europe totalise 40 % des produits intermédiaires intégrés dans les exportations africaines, et l'Asie 30 %. Pour l'Afrique du Nord, de l'Ouest et l'Afrique australe, l'Europe est la principale source de produits intermédiaires, tandis que l'Asie arrive en tête en Afrique de l'Est et dans les États insulaires de l'océan Indien, ainsi qu'en Afrique centrale. L'intégration amont entre les pays africains est la plus élevée en Afrique de l'Est, où elle ressort à 25 %, suivie de l'Afrique australe et de l'Afrique centrale, où la participation aux CVM intra-africaines stagne à environ 15 %. En Afrique du Nord et de l'Ouest, les produits africains comptent pour moins de 10 % de la valeur ajoutée étrangère incorporée dans les exportations (figure 1.15).



Figure 1.14. Intégration des régions africaines dans les chaînes de valeur mondiales, 2011

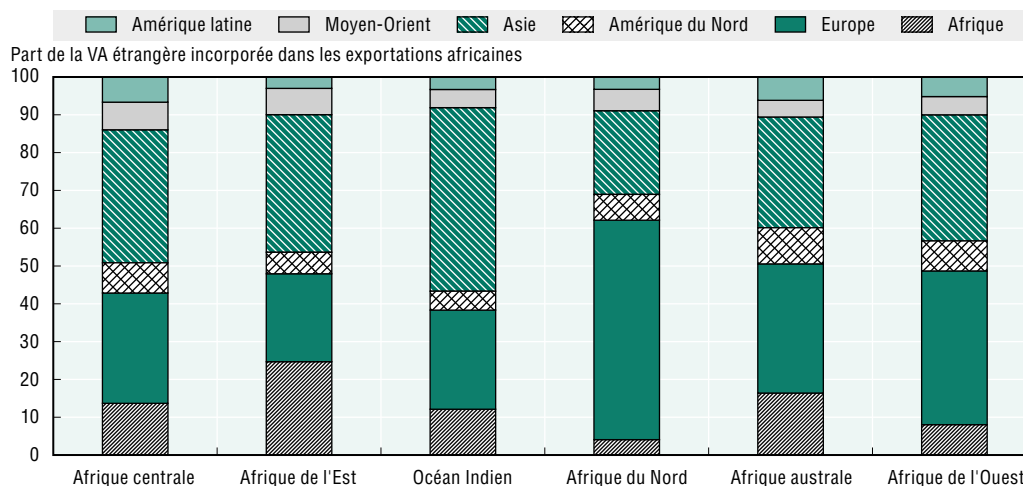


Note: L'intégration amont se mesure par la part de la valeur ajoutée étrangère incorporée dans les exportations d'un pays. L'intégration aval se mesure par la part de la valeur ajoutée exportée par un pays qui est réexportée par le pays importateur.

Source: Calculs des auteurs à partir de la base de données UNCTAD-EORA-GVC (2014).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933035132>

Figure 1.15. Sources de la valeur ajoutée étrangère dans les exportations africaines



Source: Calculs des auteurs à partir de la base de données UNCTAD-EORA-GVC (2014).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933035151>

Il apparaît que l'Afrique du Sud joue le rôle d'une économie « maison-mère » dans sa région, suivant le schéma observé en Asie, en Europe et en Amérique du Nord. Dans l'ensemble, l'utilisation par l'Afrique du Sud des produits intermédiaires originaires d'autres économies de la région a été multipliée par neuf entre 1995 et 2011 (de 78 millions à 686 millions USD). À leur tour, les produits intermédiaires sud-africains incorporés dans les exportations d'autres économies de la région ont été multipliés par cinq sur la même période (de 675 millions à 3 487 millions USD). Le tableau 1.3 présente la part des produits intermédiaires acquis auprès des partenaires commerciaux régionaux pour chaque pays d'Afrique australe en 2011. Le Botswana, la Namibie, le Swaziland, la Zambie et le Zimbabwe acquièrent tous plus de 10 % de leurs produits intermédiaires auprès de l'Afrique du Sud.



Tableau 1.3. Matrice de l'intégration amont pour les économies d'Afrique australe, 2011

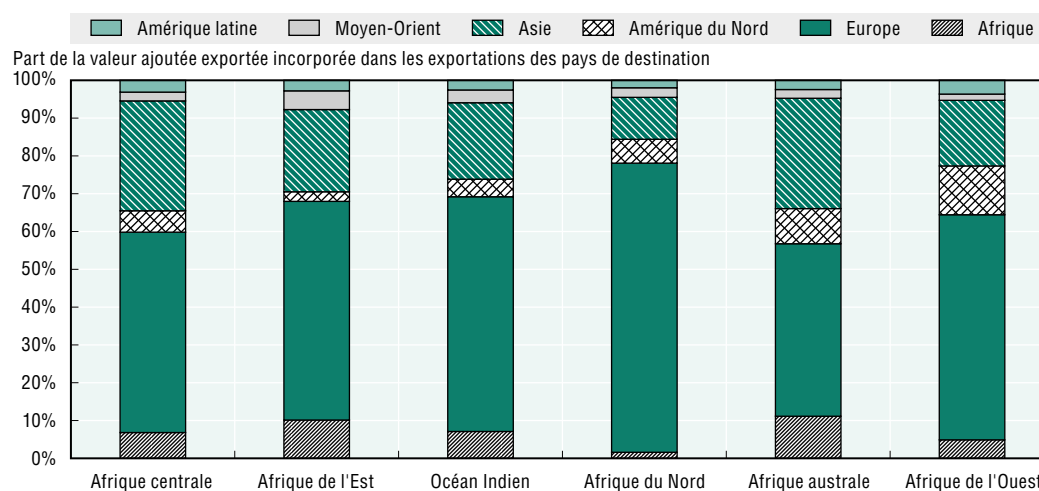
	AGO	BWA	LSO	MOZ	MWI	NAM	SWZ	ZAF	ZMB	ZWE
AGO		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BWA	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
LSO	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MOZ	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MWI	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
NAM	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
SWZ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
ZAF	0.01	0.12	0.00	0.03	0.02	0.12	0.26		0.10	0.13
ZMB	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01		0.00
ZWE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

Note : Les lignes représentent la valeur ajoutée exportée. Les colonnes représentent la valeur ajoutée importée qui est ensuite incorporée dans les exportations. « 0.00 » indiquent des valeurs de moins de 0.01 % d'exportations.

Source : Calculs des auteurs à partir de la base de données UNCTAD-EORA-GVC (2014).

S'agissant de l'intégration aval, l'Europe reste la principale destination des produits intermédiaires africains destinés aux chaînes de valeur mondiales. L'Afrique joue un rôle beaucoup plus restreint en tant que destination qu'en tant que source. L'Asie est également moins une destination qu'une source pour la valeur ajoutée africaine.

Figure 1.16. Destinations des produits intermédiaires africains devant être réexportés



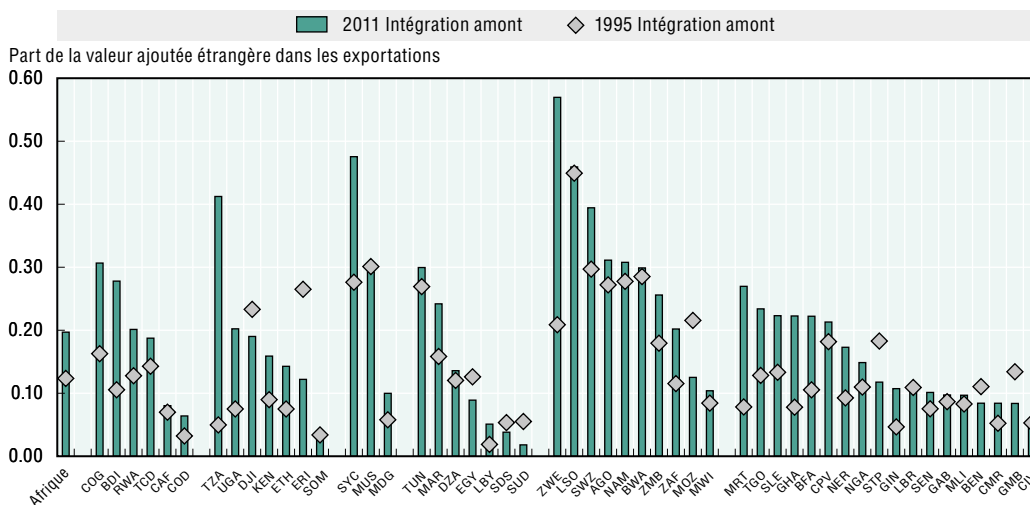
Source : Calculs des auteurs à partir de la base de données UNCTAD-EORA-GVC (2014).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933035170>

La moyenne de la participation de l'Afrique aux chaînes de valeur mondiales et africaines dissimule de grandes disparités entre les pays. Cinq pays d'Afrique (le Lesotho, les Seychelles, le Swaziland, la Tanzanie et le Zimbabwe) comptent parmi les 30 premiers pays de la planète concernant la participation aux CVM ; 13 pays, essentiellement situés en Afrique centrale et de l'Ouest, figurent parmi les 30 derniers du classement mondial<sup>7</sup>. Six des 10 pays les plus intégrés se trouvent en Afrique australe. Les figures 1.17 et 1.18 présentent les niveaux d'intégration amont et aval des pays d'Afrique en 1995 et 2011 : pour la plupart des pays, les deux types d'intégration ont progressé. On peut citer à titre d'exceptions notables le cas de l'Égypte et du Mozambique, dont les exportations contenaient moins de valeur ajoutée étrangère en 2011 qu'en 1995. En revanche, leur intégration aval a augmenté, ce qui indique une évolution vers un accroissement des exportations de ressources naturelles.



Figure 1.17. Intégration amont des pays d'Afrique dans les chaînes de valeur mondiales, 1995 et 2011

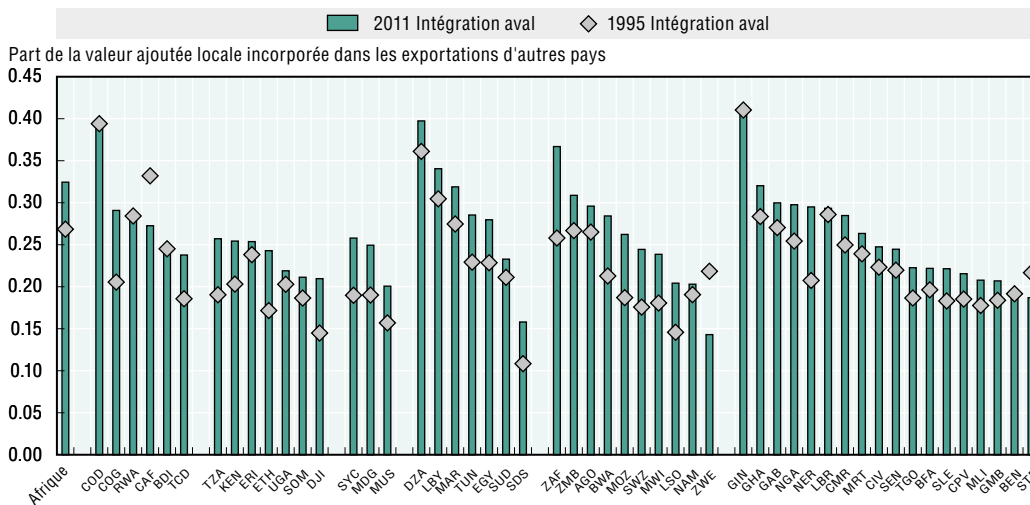


Note : L'intégration amont se mesure par la part de la valeur ajoutée étrangère incorporée dans les exportations d'un pays.

Source : Calculs des auteurs à partir de la base de données UNCTAD-EORA-GVC (2014).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933035189>

Figure 1.18. Intégration aval des pays d'Afrique dans les chaînes de valeur mondiales, 1995 et 2011



Note : L'intégration aval se mesure par la part de la valeur ajoutée exportée par un pays qui est réexportée par le pays importateur.

Source : Calculs des auteurs à partir de la base de données UNCTAD-EORA-GVC (2014).

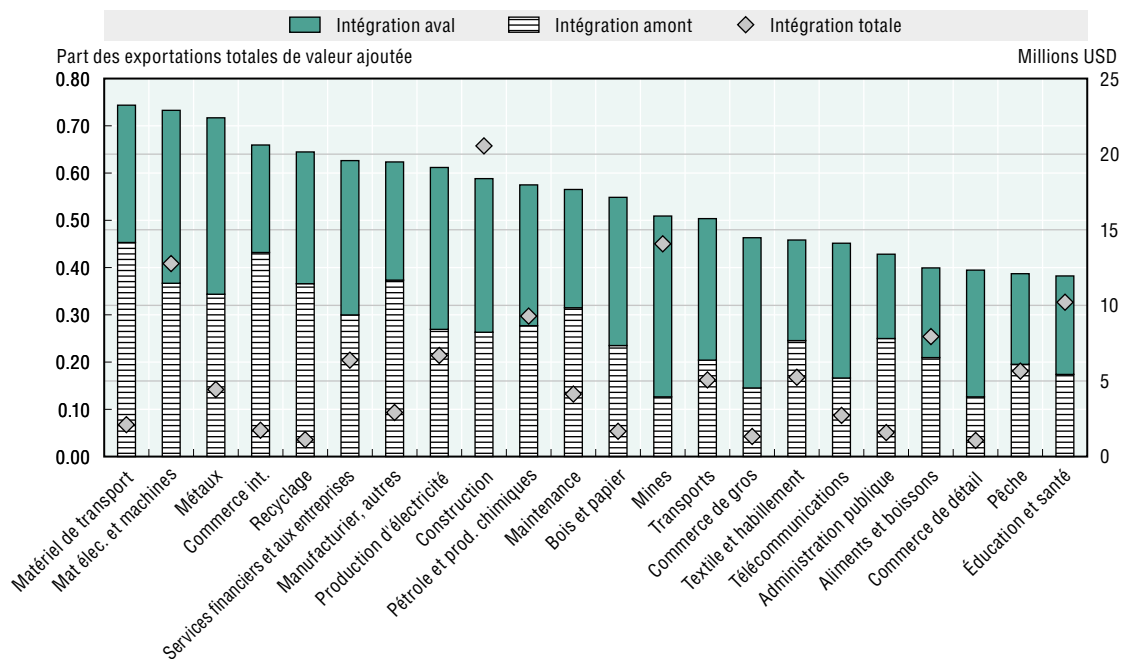
StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933035208>



## Le secteur manufacturier tire l'intégration de l'Afrique dans les chaînes de valeur mondiales, devant les services aux entreprises et l'agriculture

Le secteur manufacturier affiche le niveau le plus élevé de participation aux chaînes de valeur mondiales et régionales, et l'agriculture le niveau le plus faible. La construction de véhicules occupe la première place pour la valeur ajoutée étrangère incorporée dans les exportations, ce qui reflète la structure des activités automobiles menées en Afrique, qui s'inscrivent dans le cadre de pôles d'assemblage pour les réseaux de production des grands groupes automobiles. C'est le cas principalement en Égypte, au Maroc et en Afrique du Sud. Les autres activités manufacturières de niveau technologique moyen à élevé opérées en Afrique suivent une structure analogue, étant donné la forte teneur en valeur ajoutée étrangère incorporée dans les exportations de machines électriques et de produits métalliques. Bien que leur part recule, les mines et carrières constituent le secteur affichant la plus forte valeur ajoutée étrangère dans les exportations africaines en valeur absolue, et sont suivies par les produits pétroliers, chimiques, et minéraux non métalliques. En 2011, ces deux secteurs représentaient environ un tiers de toute la valeur ajoutée étrangère présente dans les exportations africaines, contre environ 43 % en 1996 (figures 1.19 et 1.20).

Figure 1.19. Intégration de l'Afrique dans les chaînes de valeur mondiales, par secteur, 2011



Note : L'intégration amont se mesure par la part de la valeur ajoutée étrangère incorporée dans les exportations d'un pays. L'intégration aval se mesure par la part de la valeur ajoutée exportée par un pays qui est réexportée par le pays importateur.

Source : Calculs des auteurs à partir de la base de données UNCTAD-EORA-GVC (2014).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933035227>

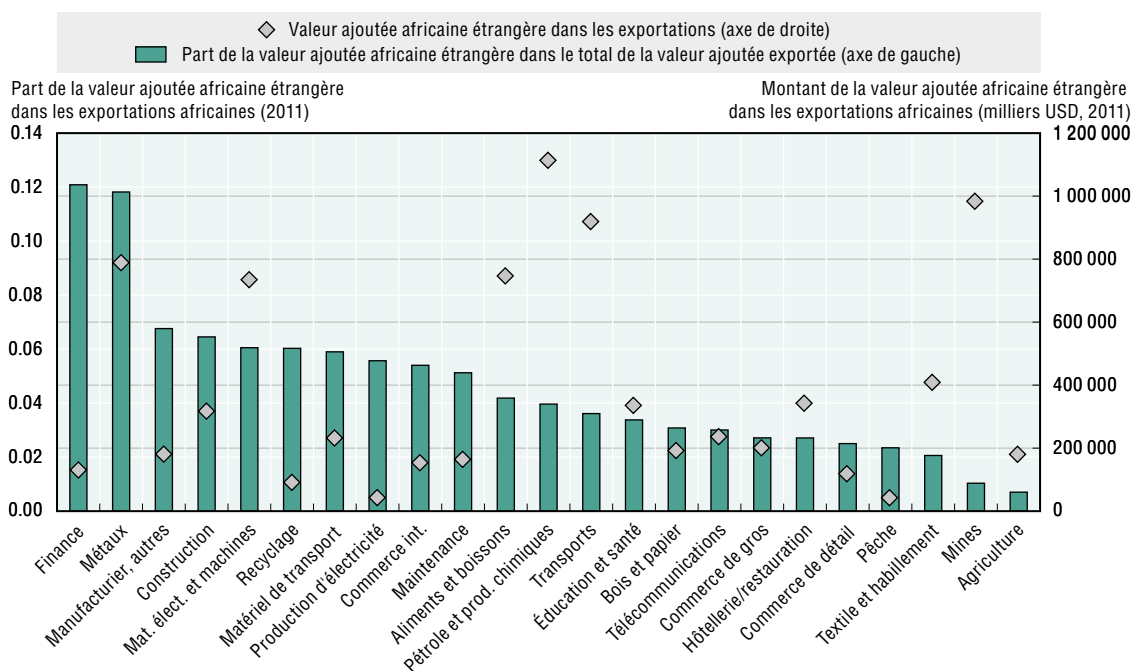
Au sein des services, les services financiers et les services aux entreprises affichent les taux de participation les plus élevés aux CVM et détiennent la proportion la plus élevée des chaînes de valeur africaines. Les services à forte valeur ajoutée africains semblent bien intégrés aux réseaux mondiaux. Les chaînes de valeur africaines revêtent une importance toute particulière dans la finance, et dans ce secteur, la part de la valeur





ajoutée produite dans d'autres pays africains incorporée dans les exportations d'un pays y est bien supérieure à celle mesurée dans tous les autres secteurs, ce qui témoigne de la vigueur des groupes bancaires régionaux (figure 1.20). Les services moins sophistiqués et plus traditionnels, comme l'hôtellerie/restauration et le commerce, se caractérisent par des niveaux bien inférieurs de valeur ajoutée étrangère dans les exportations.

Figure 1.20. Intégration des chaînes de valeur régionales par secteur, 2011



Source : Calculs des auteurs à partir de la base de données UNCTAD-EORA-GVC (2014).  
StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933035246>

## Il est plus facile de faire progresser les exportations et la productivité que l'emploi

La participation aux chaînes de valeur mondiales constitue une première étape importante qui doit être convertie en avancées économiques et sociales. Cette section propose des mesures pour ces avancées et analyse leurs relations avec l'intégration de l'Afrique dans les CVM. Elle s'intéresse plus spécifiquement à la productivité, à la valeur ajoutée locale présente dans les exportations, à l'emploi et à d'autres progrès sociaux.

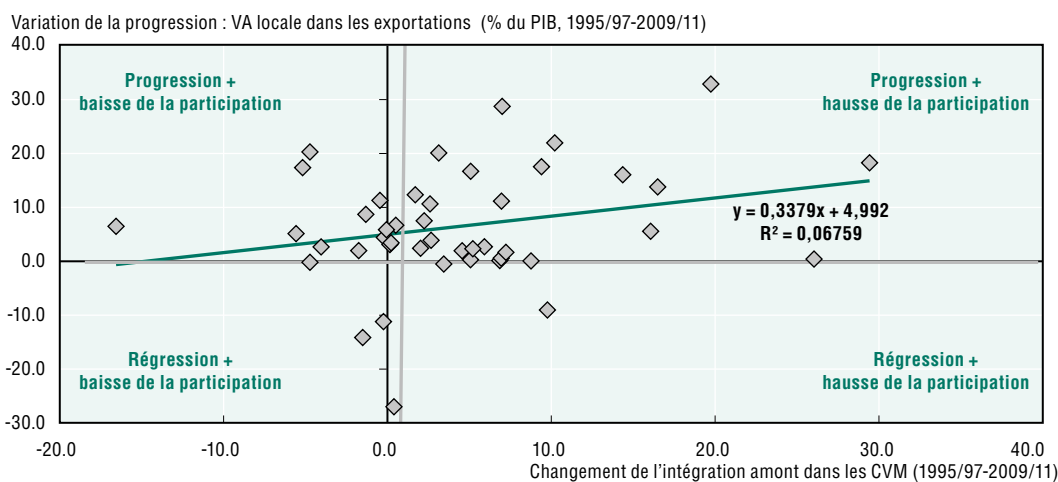
### La teneur des exportations en valeur ajoutée locale et la productivité ont progressé parallèlement à la participation aux chaînes de valeur mondiales dans la plupart des pays d'Afrique

Les taux de croissance de la valeur ajoutée locale incorporée dans les exportations et la productivité permettent de mesurer la montée en gamme. Si la participation aux CVM peut se mesurer pour tout moment dans le temps, toute mesure de la montée en gamme, à savoir d'un processus dynamique, doit se présenter sous la forme de taux de croissance. La croissance de la valeur ajoutée locale incorporée dans les exportations d'un pays rapportée au PIB sert de mesure spécifique de la progression dans les CVM. Les taux de croissance de la productivité au niveau national et des entreprises servent d'indicateur standard du développement économique.



Dans la plupart des pays d'Afrique, entre 1995 et 2011, la valeur ajoutée locale incorporée dans les exportations a progressé parallèlement à l'augmentation de la participation aux CVM. La figure 1.21 présente la relation entre les variations de la participation aux CVM et la valeur ajoutée locale incorporée dans les exportations en pourcentage du PIB. La participation aux CVM peut être représentée dans quatre quadrants. La plupart des pays africains se rangent dans le quadrant supérieur droit, c'est-à-dire qu'ils ont augmenté leur participation et les avantages économiques en résultant. Les pays figurant dans le quadrant inférieur droit sont pour l'essentiel des exportateurs de pétrole dont la participation aux CVM a évolué mais qui n'ont pas pu augmenter la part de la valeur ajoutée locale exportée, en proportion du PIB, lequel est fortement déterminé par les cours du pétrole. La corrélation entre participation aux CVM et progression de la teneur en valeur ajoutée locale des exportations a été plus forte dans les années 2000 que dans les années 90<sup>s</sup>, ce qui laisse à penser que les chaînes de valeur mondiales gagnent en importance dans le commerce mondial.

Figure 1.21. Liens entre participation aux CVM et croissance de la valeur ajoutée locale incorporée dans les exportations en pourcentage du PIB, 1995/97 comparé à 2009/11



Note : La valeur ajoutée locale incorporée dans les exportations en pourcentage du PIB sert ici à déterminer dans quelle mesure un pays profite de sa participation aux CVM. L'intégration amont se mesure par la part de la valeur ajoutée étrangère incorporée dans les exportations d'un pays. Des moyennes sur trois ans sont utilisées pour les périodes de référence et de comparaison afin de tenir compte de la volatilité d'année en année.

Source : Calculs des auteurs à partir de la base de données UNCTAD-EORA-GVC (2014).

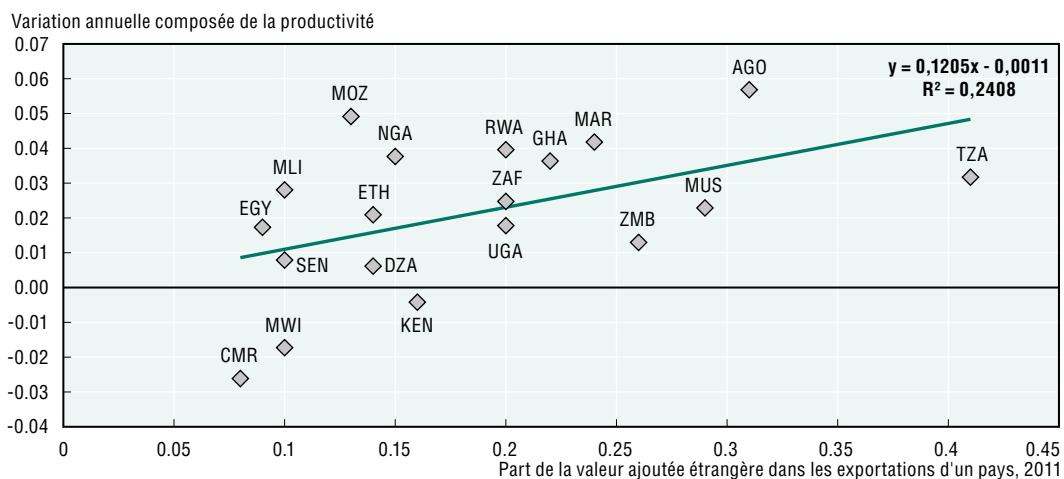
StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933035265>

Au-delà de la part de la valeur ajoutée locale incorporée dans les exportations, l'intégration amont et l'intégration aval produisent des effets opposés, ce qui témoigne d'une large dépendance vis-à-vis des ressources naturelles. L'intégration amont (la part de la valeur ajoutée étrangère dans les exportations d'un pays) est fortement liée à un certain nombre d'indicateurs de transformation structurelle, comme le montreront les paragraphes suivants. L'intégration aval (la part des exportations d'un pays qui est transformée par l'importateur pour être réexportée), en revanche, affiche une relation négative avec les indicateurs du changement structurel et de la diversification, ce qui reflète l'impact négatif de la dépendance vis-à-vis des ressources naturelles<sup>9</sup> (voir également BAfD et al., 2013 ; Rieländer et Traore, à paraître). L'analyse présentée ici se concentrera donc sur l'intégration amont.



En moyenne, les pays d'Afrique affichant une proportion supérieure de valeur ajoutée étrangère dans leurs exportations connaissent une croissance supérieure de la productivité et des changements structurels positifs. Outre la relation élémentaire avec la progression de la valeur ajoutée locale dans les exportations, la participation aux CVM est également liée à la croissance de la productivité dans les pays d'Afrique. Suivant la méthodologie présentée dans le rapport de l'année dernière (BAfD *et al.*, 2013), la figure 1.22 présente la croissance de la productivité annuelle composée pour les pays pour lesquels ces données sont disponibles, rapportée à la part de la valeur ajoutée étrangère incorporée dans leurs exportations. Il suggère qu'en moyenne, une part plus importante de valeur ajoutée étrangère dans les exportations s'accompagne d'une plus forte croissance de la productivité annuelle. La relation avec le terme correspondant au changement structurel, c'est-à-dire la part de la croissance de la productivité tirée par la migration de la main-d'œuvre depuis les secteurs les moins productifs vers les secteurs les plus productifs d'une économie, semble également être liée à la part de la valeur ajoutée étrangère dans les exportations<sup>10</sup>.

Figure 1.22. Variation annuelle composée de la productivité (période de différentes années par pays pendant les années 2000) et valeur ajoutée étrangère dans les exportations en 2011 en Afrique



Source : Calculs des auteurs à partir de la base de données UNCTAD-EORA-GVC (2014), données sur la productivité de McMillan et Rodrik (2011) et BAfD *et al.* (2013).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933035284>

La part de la valeur ajoutée étrangère dans les exportations affiche également une forte relation positive avec la diversification et la découverte de nouveaux produits d'exportation. La diversification est fortement corrélée aux niveaux du PIB par habitant (Imbs et Wacziarg, 2003 ; Klinger et Lederman, 2006 ; Cadot *et al.*, 2011) et constitue un moteur important de la transformation structurelle (BAfD *et al.*, 2013 ; Rieländer et Traore, à paraître). Les indicateurs de la diversification des exportations et les découvertes de nouveaux produits affichent une forte corrélation avec les mesures de la participation aux CVM d'un pays.

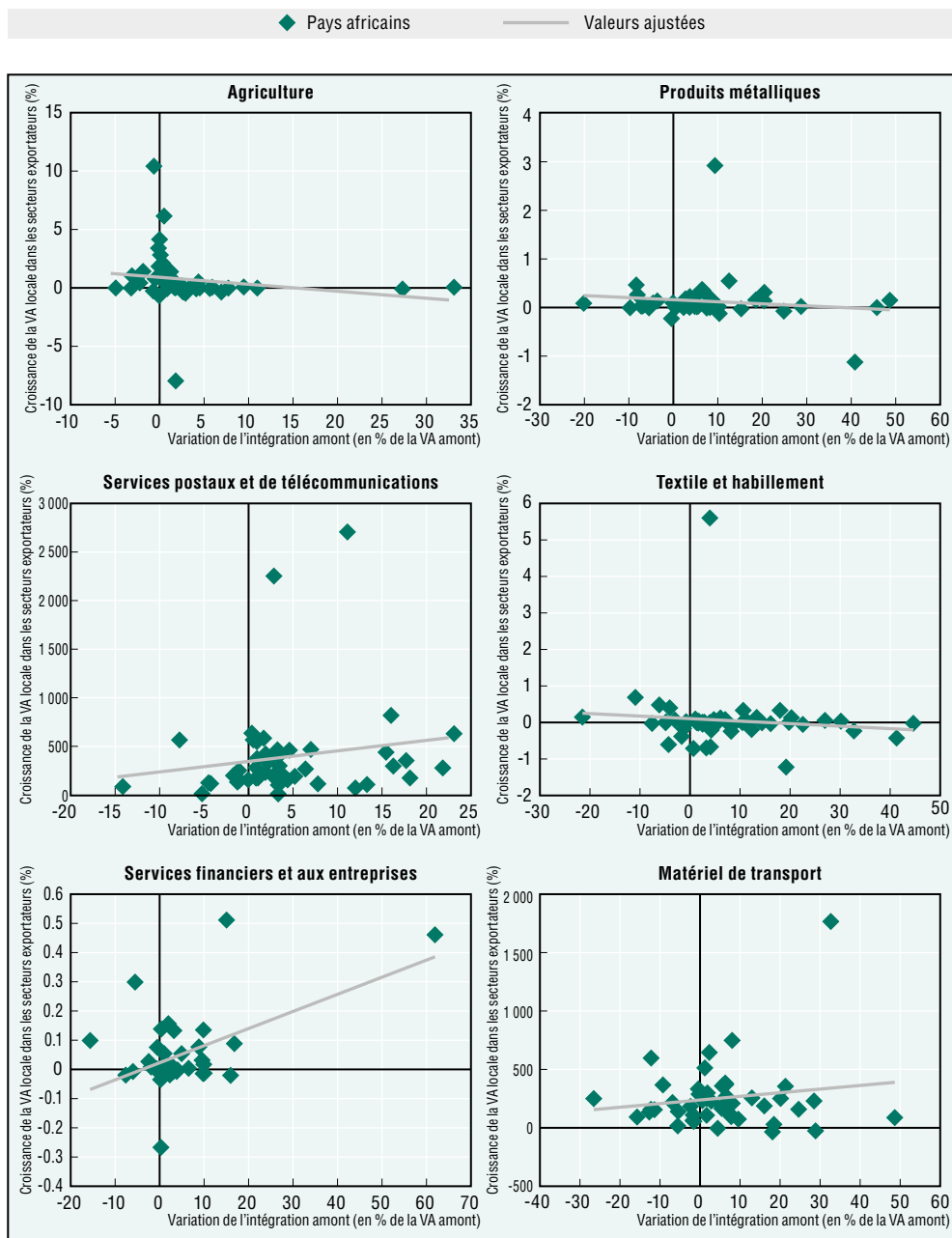


Il ressort de l'analyse que les gains réalisés au niveau national ne suivent pas un schéma clair au niveau sectoriel. Bien que la relation entre participation aux CVM et croissance de la valeur ajoutée locale soit globalement positive au niveau national, ce résultat ne se retrouve pas au niveau sectoriel. Dans la plupart des pays, il n'y a pas de lien manifeste entre la progression de l'intégration d'un secteur aux CVM, mesurée par la part de la valeur ajoutée étrangère dans les exportations de ce secteur, et la croissance de la valeur ajoutée locale générée par ce secteur ; c'est particulièrement le cas dans les activités manufacturières, mais aussi dans les services. Dans l'agriculture, la relation entre la variation de l'intégration amont et la variation de la valeur ajoutée locale semble être négative (figure 1.23). Ce constat indique que les pays d'Afrique bénéficient effectivement dans leur ensemble des chaînes de valeur mondiales, mais que les opportunités de monter dans ces chaînes et de prospérer sont différentes suivant le pays et la chaîne de valeur concernée.

**Même dans les pays qui réussissent dans les CVM, les effets d'entraînement entre les entreprises et les secteurs qui sont intégrés dans les chaînes de valeur mondiales et le reste de l'économie ne sont pas directs.** La Tunisie, qui est l'un des pays affichant les meilleurs résultats dans la figure 1.21 en constitue un bon exemple. Ce pays dispose de secteurs d'exportation prospères dans le textile et l'habillement, les machines et appareils électriques, les services aux entreprises et le tourisme, lesquels sont bien connectés aux réseaux et aux marchés de production européens. Cependant, en raison d'une réglementation stricte qui sépare les secteurs *offshore* des secteurs opérant sur le territoire, la plupart de ces activités fonctionnent sans le moindre lien avec le reste de l'économie locale, ce qui restreint les possibilités de monter encore dans les chaînes de valeur et de créer des emplois (encadré 1.3 et note pays sur la Tunisie dans le présent rapport). Le Cabo Verde, de son côté, a su accélérer son intégration dans les chaînes de valeur mondiales du tourisme, portant la part de ce secteur à 20 % du PIB. Il existe toutefois peu de liens entre les complexes hôteliers, et l'économie locale en raison d'une situation géographique défavorable et du fonctionnement autarcique des complexes hôteliers (note pays sur le Cabo Verde).



Figure 1.23. Progression de l'intégration amont dans les chaînes de valeur mondiales et valeur ajoutée locale dans les exportations, par secteur, 2000/02 comparé à 2009/11



Note: L'intégration amont se mesure par la part de la valeur ajoutée étrangère incorporée dans les exportations d'un pays.

Source: Calculs des auteurs à partir de la base de données UNCTAD-EORA-GVC (2014).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933035303>



### Encadré 1.3. Tunisie : un succès limité en raison de liens insuffisants entre les participants aux chaînes de valeur mondiales et le reste de l'économie

Profitant de sa proximité géographique et culturelle, la Tunisie a progressivement renforcé ses relations avec l'Union européenne (UE), son premier partenaire industriel et son premier client. L'accord d'association signé en 1995 établit, à terme, une zone de libre-échange entre les deux parties, effective depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008 sur les produits industriels. Le lancement du programme national de mise à niveau industrielle à la fin des années 90 a permis une amélioration de la compétitivité des entreprises tunisiennes pour une meilleure intégration dans les chaînes de valeur mondiales (CVM). Dans ce contexte, de grands donneurs d'ordre internationaux ont implanté des filiales dans le pays et/ou développé des accords de sous-traitance, amenant la Tunisie à participer davantage à l'économie mondiale. En 2013, on recensait 2 614 entreprises totalement exportatrices à l'origine de 323 262 emplois. Deux secteurs sont à cet égard particulièrement significatifs<sup>11</sup> : le secteur du textile et habillement depuis les années 70 et plus récemment, les industries électriques, mécaniques et électroniques (IME). Si le textile souffre d'un certain déclin, lié à la concurrence internationale et notamment asiatique, le secteur des IME a connu une évolution importante ces quinze dernières années, avec le développement des activités de composants automobiles et aéronautiques. Les exportations de ce secteur ont progressé de 18 % en moyenne et par an entre 2000 et 2012. Depuis le début des années 2000, le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) a permis l'apparition de nouvelles activités de services en Tunisie et une intégration accrue au CVM. Les centres d'appels se sont ainsi développés, ainsi que, dans une moindre mesure, d'autres services d'externalisation communément appelés *outsourcing* (externalisation des services comptables par exemple).

Cette intégration progressive aux CVM a favorisé la croissance en Tunisie, contribuant à la création de nombreux emplois et aux exportations. En 2012, le secteur du textile représentait plus de 22 % des exportations et celui des IME plus de 36 %. Toutefois aujourd'hui ce modèle de développement arrive à bout de souffle et son impact sur l'économie tunisienne semble limité. En effet concernant l'emploi, les postes créés concernent des activités à faible valeur ajoutée et donc du personnel non qualifié. L'implantation de la majorité des entreprises à vocation exportatrices à proximité des zones logistiques d'exportation (ports et aéroports internationaux) a accentué les disparités régionales.

Le faible taux d'encadrement n'a pas favorisé le transfert de technologie et la remontée des chaînes de valeur, limitant le développement des activités. Ainsi le contenu d'intrants importés dans les exportations tunisiennes est particulièrement élevé, bien que variable selon les produits, et les exportations concernent essentiellement des produits intermédiaires. Selon une récente étude de la Banque africaine de développement, le niveau de sophistication des exportations tunisiennes est en régression ces dernières années<sup>12</sup>. Enfin les contraintes de la loi de 1972 sur les sociétés totalement exportatrices, communément appelées *offshore* a fortement limité l'impact sur le reste de l'économie, le marché local étant par exemple à peine considéré comme client ou fournisseur potentiel.

Source : Note de pays sur la Tunisie.

## Les avancées sociales sont plus difficiles à concrétiser et dépendent des avancées économiques

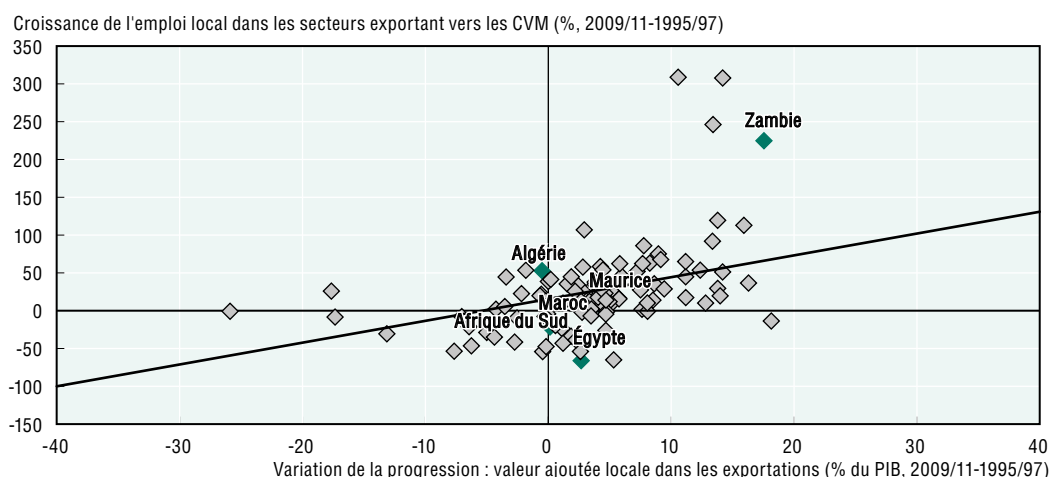
L'emploi, y compris l'emploi précaire, ainsi que les salaires peuvent refléter une avancée sociale au niveau macro. Des études de cas (Goger *et al.*, 2014) peuvent mettre en évidence les effets spécifiques de la gouvernance des chaînes de valeur sur les améliorations de la situation sociale, et sur des éléments tels que les conditions de travail, les droits des travailleurs et les discriminations.

Les pays africains ont du mal à faire progresser l'emploi uniquement en s'appuyant sur la participation aux chaînes de valeur mondiales ; ils doivent pour ce faire accroître la teneur en valeur ajoutée locale de leurs exportations. Malheureusement, des données



complètes témoignant de l'impact des chaînes de valeur mondiales sur l'emploi n'existent que pour quelques pays africains. Dans ces pays<sup>13</sup>, on n'observe aucune relation entre création d'emplois et participation aux CVM. Cependant, une relation positive apparaît entre emploi et augmentation de la valeur ajoutée locale incorporée dans les exportations. Les pays qui ont pu augmenter la part de valeur ajoutée locale incorporée dans leurs exportations en pourcentage du PIB ont également réussi à faire augmenter l'emploi local lié aux chaînes de valeur mondiales. Cette même relation se confirme à l'échelon mondial. En d'autres termes, l'emploi n'a progressé que dans les pays où la participation aux CVM a significativement renforcé la valeur ajoutée locale dans les exportations (figure 1.24).

Figure 1.24. Progrès économiques et sociaux en Afrique et dans le monde, 1995/97 comparé à 2009/11



Note : Les losanges gris représentent les pays non africains.

Source : Calculs des auteurs à partir de la base de données UNCTAD-EORA-GVC (2014).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933035322>

**Malgré son lien ténu avec l'emploi, l'intégration amont dans les chaînes de valeur mondiales est liée à d'autres indicateurs du progrès social.** Les pays affichant davantage de valeur ajoutée étrangère dans leurs exportations se caractérisent également par des inégalités moins marquées (coefficient de Gini) et par une plus grande participation des femmes à la population active (encadré 1.4).

Cependant, des études de cas suggèrent qu'en Afrique, les avancées sociales résultant de la participation aux CVM sont limitées par plusieurs facteurs importants, dont les déséquilibres entre hommes et femmes, le déficit de qualifications, l'augmentation de l'emploi informel et le déséquilibre des rapports de force au sein des chaînes de valeur. Dans les chaînes de valeur du secteur des fruits, des fleurs et des légumes, par exemple, le fait que les femmes composent l'essentiel de la main-d'œuvre<sup>14</sup> dresse des obstacles supplémentaires pour les avancées sociales. De manière générale, dans leur ascension sociale, les femmes se heurtent à des obstacles plus élevés que les hommes, sous la forme de rémunérations inférieures, d'une plus forte propension au travail occasionnel, du harcèlement sexuel, d'un accès plus difficile aux études et à la formation, et des stéréotypes d'une société patriarcale (voir aussi encadré 1.4). De plus, la progression de l'emploi informel devient problématique car les travailleurs informels ont beaucoup plus de difficultés à accéder à un emploi décent, à la sécurité de l'emploi et à la protection sociale que les travailleurs formels. Le déficit de qualifications et le manque d'accès aux programmes de formation d'une grande partie de la population active africaine ne font qu'entraver davantage les avancées sociales.



#### Encadré 1.4. Remédier aux inégalités entravant la participation des femmes à la population active pour renforcer la productivité et la qualité des chaînes de valeur mondiales

Les chaînes de valeur mondiales reflètent les inégalités entre les genres et les normes sociales discriminatoires. Alors que la présence des femmes est vitale à différents stades des chaînes de valeur mondiales, leurs opportunités d'émancipation économique sont limitées, en raison d'une division du travail par genre et de la faible valeur économique attachée à leur contribution (Barrientos, 2013). Les femmes sont souvent cantonnées aux emplois peu qualifiés et peu rémunérés, comme travailleurs informels ou saisonniers, ou encore comme travailleurs domestiques non rémunérés (Banque mondiale, 2013). Les femmes dominent dans les chaînes de valeur mondiales agricoles orientées sur l'exportation. Elles représentent en effet 90 % des producteurs dans le secteur des fruits et légumes au Sénégal et 75 % dans la filière de la banane au Kenya (FAO, 2011), mais sont minoritaires aux fonctions de direction, de distribution et de commercialisation au sein de ces chaînes. La discrimination à l'encontre des femmes dans l'accès aux terres et aux actifs économiques ainsi qu'à la propriété de ces terres et actifs entrave aussi l'accès des agricultrices aux outils, à la technologie ou au crédit (Coles et Mitchell, 2011). Et les disparités entre les genres au niveau des études, des connaissances et des compétences expliquent la forte concentration des femmes dans les segments à faible valeur ajoutée des chaînes. Les normes et les perceptions sociales influencent également la répartition des tâches entre hommes et femmes et la faible valeur attribuée au travail effectué par les femmes (Coles et Mitchell, 2011).

Les femmes doivent relever un double défi : progresser au sein d'une chaîne et parallèlement à une chaîne. Tout d'abord, la répartition inégale des tâches ménagères et des soins aux proches empêchent les femmes de suivre une formation ou d'adhérer à un réseau d'entreprises, or cela est essentiel pour la mobilité ascendante au sein d'une chaîne. Ensuite, l'impossibilité d'accéder à un travail décent et le fait qu'elles soient cantonnées aux emplois peu qualifiés fragilisent les femmes lorsque la montée en gamme dans une CVM accroît la demande de main-d'œuvre très qualifiée (Barrientos *et al.*, 2004). S'il est possible que les entreprises bénéficient de gains de compétitivité à court terme grâce à la précarité de l'emploi des femmes, les mesures les incitant à attacher davantage de valeur au travail des femmes et à investir dans leurs qualifications peuvent favoriser la réalisation des objectifs de progression à long terme et maximiser l'utilisation du capital humain existant.

L'égalité entre hommes et femmes peut renforcer la durabilité et la productivité des CVM. Dans la filière du cacao-chocolat au Ghana, les femmes sont chargées de faire fermenter et sécher les cabosses, ce qui constitue une tâche peu valorisante mais néanmoins cruciale pour la qualité, la quantité et la durabilité de la production (Barrientos, 2013). Les entreprises du secteur horticole et agricole préfèrent également employer des femmes pour les tâches qui requièrent une plus grande dextérité et une forte productivité (Barrientos *et al.*, 2003). Cette féminisation de l'emploi se traduit par une progression constante de la participation des femmes à la population active de la plupart des pays, les femmes affluant en masse vers les emplois flexibles. Bien qu'elles restent prisonnières de leur rôle de travailleurs saisonniers, les femmes forment le cœur d'une main-d'œuvre qualifiée semi-permanente, qui revêt une importance déterminante pour le bon fonctionnement des chaînes de valeur, que ce soit au stade de la production ou à celui de la distribution (Barrientos, 2001).

La valorisation du rôle des femmes au sein des chaînes de valeur peut constituer une stratégie judicieuse pour la viabilité à long terme. Au Ghana, dans l'industrie du beurre de karité, des mesures ont permis d'améliorer l'accès des femmes aux ressources et aux qualifications, ainsi que leur présence dans les segments de la chaîne où se prennent les décisions, ce qui témoigne des interactions positives réciproques entre autonomie économique des femmes et qualité et productivité d'une chaîne de valeur mondiale (Laven et Verhart, 2011). Le *Cafe Femino*, une marque de café produite par des femmes et qui remporte un vif succès, capitalise sur le fait que les consommateurs sont séduits par un produit qui est cultivé, transformé et vendu exclusivement par des femmes dans le cadre du « commerce équitable » (FAO, 2011).



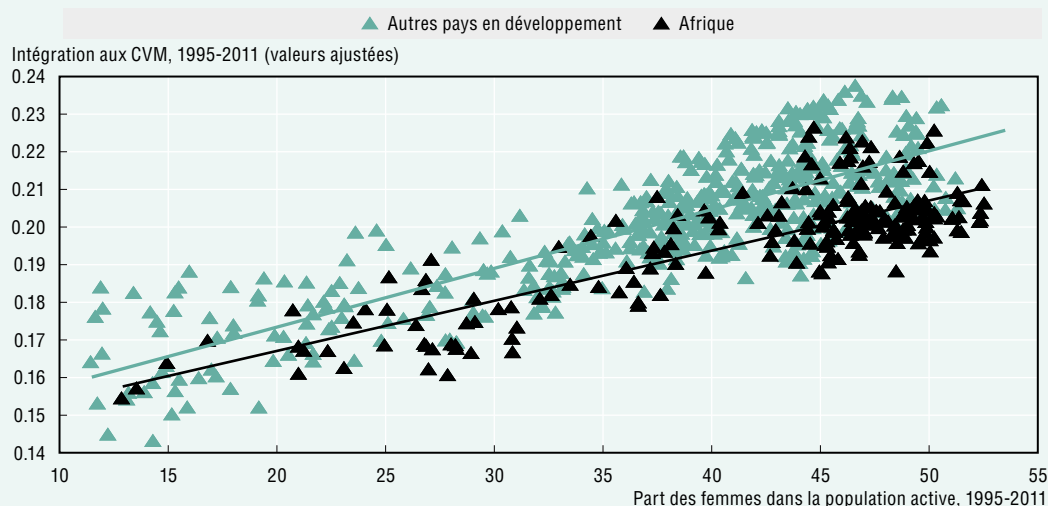


#### Encadré 1.4. Remédier aux inégalités entravant la participation des femmes à la population active pour renforcer la productivité et la qualité des chaînes de valeur mondiales (suite)

La promotion d'un travail décent pour les femmes peut améliorer la participation des pays aux chaînes de valeur mondiales. Augmenter le nombre de femmes dans la population active peut constituer un moyen de progresser dans les CVM (figure 1.25). Cette relation positive se vérifie de manière plus marquée dans les pays en développement en dehors de l'Afrique, mais ces deux catégories de pays ne diffèrent que marginalement à cet égard. L'indice institutions sociales et égalité homme-femme (SIGI) 2012 de l'OCDE montre que la discrimination entre les genres au sein des institutions sociales présente une forte corrélation avec l'emploi précaire des femmes. La lutte contre les discriminations au sein des institutions sociales permet souvent une progression de la contribution économique des femmes via une participation accrue à la population active et des emplois décents. La révision de la législation et des pratiques discriminatoires restreignant les possibilités de choix et de comportement offertes aux femmes peut favoriser l'intégration dans les CVM.

Tout le monde doit veiller à ce que les femmes aient accès à des conditions de travail décentes. Les pouvoirs publics et les entreprises peuvent mettre en place des structures de garde pour les enfants, investir dans la formation pour les femmes et améliorer les moyens qui leur sont offerts pour qu'elles maîtrisent les ressources et les actifs économiques. Les consommateurs et la société civile ont également un rôle à jouer, par exemple en incluant des indicateurs sensibles au genre dans les codes de conduite des entreprises.

Figure 1.25. Estimation de l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales rapportée à la participation des femmes à la population active, 1995-2011



Note: Cette figure présente la relation entre la participation des femmes à la population active et les valeurs estimées de l'intégration aux chaînes de valeur mondiales (part de la valeur ajoutée étrangère), après neutralisation des effets fixes du PIB par habitant, du pays et de l'année (de cinq ans en cinq ans : 1995, 2000, 2005, 2010). La droite de régression noire et le nuage de points noirs décrivent cette relation pour les pays d'Afrique, tandis que la droite de régression verte et le nuage de points verts représentent celle d'autres pays en développement.

Source: Calculs des auteurs à partir des données UNCTAD-EORA et indicateurs de la Banque mondiale.  
StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933035341>



## Notes

1. Bathia (2012), par exemple, décrit le réseau mondial de centres d'innovation de General Electric, dont les salariés, à la fin de leur journée de travail, transfèrent leur travail à des collègues situés dans le fuseau horaire suivant et le récupèrent le lendemain matin, renvoyé par une autre équipe qui l'a fait avancer.
2. La première permet de faire progresser l'économie. La seconde permet aux gains de productivité de se diffuser au reste de l'économie (McMillan et Rodrik, 2011).
3. La productivité de la main-d'œuvre en Afrique a augmenté de près de 3 % pendant les années 2000. Près de la moitié de cette hausse s'explique par le fait que les travailleurs sont passés à des activités nouvelles et plus productives (BAfD et al., 2013).
4. Dans ce cas, une *part* faible de valeur ajoutée locale dans une chaîne de valeur incorporée au niveau local représente une croissance globale du *volume* de valeur ajoutée et d'emplois générés localement.
5. Les faibles chiffres de l'Asie du Sud s'expliquent probablement par la position dominante de l'Inde dans la région. L'immensité de ce pays exerce de fortes pressions à la baisse sur l'intégration dans les CVM reposant sur le commerce. De plus, la participation de l'Inde dans les CVM passe principalement par les services, qui sont difficiles à suivre dans les chiffres du commerce.
6. Il conviendrait de se fonder sur des comparaisons intertemporelles de la participation de l'Afrique aux CVM d'après la base de données UNCTAD-EORA. La disponibilité des données s'améliore, si bien que les données disponibles sont plus nombreuses pour les estimations de 2011 que pour celles de 1995, ce qui pourrait être à l'origine d'une partie de la croissance dans les résultats.
7. Les 13 pays d'Afrique et figurant parmi les 30 derniers sont le Bénin, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, l'Égypte, le Gabon, la Gambie, la Libye, le Mali, la République d'Afrique centrale, la République démocratique du Congo, la Somalie, le Soudan et le Soudan du Sud.
8. Ces résultats se confirment après neutralisation des effets du PIB, de la géographie, du pays et de la période.
9. Il importe de noter que la dépendance vis-à-vis des ressources naturelles, et la richesse procurée par les ressources naturelles, affiche une forte corrélation négative avec les indicateurs de la transformation structurelle.
10. Le  $R^2$  de cette corrélation est égal à 0.095.
11. Le tissu industriel compte 5 669 entreprises ayant un effectif supérieur ou égal à 10 employés. La répartition des entreprises par secteur est la suivante : agro-alimentaire 18.5 %, matériaux de construction 8 %, industrie chimique 9.7 %, industrie électrique mécanique et électronique 17.6 %, textile et habillement 32 %, divers 14.2 %.
12. Banque africaine de développement (2012), *Étude comparative sur les politiques d'exportation de l'Égypte, du Maroc, de la Tunisie et de la Corée du Sud*.
13. La base de données UNCTAD-EORA relie les données existantes sur l'emploi aux flux de valeur ajoutée afin de traduire la valeur ajoutée étrangère et locale entrant dans l'emploi étranger et local qui a servi à produire les exportations d'un pays.
14. Les femmes représentent 73 % de la main-d'œuvre dans la floriculture en Ouganda (Evers et al., 2014), 60 % dans la culture de la tomate cerise au Sénégal et même 90 % dans la culture du haricot vert (Maertens et Swinnen, 2009).



### Références

- Azmeh, C. (2013), « Asian Capital and Labour Flows into the Apparel Industry of Jordan and Egypt: The Integration of the Qualifying Industrial Zones (QIZs) of Egypt and Jordan into Apparel Global Production Networks », thèse de doctorat, Université de Manchester, Manchester.
- BAfD (2012), *Étude comparative des politiques d'exportation de l'Égypte, du Maroc, de la Tunisie et de la Corée du Sud*, Banque africaine de développement, Tunis.
- BAfD, OCDE, PNUD et CNUCED (2013), *Perspectives économiques en Afrique 2013*, Éditions de l'OCDE, Paris.
- Baldwin, R. (2012), « Global Supply Chains: Why They Emerged, Why They Matter, and Where They Are Going », *Discussion Paper n° 9103*, Centre for Economic Policy Research, Londres, [www.cepr.org/pubs/dps/DP9103.asp](http://www.cepr.org/pubs/dps/DP9103.asp).
- Baldwin, R. et J. López González (2013), « Supply-chain trade: A portrait of global patterns and several testable hypotheses », NBER Working paper, No. 18957, National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- Banque mondiale (2013), *Global Value Chains, Economic Upgrading, and Gender. Case Studies of the Horticulture, Tourism, and Call Center Industries*, Réseau Réduction de la pauvreté et gestion économique, Banque mondiale, Washington, DC.
- Barrientos, S. (2013), « Gender and global production networks: Cocoa-chocolate sourcing from Ghana and India », *Brooks World Poverty Institute Working Paper*, No. 186, Université de Manchester.
- Barrientos, S. (2001), « Gender, Flexibility and Global Value Chains », *IDS Bulletin* 32, pp. 83-93.
- Barrientos, S., C. Dolan et A. Tallontire (2003), « A Gendered Value Chain Approach to Codes of Conduct in African Horticulture », *World Development*, vol. 31, pp. 1511-1526.
- Barrientos, S., G. Gereffi et A. Rossi (2011), « Economic and Social Upgrading in Global Production Networks: Developing a Framework for Analysis », *Revue internationale du Travail*, 150(3-4), pp. 319-340.
- Barrientos, S., N. Kabeer et N. Hossain (2004), « The Gender Dimensions of the Globalization of Production », *Document de travail n° 17*, Organisation internationale du Travail, Genève.
- Bathia, K. (2012), « Case-study 1: General Electric Corporation – Advanced Manufacturing in Perspective », *The Shifting Geography of Global Value Chains: Implications for Development Countries and Trade Policy*, Forum économique mondial, Genève.
- Bernhardt T. (2013), « Developing countries in the global apparel value chain: a tale of upgrading and downgrading experiences », *Capturing the Gains Working Paper 2013*, n° 22.
- Cadot, O., M. Malouche et S. Sáez (2012), *Streamlining Non-Tariff Measures: A Toolkit for Policy Makers*, Banque mondiale, Washington, DC.
- Cattaneo, O. et al. (2013), « Joining, Upgrading and Being Competitive in Global Value Chains – A Strategic Framework », *Policy Research Working Paper n° 6406*, Banque mondiale, Washington DC.
- Cattaneo, O. et S. Miroudot (2013), « From Global Value Chains to Global Development Chains: An Analysis of Recent Changes in Trade Patterns and Development Paradigms », in Zedillo, E. et B. Hoekman (dir. pub.), *21<sup>st</sup> Century Trade Policy: Back to the Past?*, volume in honor of Professor Patrick Messerlin, Université de Yale, New Haven, CT.
- Chandra, V., J.Y. Lin et Y. Wang (2012), « Leading dragons phenomenon: New opportunities for catch-up in low income countries », Banque mondiale, Washington, DC.
- CNUCED (2013), *Les chaînes de valeur mondiales : L'investissement et le commerce au service du développement, Rapport sur l'investissement dans le monde 2013* (vue d'ensemble en français), publication des Nations Unies, New York et Genève.
- CNUCED-EORA GVC (2014), *The Eora Multi-Region Input-Output Database*, <http://worldmrio.com/>.
- Coles, C. et J. Mitchell (2011), « Gender and agriculture value chains: A review of current knowledge and practice and their policy implications », *ESA Working Paper n° 11/05*, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Rome.
- De Baker, K. et S. Miroudot (2013), « Mapping Global Value Chains », *OECD Trade Policy Papers*, n° 159, publication de l'OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/5k3v1trgnbr4-en>.
- Evers, B. et al. (2014), « Global and regional supermarkets: implications for producers and workers in Kenyan and Ugandan horticulture », *Capturing the Gains Document de travail n° 39*. [www.capturingthegains.org/pdf/ctg-wp-2014-39.pdf](http://www.capturingthegains.org/pdf/ctg-wp-2014-39.pdf).
- FAO (2011), « *FAO at Work (2010-2011), Women - Key to Food Security* », Organisation pour l'alimentation et l'agriculture, Rome.



- FEM (2012), *The Shifting Geography of Global Value Chains: Implications for Developing Countries and Trade Policy*, Forum économique mondial, Genève.
- Frederick, S. et G. Gereffi (2009), « Review and analysis of protectionist actions in the textile and apparel industries », *The Fateful Allure of Protectionism: Taking Stock for the G8*, vol. 65.
- Gereffi, G. (1994), « The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks », in G. Gereffi et M. Korzeniewicz (dir. pub.), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger, Westport, pp. 95-122.
- Gereffi, G. et J. Lee (2012), « Why the World Suddenly Cares About Global Supply Chains », *Journal of Supply Chain Management*, vol. 48, pp. 24-32.
- Gereffi, G. et K. Fernandez-Stark (2011), « Global Value Chains Analysis: A Primer », Centre of Globalization, Governance and Competitiveness, Durham.
- Gereffi, G., J. Humphrey et T. Sturgeon (2005), « The governance of Global Value Chains », *Review of International Political Economy*, vol. 12/1, pp. 78-104.
- Gibbon, P. et S. Ponte (2005), *Trading Down: Africa, Global Value Chains and the Global Economy*, Temple University Press, Philadelphie.
- Goger A. et al. (2014), « Capturing the gains in Africa: Making the most of global value chain participation », OECD Background Paper, Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University.
- Humphrey, J. et H. Schmitz (2002), « How does insertion in Global Value Chains affect upgrading in industrial clusters? », *Regional Studies* vol. 36/9, pp. 1017-1027.
- Imbs, J. et R. Wacziarg (2003), « Stages of diversification », *American Economic Review*, pp. 63-86.
- Kaplinsky, R. (2013), « Global Value Chains, where they came from, where they are going and why this is important », *Innovation, Knowledge, Development Working Paper n° 68*, Open University.
- Klinger, B. et D. Lederman (2006), « Diversification, innovation, and imitation inside the Global Technological Frontier », *Policy Research Working Paper n° 3872*, Banque mondiale, Washington, DC.
- Lesser, C. (2014), « Implications of Global Value Chains for Trade Policy in Africa: A Desk Study », document de référence pour les PEA 2014.
- Lin, J.Y. (2011), « From flying geese to leading dragons: New opportunities and strategies for structural transformation in developing countries », présentation à la conférence de l'Institut mondial de l'UNU pour la recherche sur l'économie du développement à Maputo.
- López González, J. et P. Holmes (2011), « The Nature and Evolution of Vertical Specialisation: What is the Role of Preferential Trade Agreements? », *Working Paper n° 2011/41*, Swiss National Centre of Competence in Research, Berne.
- Maertens, M. et J. Swinnen (2009), « Trade, standards, and poverty: Evidence from Senegal », *World Development* 37.1, pp. 161-178.
- McMillan, M. et D. Rodrik (2011), « Globalization, structural change, and productivity growth », NBER Working paper No. 17143, National Bureau of Economic Research, Cambridge, <http://www.nber.org/papers/w17143.pdf>.
- Milberg, W. et D. Winkler (2013), *Outsourcing Economics: Global Value Chains in Capitalist Development*, Cambridge University Press.
- OCDE (2013), « Économies interconnectées : Comment tirer parti des chaînes de valeur mondiales » (rapport de synthèse en français), publication de l'OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264189560-en>.
- OCDE, OMC et CNUCED (2013), « Implications of Global Value Chains for Trade, Investment, Development and Jobs », rapport sur les implications des chaînes de valeur mondiales pour les échanges, l'investissement, le développement et l'emploi élaboré pour le Sommet du G-20 à Saint-Pétersbourg, OCDE, Organisation mondiale du commerce et Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement.
- PWC (2013), « 16<sup>th</sup> Annual Global CEO Survey – Dealing with Disruption: Adapting to Survive and Thrive », 25 février, Price Waterhouse Coopers, [www.pwc.com/ceosurvey](http://www.pwc.com/ceosurvey).
- Rieländer, J. et B. Traore (à paraître), « Explaining Diversification in Exports across higher manufacturing content – what is the role of commodities? », Document de travail, publication de l'OCDE, Paris.
- UN COMTRADE (2014), UN Comtrade Database, via <https://wits.worldbank.org/>.





## Chapitre 2

# L'Afrique est-elle prête pour les chaînes de valeur mondiales ? Une perspective sectorielle

L'intégration dans les chaînes de valeur mondiales et la progression à l'intérieur de celles-ci dépendent de paramètres spécifiques aux pays, mais aussi spécifiques aux chaînes de valeur. Sur cette base, ce chapitre examine les chaînes de valeur dans l'agriculture, l'industrie et les services en Afrique. D'une part, les entreprises chefs de file jouent un rôle essentiel dans l'amélioration des capacités d'un pays à participer à des chaînes de valeur mondiales, et d'autre part, les marchés régionaux et émergents peuvent être plus accessibles pour les producteurs africains et créer des opportunités d'accroître la valeur ajoutée.



### En bref

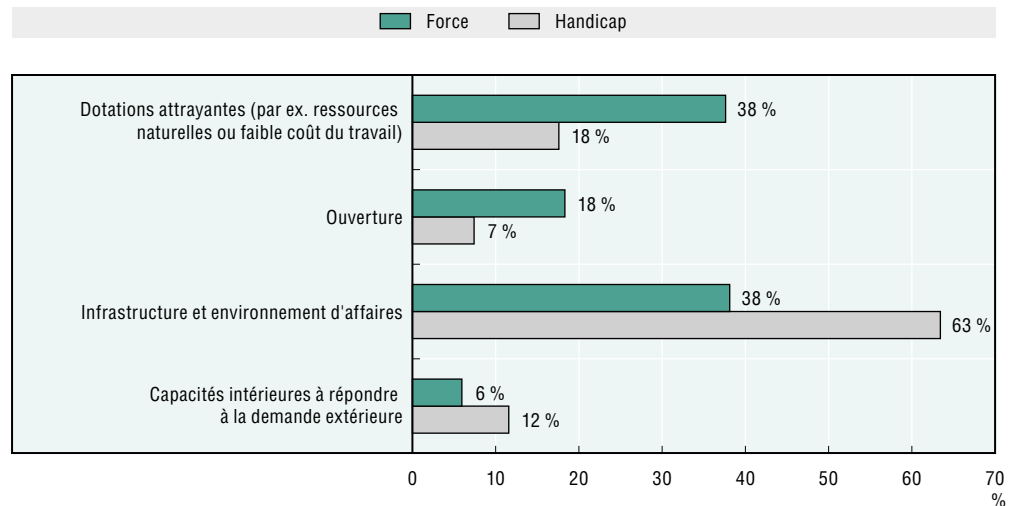
Les principaux moteurs de la participation aux chaînes de valeur mondiales (CVM) et de la progression en leur sein sont propres à chaque pays et à chaque chaîne de valeur. Un examen des paramètres spécifiques aux pays montre que l'Afrique bénéficie de dotations attrayantes, mais que les capacités productives et les infrastructures intérieures freinent ce continent. En ce qui concerne les facteurs propres aux chaînes de valeur, le rapport de force entre les entreprises chefs de file et les fournisseurs ainsi que l'engagement des entreprises chefs de file à développer des interactions locales sont déterminants. Ce chapitre examine de près les facteurs influant sur la participation aux CVM et la progression dans les secteurs agricole, industriel et des services. Dans tous les secteurs, bien que la majeure partie de la valeur ajoutée soit créée hors d'Afrique, la participation aux CVM offre des opportunités d'emploi et d'apprentissage, et il existe, en Afrique, une marge importante d'augmentation de la valeur ajoutée. Les principaux facteurs pour la montée en gamme sont le respect des normes, la promotion de l'entrepreneuriat local et l'amélioration des capacités techniques intérieures. Des opportunités supplémentaires peuvent découler du ciblage de chaînes de valeur régionales et des marchés émergents.

### L'Afrique bénéficie de dotations intéressantes, mais ses capacités productives et infrastructures intérieures la freinent

Pour les Africains, l'attrait que représentent leurs dotations et leur ouverture sont des forces qui devraient leur permettre de tirer un meilleur parti des chaînes de valeur mondiales, mais leur faible capacité à répondre à la demande extérieure, leurs infrastructures et l'environnement d'affaires sont des handicaps. L'enquête auprès des experts-pays des PEA proposait aux personnes interrogées d'identifier les principales forces et handicaps de leur pays à la participation aux chaînes de valeur mondiales. Des dotations attrayantes<sup>1</sup>, telles que les gisements de ressources naturelles ou la faiblesse du coût du travail, ont été identifiées comme la principale force des pays africains : elles ont été citées par 38 % comme une force, et par 18 % seulement comme un handicap. L'ouverture<sup>2</sup> aux importations, aux exportations et à l'investissement, comprenant l'efficacité des procédures douanières et l'intégration régionale, représentent une force pour 18 % et un handicap pour seulement 7 %. Certains éléments de l'infrastructure et de l'environnement des affaires<sup>3</sup> ont été jugés constituer une force relative pour la participation aux CVM dans plusieurs pays et représentaient autant de réponses positives que les dotations attrayantes (38 %) ; toutefois, ils constituaient un handicap pour la majorité des personnes interrogées, avec 63 % des réponses négatives. Enfin, les capacités intérieures permettant de répondre à la demande extérieure<sup>4</sup>, qui combinent des composantes cruciales pour la montée en gamme, comme une main-d'œuvre qualifiée, l'existence de fournisseurs locaux et la capacité locale à respecter les normes internationales, ont été largement reconnues comme une faiblesse, quoique moins importante. Elles représentaient une force pour 6 % des experts interrogés, et un obstacle pour 12 % d'entre eux. En d'autres termes, bien que la capacité à monter en gamme semble faible dans la plupart des pays d'Afrique, les obstacles à l'intégration que constituent l'infrastructure et l'environnement des affaires sont jugés plus importants dans la majorité des pays (voir figure 2.1).




Figure 2.1. Moteurs de la participation aux chaînes de valeur mondiales et de la progression dans celle-ci : forces et handicaps perçus



Note : Les pourcentages correspondent à la proportion dans le total des réponses reçues respectivement pour les forces et pour les handicaps.

Source : Enquête auprès des experts-pays des PEA.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933035360>

**Les enquêtes auprès des investisseurs, les interviews et les études de cas confirment que beaucoup de pays d'Afrique disposent de dotations à même d'attirer les investisseurs.** Les enquêtes sur les motivations qui ont poussé les investisseurs à s'engager en Afrique (James, 2013) montrent que la plupart des entreprises étrangères ayant investi sur ce continent l'auraient fait même en l'absence d'incitations fiscales et de subventions. S'ils ont investi, c'est en raison de ce que le pays avait à offrir, par exemple des ressources naturelles, du capital humain à un prix compétitif, ainsi que des marchés intérieurs et régionaux affichant un potentiel intéressant. Les entretiens avec des entreprises chefs de file internationales menés pour ce rapport viennent confirmer cette impression. En Éthiopie, par exemple, la qualité et le coût de la main-d'œuvre disponible sont les principales motivations des investissements étrangers dans les activités textiles. Les grandes entreprises opérant dans l'agroalimentaire et dans les biens de consommation sont souvent attirées par le potentiel de consommation du marché local.

**Pourtant, les capacités intérieures, qu'il s'agisse de compétences et de capacités productives permettant une montée en gamme et le respect de critères exigeants, sont rares.** Les activités se cantonnent souvent à l'assemblage de produits importés car de nombreux pays d'Afrique ne disposent pas encore des capacités de production et d'innovation ni de la connectivité aux marchés requises pour devenir des plateformes majeures pour la fabrication de composants ou la distribution mondiale (l'Afrique du Sud et le Maroc font à cet égard figure d'exception car ils endossent partiellement ces rôles dans l'industrie automobile). Selon des études de cas réalisées dans le cadre du projet *Capturing the Gains*, le manque de compétences et de développement de la population active constitue le principal obstacle à la progression économique et sociale. De l'avis de certaines entreprises chefs de file internationales et de divers observateurs, la difficulté à respecter les normes est une autre faiblesse des entreprises locales. Il s'agit de normes pour la qualité et la sécurité des produits, mais aussi parfois de normes de coûts. Cette difficulté à respecter les normes et la capacité limitée des entreprises locales ont été identifiées comme les principales raisons expliquant le faible niveau d'inclusion des





fournisseurs nationaux dans les industries extractives en Afrique dans la dernière édition du présent rapport (BAfD et al., 2013), et comme le troisième facteur (après l'infrastructure et la finance) dans l'enquête conjointe de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur les mesures relatives à l'aide pour le commerce (OCDE et OMC, 2013).

**Une base d'entrepreneurs locaux suffisamment large constitue une composante cruciale de la capacité intérieure d'un pays à s'appuyer sur les chaînes de valeur mondiales, mais elle fait cruellement défaut dans nombre de pays d'Afrique.** Les entrepreneurs locaux se sentent davantage impliqués vis-à-vis du marché local, même en cas de difficultés économiques. Goger et al. (2014) ont montré que, si les entreprises d'Asie de l'Est investissant dans certains pays d'Afrique ont tendance à y implanter des activités exclusivement d'assemblage et à dépenser peu pour la formation de la main-d'œuvre, les entreprises détenues par des capitaux nationaux (ainsi qu'européens) s'engagent habituellement dans des activités plus complexes et investissent davantage dans l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre. Ces entreprises étaient également plus susceptibles d'être bien ancrées dans le tissu local (Staritz et Morris, 2013). La réussite du secteur de l'habillement à Maurice est essentiellement à mettre au compte de la solide capacité entrepreneuriale locale, laquelle a contrebalancé le fait que les investisseurs asiatiques se soient retirés après l'expiration de l'Arrangement multifibres. Toutefois, beaucoup de pays d'Afrique manquent d'entrepreneurs et de compétences entrepreneuriales. La cartographie des entreprises de quatre pays africains (Sutton et Kellow, 2010 ; Sutton et Kpentey, 2012 ; Sutton et Olomi, 2012) montre que seulement 51 des 200 entreprises chefs de file étaient au départ détenues par des capitaux privés nationaux (Gelb et al., 2014). En moyenne, les performances managériales des entreprises en Éthiopie, au Ghana, au Kenya, en Tanzanie et en Zambie sont nettement inférieures à la moyenne des entreprises d'autres pays en développement (World Management Survey, 2014 ; Bloom et Baker, 2014).

**Les enquêtes, études de cas et analyses économétriques confirment l'importance de l'infrastructure et de l'environnement des affaires, ainsi que les difficultés qui y sont associées.** Les pays d'Afrique doivent se faire concurrence entre eux mais aussi rivaliser avec de nombreux autres pays en développement pour attirer l'investissement et bénéficier d'opportunités pour rejoindre la plupart des chaînes de valeur mondiales. Même dans le secteur extractif, contrairement à ce que l'on pourrait croire de prime abord, les investissements internationaux ne sont pas automatiques : il faut réunir les conditions adéquates pour que ces investissements risqués dans l'exploration se réalisent (BAfD et al., 2013). Des enquêtes auprès des entreprises et des pouvoirs publics (OCDE et OMC, 2013), des études de cas et des analyses par régression sur les données de la base UNCTAD-Eora GVC utilisés jusqu'à présent dans ce rapport confirment l'importance cruciale que revêtent, pour l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales, une bonne infrastructure (transport et entreprises de réseaux), des capacités logistiques, la stabilité du cadre politique et macroéconomique et la facilité de faire des affaires. Les entreprises locales, en particulier, doivent accéder plus facilement aux financements afin de pouvoir réaliser les investissements nécessaires dans la qualité, qui leur permettront de s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiales. L'accès au crédit joue également un rôle fondamental pour les petites entreprises afin qu'elles puissent supporter les éventuels décalages de paiement que leur imposent les grandes entreprises.

**Malheureusement, dans beaucoup de pays africains, l'environnement d'affaires est médiocre, et les coûts indirects sont élevés.** Si l'on combine les classements relatifs au produit intérieur brut et au climat des affaires (mesuré par l'indicateur composite Doing Business), sur 173 économies examinées, seuls huit pays africains se classent parmi les 100 premières. Parmi les 50 pays les moins bien classés, 38 sont africains, les autres étant



essentiellement des micro-États ou des pays dont les conditions de gouvernance sont problématiques, ou qui se trouvent dans une situation particulière, comme l'Afghanistan (Gelb et al., 2014). La part des coûts indirects (électricité, transport, communications, sécurité, loyer, services aux entreprises et pots-de-vin) supportés par les entreprises est plus importante dans les pays d'Afrique que partout ailleurs (Gelb et al., 2007).

**La majeure partie de l'Afrique se trouve loin des grands marchés finals, et le transport et la logistique sont particulièrement onéreux sur ce continent, ce qui rend difficile l'intégration dans les CVM.** La plupart des chaînes de valeur mondiales sont tributaires du fret maritime pour le transport des facteurs intermédiaires jusqu'aux centres d'assemblage et celui des produits finals jusqu'aux marchés de consommation. Hormis ceux d'Afrique du Nord, les pays africains souffrent de handicaps dus au coût élevé et au délai nécessaire pour atteindre les principaux marchés finals en Europe et aux États-Unis ; ils pâtissent également de l'inefficience des infrastructures de transport et de logistique (Pickles, 2013). Ainsi, exporter un conteneur de 20 pieds coûte 2 055 dollars des États-Unis (USD) au Kenya, 1 680 USD au Lesotho et 1 531 USD en Afrique du Sud, contre seulement 737 USD à Maurice, 577 USD au Maroc et 500 USD en Chine (Pickles, 2013 ; Banque mondiale, 2012). De même, le délai de commercialisation pour les exportations provenant du Kenya, du Lesotho et d'Afrique du Sud est de deux à trois fois supérieur à celui des biens en provenance du Maroc, qui est de 11 jours (Goger et al., 2014). Les inefficiences jouent un rôle crucial ; dans beaucoup de ports d'Afrique, les cargaisons restent à quai pendant environ deux semaines, contre moins d'une semaine en Asie, en Europe et en Amérique latine<sup>5</sup> (Raballand et al. 2012 ; Gelb et al., 2014). La gestion des ports et la disponibilité de sociétés de logistique compétitives sont déterminantes. Une fois les marchandises arrivées, le transport par route et par rail, indispensable, est souvent extrêmement onéreux, surtout s'il faut rejoindre des pays enclavés.

**La corruption et l'incidence des cartels dans le secteur des transports expliquent aussi que les coûts restent élevés.** Par exemple, d'après une étude menée par les autorités rwandaises, pour aller du port de Mombasa à Kigali via Kampala, un camion doit payer 864 USD de pots-de-vin, et s'arrêter à 36 barrages routiers (*The Economist*, 2012 ; BAfD et al., 2012). Le démantèlement des cartels dans le secteur des transports pourrait réduire les coûts de transport, en particulier pour les produits agricoles dans les zones rurales (BAfD et al., 2013).

**Point positif, le niveau des services de télécommunications progresse rapidement dans beaucoup de pays africains, et il est fortement associé à une progression économique au sein des chaînes de valeur mondiales.** Les réseaux de téléphonie mobile ont connu une expansion rapide en Afrique ; ils desservent aujourd'hui 80 % de la population, contre seulement 2 % en 2000 (Lomas, 2012). L'Afrique s'appuie également sur la technologie mobile pour passer directement à de nouveaux services. L'Afrique de l'Est a été la première région au monde à proposer des transferts d'argent entièrement via les téléphones mobiles. Les connexions à Internet se sont nettement améliorées elles aussi, puisque l'Afrique de l'Est, l'Afrique australe et l'Afrique de l'Ouest ont été raccordées à des câbles sous-marins à la fin des années 2000. Une étude récente des déterminants de la montée en gamme dans les chaînes de valeur manufacturières constatait que l'infrastructure de télécommunications et la compétitivité du secteur des télécoms étaient fortement corrélées à une progression économique (Nordås et Kim, 2013).



### La gouvernance et l'ouverture aux interactions déterminent les opportunités d'intégration aux chaînes de valeur et de progression en leur sein

La gouvernance des CVM influe sur les possibilités de montée en gamme ; on dénombre cinq structures de gouvernance. La gouvernance décrit les relations d'autorité et de pouvoir qui déterminent la manière dont les ressources financières, matérielles et humaines sont allouées et circulent au sein d'une chaîne (Gereffi, 1994, p. 97). Selon la complexité de l'information entre les acteurs de la chaîne, la manière dont l'information relative à la production est codifiée et le niveau de compétence des fournisseurs, les chaînes de valeur mondiales peuvent être réparties en cinq structures de gouvernance : par le marché, modulaire, relationnelle, captive et hiérarchique (voir encadré 2.1 ; Frederick et Gereffi, 2009 ; Gereffi *et al.*, 2005). Ces cinq structures de gouvernance peuvent être scindées en deux catégories plus vastes : les chaînes articulées autour des producteurs et celles organisées autour des acheteurs.

#### Encadré 2.1. Les cinq structures de gouvernance des chaînes de valeur mondiales

Gereffi et Fernandez-Stark identifient cinq types de structures qui s'appliquent à la gouvernance des chaînes de valeur mondiales.

**Marché** : La gouvernance par le marché implique des transactions relativement simples. Les informations sur les spécifications relatives aux produits sont aisément transmises, et les fournisseurs peuvent fabriquer des produits sans que les acheteurs n'interviennent beaucoup. Ces échanges dans des conditions de pleine concurrence requièrent peu voire pas de coopération formelle entre les acteurs, et le coût associé au changement de partenaire est faible, pour les producteurs comme pour les acheteurs. Le mécanisme central de gouvernance est le prix, plutôt qu'une entreprise chef de file puissante.

**Modulaire** : Il y a gouvernance modulaire lorsque les transactions sont complexes mais relativement faciles à codifier. Typiquement, les fournisseurs des chaînes modulaires fabriquent les produits en fonction des spécifications du client et déterminent eux-mêmes la technologie à employer ; ils utilisent généralement des équipements génériques qui répartissent l'investissement sur une vaste base de clients. Ainsi, les coûts de changement de partenaire demeurent faibles et les investissements spécifiques à une transaction demeurent limités, même si les interactions acheteurs-fournisseurs peuvent être complexes. Les interactions (ou relations) sont plus substantielles que sur les marchés simples en raison du volume élevé d'informations qui circulent entre les entreprises. Les technologies de l'information et les normes relatives à l'échange d'informations sont cruciales dans le fonctionnement de la gouvernance modulaire.

**Relationnelle** : Il y a gouvernance relationnelle lorsque les acheteurs et les vendeurs s'appuient sur des informations complexes qui ne sont pas aisément transmises ou apprises. Il s'ensuit de fréquentes interactions et du partage d'informations entre les parties. Ces interactions nécessitent de la confiance et génèrent une situation dans laquelle les parties dépendent l'une de l'autre, le choix se faisant sur la réputation, la proximité sociale et géographique et les liens familiaux et ethniques. Malgré une dépendance mutuelle, ce sont les entreprises chefs de file qui spécifient ce qui est nécessaire et qui ont donc la capacité d'exercer un certain contrôle sur les fournisseurs. Dans les chaînes relationnelles, les producteurs sont plus susceptibles de fournir des produits différenciés en fonction de la qualité, de l'origine géographique ou d'autres caractéristiques propres. Les interactions relationnelles prennent du temps à mettre en place, si bien que les coûts et les difficultés associés au changement de partenaires sont généralement élevés.



### Encadré 2.1. Les cinq structures de gouvernance des chaînes de valeur mondiales (suite)

**Captive** : Dans ces chaînes, de petits fournisseurs dépendent d'un ou de plusieurs acheteurs qui exercent souvent des pouvoirs substantiels. De tels réseaux témoignent d'un degré élevé de surveillance et de contrôle par l'entreprise chef de file. L'asymétrie de pouvoirs dans les réseaux captifs contraint les fournisseurs à se lier à leur acheteur à des conditions définies par, et souvent propres à, cet acheteur particulier, d'où des liens forts et des coûts de changements élevés pour les deux parties. La compétence clé de l'entreprise chef de file se situant généralement dans des domaines en dehors de la production, lorsqu'elle aide les fournisseurs à améliorer leurs capacités de production, cela ne vient pas empiéter sur cette compétence, mais cela lui est profitable, puisque cela renforce l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. Il est capital que la direction fasse preuve de déontologie pour que les fournisseurs bénéficient d'un traitement équitable et reçoivent une part équitable du prix de marché.

**Hiérarchique** : La gouvernance hiérarchique décrit des chaînes caractérisées par une intégration verticale et un contrôle managérial au sein de l'entreprise chef de file qui développe et fabrique les produits en interne. Cette situation se retrouve généralement lorsque les spécifications des produits ne peuvent être codifiées, que les produits sont complexes ou qu'il est impossible de trouver des fournisseurs hautement compétents. Bien que moins courante que par le passé, une telle intégration verticale demeure une caractéristique importante de l'économie mondiale.

Source : Gereffi et Fernandez-Stark (2011).

**Le fait que la chaîne de valeur mondiale soit contrôlée par un producteur ou par un acheteur a une profonde incidence sur les opportunités dont disposent les entreprises africaines de passer à des activités à plus forte valeur ajoutée.** Les chaînes de valeur articulées autour des producteurs sont dominées par les grandes entreprises manufacturières dont l'avantage concurrentiel réside dans une méthode de production spécifique qui n'est pas largement disponible. Les exemples classiques sont, dans l'industrie, les chaînes de valeur pour l'automobile et pour les puces électroniques, et dans le secteur primaire, les chaînes de valeur du chocolat et du café, ainsi que les industries extractives. Les chaînes organisées autour des acheteurs sont dominées par de grandes entreprises qui contrôlent le marketing, la distribution et la vente, mais pas la production du produit central. Bien souvent, ces entreprises détiennent une marque avec une forte valeur de marché. L'habillement et l'horticulture sont des exemples classiques de chaînes de valeur tirées par les acheteurs.

**Les chaînes de valeur articulées autour des producteurs offrent généralement des opportunités d'apprentissage, de participation à la chaîne d'approvisionnement et de création de variétés additionnelles de biens plutôt que de progression vers des stades adjacents dans la chaîne de valeur.** Dans les chaînes de valeur qui s'articulent autour des producteurs, le potentiel pour nouer des relations et transférer des compétences entre les entreprises locales et internationales est nettement plus élevé que dans la plupart des chaînes articulées autour des acheteurs. Toutefois, les producteurs maîtrisent l'essentiel des activités à forte valeur ajoutée de la phase de transformation au sein de ces chaînes de valeur, si bien qu'il est difficile d'y pénétrer. Les chaînes organisées autour des producteurs sont propices à une progression grâce à la participation à la chaîne d'approvisionnement, surtout dans les secteurs manufacturier et de l'extraction, et à la production de variétés supplémentaires de biens qui induisent une valeur plus élevée, par exemple les produits biologiques (voir BAfD et al., 2013 pour des exemples dans l'extraction, et encadré 2.9 sur la chaîne de valeur automobile en Afrique du Sud).



Les chaînes articulées autour des acheteurs sont plus ouvertes et d'un accès plus aisé, ce qui offre des possibilités plus nombreuses de montée en gamme, mais elles ont également tendance à être concurrentielles et peuvent être captives. Les détaillants préfèrent obtenir des produits finis, prêts à être vendus. Ainsi, ces chaînes peuvent permettre aux entreprises africaines d'incorporer dans leurs activités des étapes supplémentaires, par exemple la composition de bouquets floraux, la découpe et le conditionnement de fruits frais (voir encadré 2.4 sur Blue Skies) ou la conception de vêtements pour des producteurs d'habillement. Toutefois, plus la distance entre le producteur et le consommateur final est importante, et plus la chaîne peut devenir captive, offrant moins de possibilités de progression. Par exemple, s'agissant des gros volumes de vêtements, les distributeurs et les fabricants de marque contrôlent les réseaux de production mondiaux et définissent les spécifications de l'approvisionnement, laissant peu de marge à la montée en gamme dans la conception ou la distribution (Gereffi, 1999 ; Morris et Barnes, 2009). La différenciation de produits et la production de facteurs constituent un meilleur moyen de monter en gamme dans les chaînes articulées autour des acheteurs (voir encadré 2.2).

### Encadré 2.2. H&M en Éthiopie

En 2013, la chaîne de prêt-à-porter suédoise H&M a commencé de s'approvisionner auprès de producteurs de vêtements éthiopiens. Par le passé, elle obtenait 80 % de sa production auprès de pays asiatiques. Comme H&M n'a pas une structure de gouvernance hiérarchique, au lieu de construire des usines en Éthiopie, la société a installé ses bureaux à Addis-Abeba pour être proche de ses fournisseurs.

H&M « made in Ethiopia » est l'exemple d'une chaîne articulée autour de l'acheteur, dans laquelle les distributeurs conservent la maîtrise de la production de leur fournisseur. En s'installant dans le pays, la société entend s'assurer que ses fournisseurs respectent les normes de qualité qu'elle leur impose. Les fournisseurs doivent non seulement se plier à ces exigences de qualité, mais ils sont aussi responsables de l'expédition du produit final vers le marché final.

Ce lien avec H&M peut permettre de multiplier les emplois et le volume de production dans le secteur du vêtement éthiopien. Cependant, les opportunités de montée en gamme, vers des produits à plus forte valeur ajoutée, sont limitées. En revanche, les fournisseurs peuvent accroître leurs revenus en proposant différentes versions du même produit à différents clients, ou en établissant des liens en amont (approvisionnement en textile éthiopien, par exemple), ce qui augmente la valeur ajoutée dans le pays.

Quelle que soit la structure de la chaîne de gouvernance, les entreprises chefs de file n'affichent pas toutes la même volonté de faire participer les fournisseurs locaux ou d'institutionnaliser leur engagement à l'égard du développement local. Des relations locales solides peuvent permettre d'avoir accès à du savoir local, d'obtenir une « autorisation sociale d'opérer » malgré des controverses politiques et sociales, et d'améliorer l'image de l'entreprise aux yeux des consommateurs locaux. Si les fournisseurs sont situés à proximité de l'entreprise chef de file, les coûts peuvent être réduits et la flexibilité accrue (Jenkins *et al.*, 2007 ; IFC et Engineers against Poverty, 2011). Cependant, dans bien des cas, les conditions locales sont telles que les interactions avec les fournisseurs locaux ne sont pas profitables instantanément et nécessitent un engagement explicite de la part de l'entreprise chef de file. Par conséquent, les efforts de développement des interactions doivent s'ancrer dans des stratégies de long terme, afin qu'ils puissent être déployés suffisamment longtemps pour porter leurs fruits (voir encadré 2.3). De plus en plus d'entreprises chefs de file envisagent d'établir des connexions avec les fournisseurs locaux dans le cadre de leur stratégie de base, ce qui



constitue la forme d'engagement la plus forte et suppose l'existence d'une analyse de rentabilité. Beaucoup d'autres entreprises travaillent avec des fournisseurs locaux pour des raisons de responsabilité sociale de l'entreprise et par philanthropie (figure 2.2).

### Encadré 2.3. Engagement institutionnalisé vis-à-vis des interactions locales : ExxonMobil et Anglo American

Les règles d'achat constituent un cadre formel qui permet aux responsables sur le terrain de renforcer les relations avec les fournisseurs locaux. Ces politiques d'approvisionnement local peuvent s'appuyer sur des mesures de performance et des incitations qui aident les responsables à prendre des décisions au jour le jour. Outre ces grandes stratégies d'approvisionnement, les pratiques des entreprises chefs de file peuvent être adaptées de façon à mieux répondre aux besoins des entreprises locales. Il s'agit par exemple de faciliter les procédures de licenciement pour les petites et moyennes entreprises (PME) ou de raccourcir les délais de paiement de manière à tenir compte des difficultés que rencontrent les PME dans l'accès au financement (Jenkins *et al.*, 2007).

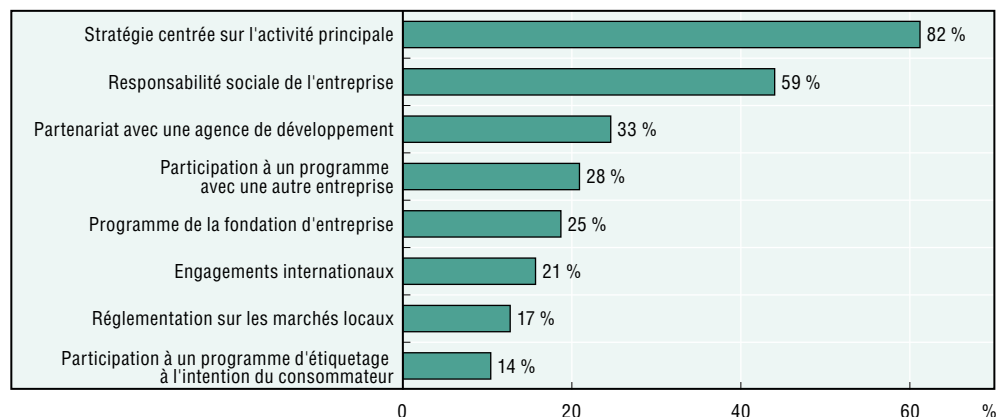
#### ExxonMobil au Tchad : Stratégie de contenu national

Au Tchad, un consortium de producteurs de pétrole dirigé par ExxonMobil a institutionnalisé son engagement à s'intégrer dans l'économie locale dans le cadre d'une Stratégie de contenu national. La stratégie globale donne mandat aux responsables de travailler avec les entreprises et communautés locales. Elle englobe le programme d'opportunités d'affaires locales, qui se focalise sur le développement des fournisseurs locaux (IFC, 2009).

#### Anglo American : Politique d'achats locaux


Anglo American s'est doté d'une politique d'achat locaux, qui énonce explicitement que le personnel et les parties prenantes doivent rendre compte de sa poursuite active. D'après cette politique, Anglo American s'engage à allouer des ressources et à renforcer ses capacités internes pour tirer son programme d'achats locaux et l'intégrer dans le processus de travail. En outre, cette politique reconnaît les difficultés propres aux PME, et s'engage à adapter ses pratiques d'approvisionnement et ses délais de paiement afin de minimiser ces difficultés (Anglo American, 2010).

Figure 2.2. Raisons pour lesquelles les entreprises chefs de file intègrent mieux les fournisseurs dans les pays en développement à leurs chaînes de valeur



Note : La figure montre les réponses données par des entreprises chefs de file internationales présentes dans des pays en développement (pas uniquement en Afrique) lorsqu'on leur demande pourquoi elles investissent dans l'amélioration de l'intégration des fournisseurs dans ces pays en développement dans leur chaîne d'approvisionnement.

Source : OCDE et OMC (2013).

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933035379>



### Les chaînes de valeur dans l'agriculture, les activités manufacturières et les services offrent à l'Afrique des opportunités de progression

À partir d'études de cas, cette section observe en détail les principaux facteurs qui contribuent à la participation d'un pays à une CVM et à sa progression dans la chaîne pour l'agriculture, les activités manufacturières et les services. L'analyse confirme que l'infrastructure, l'environnement des affaires et les capacités productives du pays peuvent freiner cette progression, en particulier dans le secteur manufacturier. De son côté, la forte croissance des chaînes de valeur dans les services de télécommunications, les services aux entreprises et les services financiers, est le signe que les besoins en infrastructure de ces chaînes sont moindres, ce qui tient au fait que leurs produits sont immatériels. Les structures de gouvernance qui déterminent les opportunités de progression diffèrent selon la chaîne de valeur, plutôt que selon le secteur ; des chaînes qui s'articulent autour des acheteurs et des producteurs sont présentes dans tous les secteurs. Dans l'agriculture, l'augmentation de la vente directe aux supermarchés a exercé un impact profond sur la dynamique des chaînes de valeur agricoles, avec une progression sur les marchés de niche et les chaînes qui s'articulent autour des acheteurs. L'expansion récente des supermarchés en Afrique exacerbe cette tendance. Les normes de qualité et de processus peuvent aider les entreprises et les agriculteurs africains à acquérir des compétences et à accéder à de vastes marchés, mais elles peuvent aussi exclure beaucoup en raison du coût élevé de la mise en conformité. Les chaînes de valeur régionales et les marchés émergents hors d'Afrique offrent une alternative importante car les normes y sont moins strictes et les taux de croissance plus élevés. Cette section ne s'intéresse pas en détail au secteur de l'extraction qui a déjà été abondamment traité dans l'édition 2013 des *Perspectives économiques en Afrique*.

Au niveau de la chaîne de valeur, il existe quatre types de montée en gamme possibles :

- La *montée en gamme fonctionnelle* consiste à élargir l'éventail d'activités qu'un pays effectue déjà au sein d'une chaîne de valeur donnée. Si le lien initial avec une chaîne de valeur mondiale ne se trouve que dans la production, par exemple la découpe, la couture et la finition de chemises, la montée en gamme fonctionnelle peut englober des étapes en amont de la chaîne de valeur, telles que l'approvisionnement en textile.
- La *montée en gamme des produits* désigne la production de produits plus sophistiqués, comme le passage de la production d'ananas entiers à des ananas fraîchement coupés.
- Avec la *montée en gamme dans la chaîne*, les compétences acquises sont utilisées pour pénétrer sur une nouvelle chaîne de valeur, par exemple celle de la production de textile grâce au savoir et aux compétences acquis dans la chaîne de valeur de l'habillement.
- Enfin, la *montée en gamme des processus* permet d'accroître la productivité à un niveau donné d'une chaîne de valeur, via l'innovation locale (OMC et al., 2013 ; Morris et Barnes, 2009).

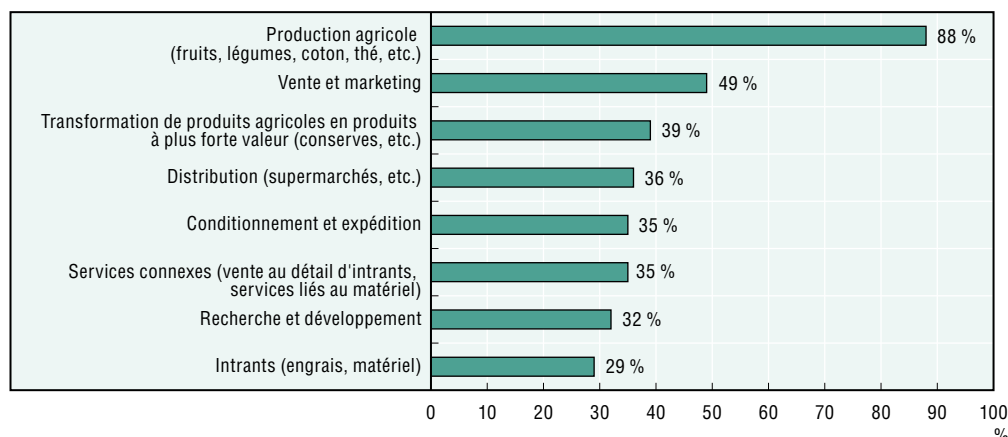
### La montée en gamme dans les chaînes de valeur agricoles passe par plusieurs conditions

Les chaînes de valeur mondiales offrent de nombreuses opportunités de marché pour le secteur agricole même si, à ce jour, l'essentiel de la valeur ajoutée est produite hors d'Afrique. Entre 2001 et 2011, le secteur agricole employait 65 % de la population




active africaine et contribuait à hauteur de 17 % à la croissance du produit intérieur brut du continent (Banque mondiale, 2013 ; BAfD et al., 2013). Les chaînes de valeur mondiales liées au secteur agricole exercent ainsi l'impact le plus fort sur le plus grand nombre de personnes. Actuellement, c'est essentiellement par le biais de la production de produits agricoles bruts, à faible valeur ajoutée, que l'Afrique participe aux chaînes de valeur agricoles (voir figure 2.3). On peut en conclure que la valeur ajoutée dans les chaînes de valeur agricoles africaines se situe principalement en aval, hors d'Afrique.

Figure 2.3. Activités de la chaîne de valeur agricole mondiale actuellement réalisées par les pays d'Afrique



Note : Les résultats présentés reposent sur une enquête auprès des experts-pays des PEA. Les répondants devaient citer jusqu'à six activités actuellement exercées au sein des chaînes de valeur dans leurs pays respectifs. La production de produits de base agricoles a été l'activité la plus souvent mentionnée (dans 88 % des cas).

Source : Enquête auprès des experts-pays des PEA (2014).

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933035398>

La plupart des chaînes relatives aux cultures de rapport se caractérisent par des structures de gouvernance hiérarchiques et captives qui offrent des opportunités de progression limitées. Les chaînes de valeur des cultures d'exportation qui nécessitent beaucoup d'activités de transformation, tel le cacao, le coton, le café, le sucre, le thé et le tabac, ont tendance à s'articuler autour des producteurs, et appartiennent généralement à la catégorie des structures de gouvernance hiérarchiques et captives telles que définies par Gereffi et al. (2005). L'agriculture africaine est dominée par la production de ce type de cultures, qui représentent ensemble 50 % de la production agricole totale du continent (Diao et Hazell, 2004). Comme ces chaînes sont étroitement contrôlées par les producteurs chefs de file, des activités à plus forte valeur ajoutée, telles que la transformation et la fabrication sont le plus souvent réalisées hors d'Afrique, ce qui laisse peu de possibilités de montée en gamme fonctionnelle (BAfD, à paraître).

La différenciation des produits et l'amélioration de la qualité sont essentielles à la valeur ajoutée dans les chaînes de valeur agricoles qui s'articulent autour des producteurs. Les opportunités d'augmentation du revenu issu des exportations de produits agricoles traditionnels se trouvent dans la différenciation des produits, par exemple la labellisation et la classification des cafés de spécialité. De nombreux pays peuvent aussi obtenir des prix plus élevés en relevant la qualité moyenne des produits qu'ils exportent, en instaurant des systèmes de classification et en distinguant différentes qualités pour l'exportation (Diao et Hazell, 2004). Par exemple, en Côte d'Ivoire, le programme « Qualité-Quantité-Croissance » a donné naissance à une nouvelle norme de qualité « Origine Côte d'Ivoire », si bien qu'en 2013, 81 % des exportations de cacao de Côte d'Ivoire appartenaient à la catégorie la plus élevée et qu'un label qualité national





a été créé (voir la fiche consacrée à la Côte d'Ivoire). En outre, des améliorations dans l'accès aux marchés, aux intrants et aux financements, conjuguées à un faible coût de la main-d'œuvre, ont permis aux agriculteurs africains d'être plus compétitifs sur les marchés internationaux pour les cultures d'exportation traditionnelles (Humphrey et Memedovic, 2003).

**Les chaînes organisées autour des acheteurs dans le secteur agricole peuvent offrir davantage de possibilités d'expansion le long de la chaîne de valeur.** Les chaînes organisées autour des acheteurs sont plus courantes dans les exportations de produits frais qui nécessitent peu de transformation, comme les fruits, les légumes, le poisson et les fleurs. Les exportations de ces produits connaissent une croissance phénoménale<sup>6</sup>, car les supermarchés cherchent à regrouper leurs réseaux de fournisseurs afin de contrôler davantage les processus de production (Lee *et al.*, 2012). La montée en gamme fonctionnelle peut se produire sur ces chaînes, les détaillants souhaitant des produits prêts à vendre et repoussant les activités de transformation et de conditionnement de plus en plus vers l'amont. Prenons l'exemple de la chaîne de valeur des fleurs coupées en Éthiopie, au Kenya et en Ouganda. Les distributeurs européens cherchent de plus en plus à traiter directement avec les cultivateurs africains, et contournent les sociétés néerlandaises de vente aux enchères. Ce changement de structure au sein de la chaîne de valeur permet une augmentation des activités qui ajoutent de la valeur (comme la constitution de bouquets simples et de compositions florales ou le conditionnement) dans les pays africains (BAfD, à paraître). L'exemple de Blue Skies, qui produit des fruits frais au Ghana, en Égypte et en Afrique du Sud, illustre aussi les opportunités de montée en gamme présentes dans les chaînes agricoles qui s'articulent autour des acheteurs (encadré 2.4).

### Encadré 2.4. Blue Skies Ltd. au Ghana

Au Ghana, le cas de Blue Skies Limited est un exemple de réussite pour la montée en gamme fonctionnelle et celle des produits dans une chaîne de valeur agricole, qui fait directement participer les petits producteurs. Blue Skies exporte des fruits frais (ananas, mangues, papayes, grenades, noix de coco, melons, raisins et baies) qui sont vendus principalement dans les supermarchés européens. Blue Skies commence en outre à s'intéresser au marché des États-Unis.

Au lieu d'expédier les fruits par bateau, Blue Skies les cueille et les conditionne sur place avant de les envoyer par avion aux détaillants. Les fruits parviennent ainsi au consommateur dans les 48 heures qui suivent leur récolte. Les ananas sont traditionnellement exportés verts pour être transformés et conditionnés à l'étranger. Le modèle commercial adopté par Blue Skies accroît la valeur ajoutée au Ghana car ce sont les fournisseurs locaux qui cueillent et emballent des fruits déjà mûrs. Actuellement, Blue Skies emploie plus de 1 500 personnes au Ghana, ce qui en fait l'un des plus gros employeurs privés dans ce pays (McMillan, 2012). Cette entreprise vend également aux marchés locaux du Ghana, où son jus d'ananas frais est particulièrement apprécié.

Afin de satisfaire aux normes européennes, Blue Skies doit soigneusement sélectionner ses fournisseurs. Une équipe d'agronomes rend visite chaque semaine aux agriculteurs qui travaillent pour Blue Skies afin de s'assurer de leur capacité à respecter les normes de sécurité internationales et à produire des fruits de qualité. Les agriculteurs qui travaillent pour Blue Skies ont obtenu les certifications Globalgap et Eurepgap. Globalgap couvre quatre grands secteurs : l'assurance fermière intégrée (*Integrated Farm Assurance*), le matériel de propagation végétale (*Plant Propagation Material*), l'évaluation des risques en matière de pratiques sociales (*Risk Assessment on Social Practice*) et la chaîne d'approvisionnement (*Chain of Custody*). La traçabilité de chaque fruit revêt une importance capitale (McMillan, 2012).



#### Encadré 2.4. Blue Skies Ltd. au Ghana (suite)

La forte implication de la direction, du personnel et des agriculteurs contribue largement à la réussite de Blue Skies. De solides compétences managériales et la couverture sociale dont bénéficient les salariés créent un environnement de travail convivial et favorable, et la rapidité du paiement à réception des fruits incite fortement les agriculteurs à veiller à la régularité de leurs envois. Blue Skies étant spécialisé dans les fruits frais, la taille du fruit importe peu et les taux de rejets sont faibles. Certains agriculteurs obtiennent des prêts à taux zéro, ce qui les encourage à soigner leurs performances. La formation aux normes Eurepgap et Globalgap favorise également l'implication des agriculteurs (Dannson et al., 2004).

**Les critères d'accès stricts, sous forme de normes, rendent difficile la participation aux chaînes axées autour des acheteurs.** Les détaillants exigeant des produits de qualité qui demandent peu de transformation, les normes sont généralement strictes, et, par conséquent, ces marchés sont le plus souvent très concurrentiels et spécialisés, appliquant des normes de qualité rigoureuses. En principe, les agriculteurs sont tenus de respecter les exigences imposées par les bonnes pratiques agricoles, tandis que la conformité aux normes applicables aux marchés de niche, comme les produits labellisés bio, Rainforest Alliance ou Fair Trade, peut être difficile et onéreuse. Plus en aval, les activités de transformation et de conditionnement doivent respecter des normes d'hygiène et de sécurité strictes, telles que les principes du système d'analyse des risques et de maîtrise des points critiques (HACCP). En outre, en l'absence de systèmes nationaux adéquats pour l'inspection et la certification, les normes sociales édictées par des entreprises privées sont très nombreuses et visent des objectifs différents<sup>7</sup>. À cet égard, les chaînes qui s'articulent autour des acheteurs sont plus adaptées aux grandes exploitations agricoles qui sont à même de satisfaire aux normes imposées par les détaillants étrangers, tandis que les petits exploitants ont du mal à respecter les exigences de production de ces chaînes.

**Étant donné le grand nombre de petits exploitants agricoles en Afrique, leur intégration dans les chaînes de valeur agricoles est cruciale.** D'après les estimations de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), les petits exploitants fournissent jusqu'à 80 % des denrées alimentaires en Afrique subsaharienne (FAO, 2012). Par conséquent, leurs interactions avec les chaînes de valeur mondiales présentent un intérêt particulier. Or, les petits exploitants se heurtent à de nombreux obstacles lorsqu'ils cherchent à accéder aux marchés mondiaux, en particulier lorsqu'il s'agit de satisfaire des normes de production strictes, mais aussi de veiller à la continuité de l'approvisionnement. Cependant, les petits exploitants participent de plus en plus aux chaînes de valeur mondiales à l'initiative d'entreprises et d'entrepreneurs chefs de file qui cherchent à les intégrer. En effet, certaines chaînes d'approvisionnement, comme celle du cacao et du café, sont fortement tributaires des petits exploitants, en raison de la nature particulière de ces cultures. De même, l'intégration des gros exploitants dans les chaînes de valeur mondiales crée des opportunités d'emplois formels dans les zones rurales, ce qui peut avoir un impact positif sur le développement de la région environnante (OCDE, 2013 ; CNUCED, 2013).



### Encadré 2.5. Opportunités et obstacles à l'intégration des petits exploitants ghanéens dans les chaînes de valeur mondiales

Une étude portant sur la décision des agriculteurs de faire monter leur production en gamme ou de participer aux chaînes de valeur mondiales a examiné les facteurs qui influencent les petits cultivateurs d'ananas au Ghana. Les données révèlent que le développement économique est déterminé par les investissements et les bonnes relations commerciales. Le choix des agriculteurs est principalement influencé par les investissements dans la productivité agricole (tels que les facteurs de production physiques et le savoir-faire) et par les relations reposant sur la confiance mutuelle, qui peut être renforcée par la signature de contrats en dépit de difficultés. Au sein du groupe étudié, on trouve différentes structures commerciales, allant de l'agriculture sous contrat aux coopératives de petits exploitants, avec divers degrés de formalité et d'engagement des intermédiaires. Voici certains des principaux constats de l'étude :

- La confiance et la fiabilité des acteurs de la chaîne de valeur sont essentielles pour que les coûts de transaction restent faibles.
- Les agriculteurs qui privilégient la rapidité du paiement et font peu confiance à leurs partenaires sont moins susceptibles de rejoindre une chaîne de valeur mondiale, en raison du délai qui s'écoule entre l'expédition de la marchandise et le paiement (qui n'existe pas dans le cas de la vente locale).
- Les agriculteurs qui ont déjà subi un choc sur leur revenu ou qui disposent de peu d'informations sur le fonctionnement d'une chaîne de valeur mondiale sont moins susceptibles d'en rejoindre une, parce que ces deux facteurs érodent la confiance et nuisent à la planification à long terme.
- Il importe de noter que les agriculteurs les plus productifs sont plus susceptibles de participer à des chaînes de valeur mondiales que ceux qui ont moins d'expérience et possèdent des champs de petite taille ou éloignés, et dont les coûts de production et de transport sont plus élevés.
- Pour les investissements productifs (variétés nouvelles, engrais ou paillis), la confiance et les capitaux sont essentiels.
- Les facteurs qui incitent les agriculteurs à participer aux chaînes de valeur mondiales sont notamment l'amélioration de l'accès au crédit, à l'assurance et à l'information, des droits fonciers clairs, le sentiment d'être un acteur à part entière, une moindre aversion pour le risque, un revenu sûr, des liens avec les entreprises chefs de file qui encouragent et soutiennent les investissements.
- Les réseaux revêtent une importance cruciale car les agriculteurs prennent l'essentiel de leurs décisions au sein du groupement agricole auquel ils appartiennent, en particulier lorsque les décisions portent sur des aspects très importants.
- Le risque constitue une préoccupation majeure pour les agriculteurs lorsqu'ils réalisent des investissements productifs (achat d'engrais ou de machines, par exemple), tandis que les délais de paiement viennent en tête lorsqu'il s'agit pour eux de décider de participer ou non aux chaînes de valeur mondiales.

Les constats soulignent que la pauvreté est un obstacle qui empêche les agriculteurs de tirer parti des chaînes de valeur mondiales. Globalement, les petits exploitants agricoles qui recherchent surtout des gains à court terme et qui présentent une aversion pour le risque seront peu enclins à participer aux chaînes de valeur mondiales. La politique publique pourrait s'efforcer i) de protéger les revenus et les terres; et ii) d'améliorer l'accès au crédit, à l'assurance et à l'information ; et iii) de mettre en avant les pratiques agricoles bénéfiques ; et iv) de renforcer la confiance et la coopération entre les parties prenantes.

Outre ces constats, Lee *et al.* (2012) notent que, si les petits exploitants présents sur les marchés traditionnels jouissent d'une plus grande autonomie, car ils maîtrisent davantage leurs activités, la décision de rester sur les marchés informels traditionnels risque de ne pas être tenable sur le long terme, car les marchés des pays en développement adoptent de plus en plus des normes analogues à celles en vigueur sur les marchés d'exportation.

Source : Wuepper (2014).



L'agriculture sous contrat, que l'on appelle aussi programmes d'aide aux petits planteurs, permet, d'un côté, d'aider les agriculteurs à satisfaire aux normes de production de manière à ce qu'ils puissent participer aux chaînes de valeur mondiales et, de l'autre, à garantir un approvisionnement fiable aux entreprises chefs de file. L'agriculture sous contrat consiste généralement pour un grand groupe agroalimentaire à conclure des contrats avec de petits exploitants agricoles. Le grand groupe leur procure des intrants à crédit et des services de vulgarisation en échange d'un approvisionnement en produits garanti. L'aide ainsi apportée aux agriculteurs dépasse la sphère de la responsabilité sociale de l'entreprise, car elle est directement liée à la pérennité de l'approvisionnement. Ces dispositifs s'apparentent à des structures de gouvernance hiérarchiques, même si les petits exploitants restent des agents indépendants au sein de la chaîne. Ces dispositifs sont de plus en plus courants en Afrique car les entreprises chefs de file se prémunissent ainsi contre les chocs sur l'offre provoqués par l'exode des jeunes hors du secteur agricole. De grands groupes tels qu'Olam International et Unilever ont mis en place ce type de contrats avec les agriculteurs africains. L'exemple de SABMiller en Ouganda et en Zambie montre aussi comment un programme d'aide aux petits planteurs a permis à une entreprise chef de file de maximiser les opportunités de marché en aidant les petits exploitants à satisfaire aux critères d'approvisionnement qui leur sont imposés.

#### Encadré 2.6. Exemples de dispositifs contractuels mutuellement bénéfiques dans l'agriculture : Olam International, Mars et SABMiller

L'exemple d'Olam International montre que l'agriculture sous contrat peut profiter à la fois à l'entreprise chef de file et aux petits exploitants agricoles. Tandis que les exportateurs de noix de cajou opèrent traditionnellement loin des villes portuaires, le modèle commercial d'Olam rapproche l'exportateur de l'agriculteur, qui peut être distant de 1 000 km. Olam traite directement avec les petits exploitants. Il leur propose des microcrédits et des avances à court terme pour l'achat de récoltes. Il les aide aussi à adopter les bonnes pratiques agricoles, et leur fournit un marché. Olam peut ainsi tracer leurs produits et s'assurer que les normes sont respectées (notamment les labels bio, Fair Trade ou Rainforest Alliance), en fonction des souhaits particuliers de ses clients. Ce dispositif accroît les capacités des petits exploitants à satisfaire aux exigences de production d'Olam et de ses clients, et confère à Olam un avantage concurrentiel (Olam, 2013).

Mars a mis en œuvre une stratégie similaire afin de s'assurer un approvisionnement en cacao durable sur le long terme en Afrique de l'Ouest. L'exode rural des agriculteurs dans les pays producteurs de cacao, comme la Côte d'Ivoire, a fait diminuer l'offre. Dans le même temps, les agriculteurs ont cherché à moins dépendre de la culture du cacao, car le retour sur investissement entre la plantation et la récolte est de quatre ans. Craignant un choc à venir sur l'offre, Mars, avec Cargill, la Société financière internationale et en partenariat avec les autorités locales et des groupements d'agriculteurs, a mis sur pied une initiative multipartite visant à aider les petits exploitants agricoles à satisfaire aux normes de production internationales, à accéder à des financements et à participer à la chaîne de valeur mondiale du cacao (TCC, 2012). Mars a commencé par améliorer le revenu des agriculteurs, en versant à ses fournisseurs 200 EUR de plus par tonne. Son objectif est de s'approvisionner d'ici 2020 à 100 % auprès de producteurs de cacao certifiés. C'est déjà le cas pour plus de la moitié (plus de 200 000 tonnes). Cet exemple montre que les programmes visant à améliorer la participation des agriculteurs aux chaînes de valeur mondiales fonctionnent mieux lorsque tous les acteurs s'y emploient (OCDE, 2013).



**Encadré 2.6. Exemples de dispositifs contractuels mutuellement bénéfiques dans l'agriculture : Olam International, Mars et SABMiller (suite)**

Le brasseur **SABMiller** a décidé de remplacer l'orge qu'il importait par du sorgho produit par de petits exploitants agricoles locaux ougandais. En effet, les coûts de production élevés, dus à la cherté de l'orge importée et au poids des taxes, l'empêchaient de vendre à un prix de détail adapté au pouvoir d'achat des consommateurs locaux. Conscients de l'effort de l'entreprise, les pouvoirs publics ont accepté de baisser les taxes. Le prix de vente d'une nouvelle variété de bière (Eagle Lager) a ainsi été réduit d'environ un tiers, permettant à la part de marché de la marque de progresser pour atteindre 50 % en Ouganda, mais aussi 15 % en Zambie où le concept a été importé par la suite. Plus de 10 000 familles d'agriculteurs ont intégré la chaîne d'approvisionnement, et le revenu des agriculteurs a progressé de 50 % en moyenne (Jenkins *et al.*, 2007).

Les coûts élevés associés aux normes européennes très strictes contribuent à l'expansion des échanges agricoles Sud-Sud et régionaux (Goger *et al.*, 2014 ; Bamber et Fernandez-Stark, 2013 ; Evers *et al.* 2014 ; Acet, 2009). En effet, au sein de ces nouvelles chaînes de valeur, les normes sont moins strictes, incluent généralement beaucoup moins d'éléments<sup>8</sup> et il est donc en principe plus facile et moins coûteux de les appliquer (Barrientos et Visser, 2012). Par exemple, le Maroc exporte de plus en plus ses agrumes vers la Fédération de Russie, où les normes sont moins strictes et moins coûteuses à respecter, et de moins en moins vers les marchés européens traditionnels (Bamber et Fernandez-Stark, 2013). En outre, les producteurs sud-africains qui vendent à des supermarchés d'autres pays d'Afrique, d'Asie et du Moyen-Orient qui payent des prix moins élevés que les supermarchés européens, sont souvent en mesure d'obtenir des marges équivalentes en tenant compte du coût inférieur des intrants, des audits et de la surveillance que permettent ces normes moins strictes (Barrientos et Visser, 2012).

Le tableau 2.1 propose un aperçu intéressant des changements qui s'opèrent sur ces marchés finals. On observe que, pour les produits concernés, toutes les parts d'exportation vers l'Afrique, l'Asie et le Moyen-Orient se sont accrues, tandis que presque toutes les parts d'exportation vers l'Union européenne et le Royaume-Uni ont reculé (l'unique exception étant les raisins à destination du Royaume-Uni qui ont enregistré une légère hausse). Les études qui montrent que cette tendance s'est amplifiée depuis la crise économique de 2007 (Evers *et al.*, 2014) corroborent d'autres études qui attestent de l'augmentation des échanges Sud-Sud sur cette période (Akyüz, 2012 ; Goger *et al.*, 2014).

**Tableau 2.1. Destinations des exportations sud-africaines de fruits et légumes frais, 2001-11**

Pays	Raisins		Pommes, poires et coings		Fruits à noyaux		Tomates		Oignons, ails et poireaux	
	2001	2011	2001	2011	2001	2011	2001	2011	2001	2011
UE (hors RU)	63.83	49.94	14.13	9.69	46.71	40.94	2.39	0.00	21.34	14.6
RU	20.30	20.65	32.97	20.66	37.68	32.69	9.04	0.00	4.33	3.33
CEA	4.11	19.21	11.93	20.55	3.59	6.43	0.00	0.96	0.72	1.35
Afrique	1.15	2.25	12.45	22.98	2.13	2.66	88.3	98.76	70.28	79.02
Moyen-Orient	2.73	5.72	2.51	7.41	9.29	16.38	0.00	0.90	0.24	1.00
Autres	7.88	2.23	26.01	18.71	0.60	0.90	0.27	0.28	3.09	0.70

Note : Valeur en pourcentage des exportations totales de l'Afrique du Sud. Communauté économique de l'ASEAN (CEA).

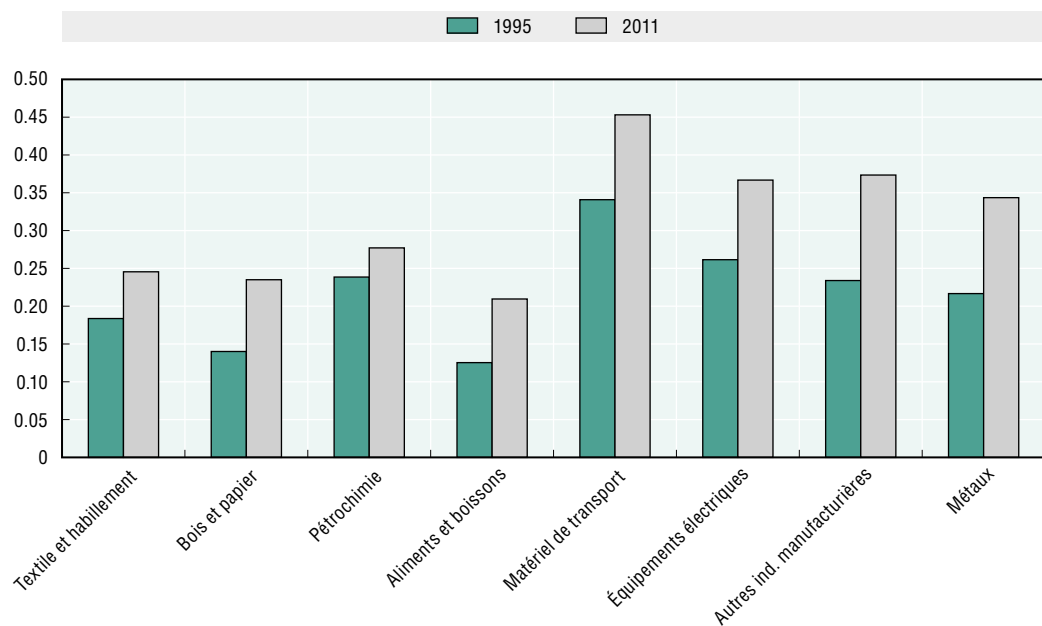
Source : Goger *et al.* (2014), d'après la base de données sur les échanges du CCI 2012.



## La progression dans les chaînes de valeur mondiales du secteur manufacturier dépend des capacités locales, des marchés intérieurs et régionaux, du transfert de savoir et de l'ouverture aux importations

Le secteur manufacturier de l'Afrique se compose d'un large éventail d'industries et se développe à mesure que s'accroît la participation aux chaînes de valeur mondiales et régionales. Il inclut des industries de faible technologie, comme l'habillement et le textile en Éthiopie, des industries de moyenne technologie, telles que l'automobile en Afrique du Sud, et des industries de haute technologie, par exemple l'aéronautique au Maroc ou l'électronique au Nigeria. Les exportations manufacturières de l'Afrique ont quasiment triplé sur la dernière décennie, passant de 72 milliards USD en 2002 à 189 milliards USD en 2012. Même si seulement quatre pays (l'Afrique du Sud, l'Égypte, le Maroc et la Tunisie) représentent les deux tiers de ces exportations, la croissance est répartie de manière égale et la production manufacturière enregistre une hausse dans nombre de pays du continent. Ainsi que l'a montré le chapitre précédent, les activités manufacturières contribuent, dans une proportion relativement élevée, à l'intégration aux chaînes de valeur mondiales et régionales (voir également figure 1.20). La part des facteurs de production étrangers inclus dans les exportations a enregistré une croissance particulièrement forte dans les industries de moyenne technologie (figure 2.4).

Figure 2.4. Industries manufacturières de l'Afrique, part étrangère dans la valeur ajoutée exportée, 1995 et 2011



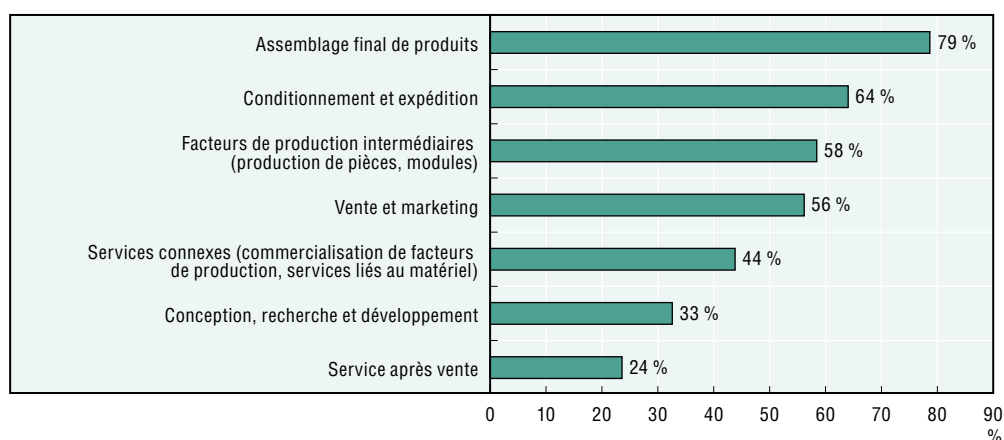
Source : Calcul des auteurs d'après la base de données UNCTAD-EORA GVC (2014).  
StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933035417>

Pour le secteur manufacturier africain, l'assemblage de produits est le point d'entrée le plus courant dans les chaînes de valeur mondiales et il offre des opportunités d'emplois peu qualifiés, ainsi que des opportunités de progression au sein de la chaîne de valeur. La participation de l'Afrique aux chaînes de valeur mondiales du secteur manufacturier consiste essentiellement en des activités d'assemblage final, en général dans des industries de moyenne et de haute technologie à forte intensité de main-d'œuvre. L'intégration aux systèmes de production manufacturière internationaux joue un rôle important dans la transformation structurelle de beaucoup d'économies en développement. Cette intégration peut permettre de créer les nombreux emplois



peu qualifiés qui sont nécessaires pour employer la population africaine, mais aussi de relever le niveau général des compétences dans l'économie, via la diffusion du savoir et la formation des travailleurs (Dinh, 2013 ; BAfD *et al.*, 2013). En outre, la participation aux chaînes de valeur manufacturières peut favoriser l'accès à des niveaux adjacents de la chaîne, dans les deux directions, tels que le conditionnement (en aval) ou la production de biens intermédiaires et de pièces (en amont). En Afrique, c'est déjà bien plus largement le cas dans le secteur manufacturier que dans l'agriculture (figure 2.5).

Figure 2.5. Activités dans les chaînes de valeur mondiales du secteur manufacturier en Afrique, 2014



Note : D'après une enquête auprès d'économistes spécialistes des pays inclus dans les PEA. Les répondants devaient citer jusqu'à six activités actuellement exercées au sein des chaînes de valeur du secteur manufacturier dans leurs pays respectifs. L'assemblage final de produits a été l'activité la plus souvent mentionnée (dans 79 % des réponses).

Source : Enquête auprès des experts-pays des PEA (2014).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933035436>

**Malgré la croissance de l'emploi dans certains pays, le potentiel global des chaînes de valeur mondiales du secteur manufacturier est encore loin d'être pleinement exploité. Les pays à revenu intermédiaire, en particulier, cherchent à éviter d'être rétrogradés dans des industries de faible technologie.** Dans l'habillement, la participation aux CVM crée des opportunités d'emplois et soutient la croissance de la production dans des pays à revenu faible tels que l'Éthiopie. À l'inverse, les pays à revenu intermédiaire comme l'Afrique du Sud et le Lesotho, où les salaires sont plus élevés que dans d'autres pays du continent, subissent une rétrogradation sociale et économique du fait du recul de leur part de marché (Goger *et al.*, 2014). En Afrique, le secteur manufacturier emploie environ 8.3 % de la main-d'œuvre (De Vriers *et al.*, 2013). C'est une proportion très inférieure au pourcentage maximal observé dans les pays en développement qui affichent de bonnes performances grâce au secteur manufacturier<sup>9</sup>.

**Les chaînes de valeur organisées autour des acheteurs dominent dans la plupart des industries manufacturières de faible technologie. Elles offrent des opportunités d'emplois, mais peu de possibilités de progression le long de la chaîne de valeur.** Le secteur du textile et de l'habillement en constitue une bonne illustration : en 2010, en Éthiopie, la création d'une filiale par Ayka Addis Textile and Investment, un groupe turc, a créé plus de 10 000 emplois dans ce pays. Cette implantation a incité 50 autres entreprises du même secteur à faire de même, ce qui, selon l'agence éthiopienne pour l'investissement (Ethiopian Investment Agency – EIA), devrait créer plus de 60 000 emplois (EIA, 2013). Néanmoins, la structure de gouvernance des chaînes du textile et de l'habillement empêche les fabricants africains d'influer sur les processus de production car les acheteurs posent des exigences en termes de qualité, de prix, de fiabilité et de délai de



commercialisation. Autrement dit, étant donné que ce sont les acheteurs qui décident où les produits sont fabriqués, avec quel tissu, à quel prix et sous quel délai, ainsi que de la destination de ces produits, il reste peu de possibilités aux fabricants africains pour progresser le long de la chaîne de valeur.

**Des opportunités de progression grâce à la différenciation des produits.** Puisque ce sont les acheteurs qui déterminent les modalités de production, la différenciation des produits dépend de la capacité des fournisseurs à identifier de nouveaux acheteurs et à produire sur mesure. Ainsi, dans la chaîne de valeur de l'habillement, les nouveaux produits pourraient être des vêtements réalisés dans des tissus *kanga* inédits ou en coton biologique. Dans la chaîne de valeur du textile, la progression pourrait consister à transformer de nouvelles fibres (synthétiques, par exemple) et à produire des tissus spéciaux. L'intérêt croissant des pays développés pour les traditions culturelles africaines pourrait également contribuer à une plus large participation et à une montée en gamme dans le secteur de l'habillement et du textile (encadré 2.7).

#### Encadré 2.7. Engouement pour les traditions culturelles africaines

L'intérêt croissant des pays développés pour les traditions culturelles africaines pourrait permettre aux pays d'Afrique de capter une plus grande partie de la valeur au sein des chaînes de valeur mondiales de l'habillement. L'Afrique pourrait disposer d'un avantage comparatif dans la mode et l'artisanat. Les stylistes africains s'inspirent des vêtements traditionnels très colorés et s'appuient sur le grand savoir-faire des artisans locaux. Il est également probable que le développement de la classe moyenne urbaine en Afrique profitera à ce secteur, avec, à la clé, des perspectives de croissance durable.

Le projet Mode Éthique de l'International Trade Centre (ITC) est l'une des initiatives notables des donateurs. Lancée en 2009, cette initiative vise à mettre en relation des artisans qualifiés avec les chaînes de valeur mondiales, grâce à un partenariat avec de grandes marques du secteur de la mode. Les bénéficiaires de ce dispositif sont principalement des femmes issues de milieux défavorisés, dont beaucoup vivent dans des bidonvilles au Kenya. Ethical Fashion Africa Limited, une entreprise sociale basée à Nairobi, agit comme intermédiaire entre ces communautés de femmes artisans et le marché mondial de la mode. Elle assure la coordination, propose des formations et vérifie la qualité et l'emballage des produits. Ces produits sont commercialisés sous des noms de marques connues dans le monde entier, telles que Vivienne Westwood. Le consommateur final doit souvent déboursier plusieurs centaines d'euros pour les acheter. À ce jour, cette initiative a créé 7 000 emplois pour des femmes venant de communautés marginalisées en Afrique de l'Est, et elle est actuellement étendue au Burkina Faso, au Ghana et au Mali.

Source: ITC (2011).

**L'amélioration de la technologie et des systèmes de production pourrait également générer de nouveaux marchés.** Les systèmes de production « juste-à-temps » (à flux tendus), qui limitent le gaspillage et abaissent le coût des stocks en réduisant l'espace nécessaire à l'entreposage, sont intéressants à cet égard. Même si ce mode d'organisation de la production permet plus difficilement de réaliser des économies d'échelle, les fournisseurs peuvent néanmoins y parvenir, et accroître la valeur ajoutée, s'ils sont en mesure de prendre des commandes moins volumineuses mais qui émanent d'un large éventail d'acheteurs. Les grandes chaînes de prêt-à-porter comme Zara et H&M ont adopté ces systèmes, donnant naissance à ce que l'on appelle des stratégies de « *fast fashion* » (mode éphémère) : leurs fournisseurs doivent s'approvisionner en tissus, produire les vêtements et les livrer en quelques semaines. Il s'agit d'une stratégie prometteuse en termes d'avancées économiques, mais qui ne se traduit pas toujours par des avancées sociales (encadré 2.8).





### Encadré 2.8. Des avancées sociales et économiques mitigées : le cas du secteur de l'habillement au Maroc

Au Maroc, le secteur de l'habillement connaît des changements considérables depuis le milieu des années 80. Il est devenu l'un des principaux fournisseurs des chaînes de prêt-à-porter *fast fashion*, telles que Zara. La stratégie de *fast fashion* a introduit une logique nouvelle dans les chaînes d'approvisionnement de ce secteur, privilégiant la production « juste-à-temps », en fonction de la demande, la production de plus petits volumes, une meilleure qualité et une plus grande flexibilité du côté des fournisseurs. Dans cette logique, la proximité du marché est essentielle, car les fournisseurs doivent réagir et s'adapter rapidement aux évolutions de la demande. Pays proche de l'Europe, le Maroc dispose ainsi d'un avantage géographique dans les chaînes de valeur mondiales *fast fashion*.

L'Association marocaine de l'industrie textile et de l'habillement a élaboré avec ce secteur un code de conduite et créé un label social, Fibre Citoyenne, que les chaînes de prêt-à-porter *fast fashion* jugent attrayant.

Cependant, alors que la progression dans les chaînes de valeur mondiales *fast fashion* a produit des avancées économiques au Maroc, les avancées sociales sont plus mitigées. L'un des déterminants les plus importants est le statut des travailleurs. Les travailleurs réguliers ont tiré parti des avancées économiques, ils ont acquis des compétences et bénéficié de l'amélioration mesurable des normes. Cependant, les entretiens de groupe montrent que les entreprises font souvent appel à une main-d'œuvre informelle et temporaire, qui subit une rétrogradation sociale à de nombreux égards. Cette main-d'œuvre occupe généralement des emplois peu qualifiés et faiblement rémunérés. Elle n'a pas accès à une protection sociale et souffre d'une plus grande insécurité d'emploi que les autres catégories de travailleurs.

Sources : Rossi (2013) et Goger *et al.* (2014).

**L'offre locale de produits intermédiaires pourrait devenir un atout pour le secteur manufacturier, mais rencontre actuellement un certain nombre d'obstacles dans la plupart des pays.** La demande croissante de différenciation des produits et de production « juste-à-temps » nécessite de plus en plus une offre locale de produits intermédiaires diversifiée et fiable. L'Afrique du Sud et le Maroc, par exemple, ont pu accéder au segment *fast fashion* du marché de l'habillement parce que leur secteur textile était un partenaire réactif et pouvait fournir la quantité et la qualité souhaitées. En Éthiopie, la combinaison d'une offre locale de coton et de textile est l'une des raisons qui a incité H&M et ses fournisseurs à investir dans ce pays. Cependant, dans la plupart des autres pays d'Afrique, l'absence d'industrie textile locale est l'un des principaux freins à l'expansion et à la montée en gamme dans l'habillement (Goger *et al.*, 2014). À ce jour, seulement 15 % environ du coton d'Afrique subsaharienne est transformé en Afrique. L'absence de production textile, un secteur à forte intensité capitalistique et consommant de grandes quantités d'énergie, est essentiellement imputable à un financement insuffisant et à une alimentation électrique non fiable (Gherzi et ONUDI, 2011).

**Les activités manufacturières de moyenne et de haute technologie sont organisées autour de chaînes de producteurs qui exercent un contrôle étroit sur toute la chaîne de valeur. Elles offrent des opportunités d'apprentissage et permettent d'acquérir une envergure mondiale.** C'est le cas par exemple du secteur automobile en Afrique du Sud. Ce pays a attiré nombre de grands constructeurs internationaux, notamment General Motors, Mercedes Benz, Nissan et Toyota, qui y ont installé des usines d'assemblage. Si la chaîne de valeur de l'automobile offre peu d'opportunités de passer à des activités de *branding*, de marketing ou de conception, lesquelles sont étroitement contrôlées par les entreprises chefs de file, elle a toutefois permis aux fournisseurs sud-africains d'accéder aux marchés mondiaux. En 2011, la part moyenne de la valeur ajoutée de



l'Afrique du Sud dans un véhicule exporté avoisinait 35 %, et atteignait 75 % pour les pièces exportées (NAACAM, 2011). Les producteurs de pots catalytiques et, dans une moindre mesure, les fabricants de sellerie en cuir, ont particulièrement bien réussi à se positionner sur les marchés mondiaux. En 2011, la part de l'Afrique du Sud sur le marché mondial des pots catalytiques s'établissait à 15 % (Alfaro et al., 2012). La suppression des exigences explicites de contenu local et des barrières à l'importation a aidé le secteur automobile sud-africain à s'intégrer et à progresser dans les chaînes de valeur mondiales (encadré 2.9).

### Encadré 2.9. Le secteur automobile en Afrique du Sud

En Afrique du Sud, le secteur automobile a commencé à se développer durant les années 60, dans un contexte de mesures protectionnistes et de subventions directes et indirectes axées sur la desserte du marché local (CNUCED, 2010). Le pays comptait alors plusieurs usines de construction et d'assemblage, qui produisaient divers types de véhicules, avec de faibles volumes. Après 1994, le changement de cap de la politique publique a profondément transformé l'industrie automobile.

De fait, en 1995, l'État a lancé une politique explicitement orientée sur les CVM dans ce secteur. Dans le cadre du programme de développement de son industrie automobile (*Motor Industry Development Programme* – MIDP), l'Afrique du Sud a considérablement abaissé les droits de douane sur les importations de véhicules et de pièces (de 115 % avant 1995 à 30 % en 2007) et supprimé les exigences de contenu local (Humphrey et Memedovic, 2003). Les équipementiers d'origine, puis les producteurs de pièces, sont revenus dans le pays. Depuis 1995, de grands assembleurs et fabricants internationaux se sont également implantés en Afrique du Sud, notamment des équipementiers d'origine issus de puissants groupes historiques sis en Europe, au Japon et aux États-Unis (Alfaro et al., 2012).

Actuellement, l'industrie automobile est le premier secteur manufacturier de l'Afrique du Sud. Elle a contribué à hauteur de 7 % au produit intérieur brut (PIB) du pays en 2012. Le nombre de véhicules exportés a nettement augmenté, passant de 15 764 unités en 1995 à 277 893 en 2012. Plus important encore, le ratio des exportations sur la production est aujourd'hui supérieur à 50 %, alors qu'il atteignait à peine 4 % en 1995. De surcroît, bien que l'Afrique soit encore le principal marché de destination des exportations sud-africaines, la part des exportations du pays vers l'Asie augmente.

À l'avenir, l'Afrique du Sud entend veiller à ce que son secteur automobile reste un important fournisseur de pièces d'origine, d'accessoires et de véhicules de grande qualité à destination des marchés internationaux. Pour soutenir la croissance de cette industrie, le pays devrait s'attacher à élargir la chaîne des fournisseurs locaux, renforcer la profondeur de ses activités manufacturières, améliorer son infrastructure et la compétitivité des fournisseurs locaux, et étoffer les compétences de sa main-d'œuvre (NAACAM, 2011).

**Nombre de producteurs peinent à proposer des produits de qualité, en particulier à cause d'un manque de qualifications. Pour accroître les opportunités de progression, il est crucial de remédier aux écarts de savoir.** Les normes ISO strictes auxquelles il faut se conformer pour accéder aux marchés développés tels que l'Union européenne excluent actuellement beaucoup de producteurs africains car ceux-ci ne sont pas en mesure de se conformer aux exigences de qualité. Le taux élevé des rejets de production témoigne d'une qualité insuffisante. Ainsi, dans l'habillement, si l'on compare l'Éthiopie, la Tanzanie, la Chine et le Vietnam, on constate que le taux moyen des rejets en usine et par les clients est plus élevé en Afrique qu'en Asie (Banque mondiale, 2011). Pour accroître la participation à la chaîne de production et générer une plus forte valeur ajoutée, il est essentiel de développer les compétences et d'introduire des méthodes de gestion modernes via la formation interne ou la création d'établissements de formation.



En général, parce ce qu'ils ne disposent pas de dotations internes qui leur permettraient d'attirer les chaînes de valeur mondiales du secteur manufacturier, les pays d'Afrique restent trop dépendants de conditions externes qui évoluent, telles que les régimes de préférences commerciales. Une offre locale solide, un marché intérieur vaste, une situation géographique favorable par rapport aux grands marchés et une main-d'œuvre qualifiée sont des exemples de facteurs d'attraction. Les régimes de préférences commerciales influent fortement sur la géographie de la production d'habillement. Le démantèlement de l'Arrangement multifibres (AMF), un système mondial de quotas qui a pesé sur les grands pays producteurs comme la Chine, a fait reculer les exportations et l'emploi dans les pays africains, beaucoup d'investisseurs asiatiques ayant rapatrié la production dans leur pays d'origine. En outre, depuis l'introduction de la Loi sur la croissance et les opportunités économiques en Afrique (Agoa), nombre de pays ont attiré des investisseurs chinois et du Taipei chinois, dans la perspective d'un accès en franchise de quotas au marché des États-Unis. Cependant, étant donné que l'Agoa prendra fin en 2015, l'avenir de ces industries demeure incertain (Goger et al., 2014).

L'accroissement de la demande et l'intensification de l'intégration régionale en Afrique vont attirer les investissements d'entreprises en quête de marchés. On prévoit un quasi-doublement des dépenses de consommation des Africains au cours de la prochaine décennie. Ce sont l'Afrique du Sud et le Nigeria qui tirent cet essor de la demande de consommation, mais d'autres pays, dont l'Angola, l'Éthiopie, le Kenya, l'Ouganda et la Zambie, enregistrent eux aussi une augmentation substantielle de leur demande intérieure (BAfD, 2012). Ces évolutions attirent nombre d'entreprises à la recherche de nouveaux marchés. Le groupe Unilever, par exemple, compte parmi ses marchés 19 pays d'Afrique et considère ce continent comme « le prochain marché de croissance » (Zwane, 2013). L'Afrique du Sud, la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Kenya, le Nigeria et le Zimbabwe accueillent aujourd'hui des activités manufacturières, et la plupart des biens sont produits pour les marchés d'Afrique, en particulier pour l'Afrique du Sud. À mesure que des entreprises comme Unilever poursuivent leur expansion dans toute l'Afrique, il devient crucial de faciliter les échanges entre pays africains. Les accords régionaux tels que la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE) et le Marché commun d'Afrique australe et d'Afrique orientale (Comesa) contribuent à la mise en place d'un environnement d'affaires plus attrayant en encourageant des mesures propices à la spécialisation verticale : suppression des droits de douane sur les produits intermédiaires et les équipements, simplification des règles d'origine, harmonisation des formalités douanières, entre autres (Lesser, 2014).

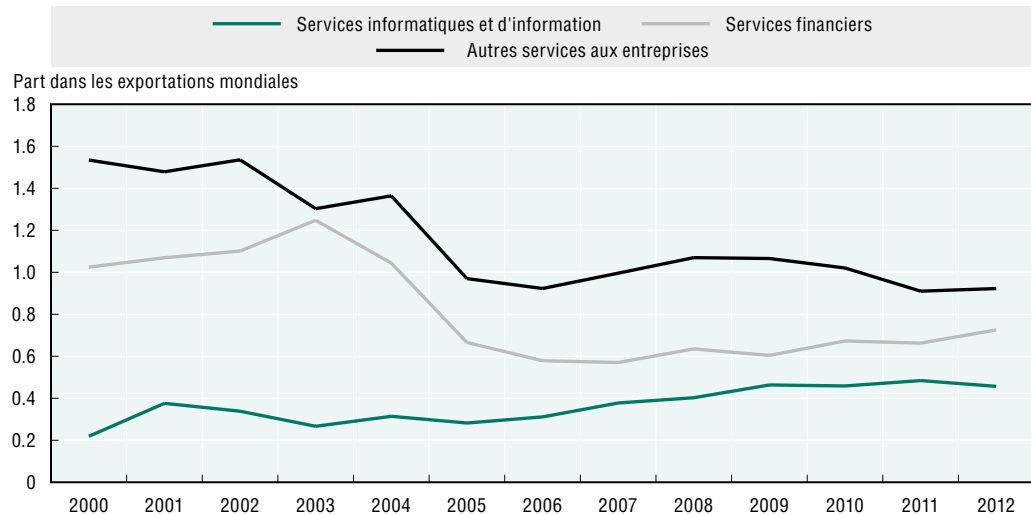
### **Les chaînes de valeur du secteur des services facilitent l'intégration et apportent un soutien indispensable aux chaînes de valeur mondiales en Afrique**

Même si les exportations de services de l'Afrique se sont chiffrées à environ 100 milliards USD en 2012, la part totale de ce continent dans les exportations mondiales de services demeure faible, surtout en ce qui concerne les services à forte valeur ajoutée. La part de l'Afrique reste relativement stable depuis les années 90, autour de 2.2 %. Quelque 70 % du total se répartissent entre les produits et services achetés par les voyageurs (43 %) et le transport (27 %). Sur la dernière décennie, les exportations dans ces deux branches ont même progressé plus rapidement en Afrique que dans les économies développées, tandis que d'autres branches des services en Afrique enregistraient un ralentissement. De plus, la croissance de l'ensemble des exportations de services s'est considérablement accélérée par rapport à la décennie précédente (CNUCED, 2014). En revanche, les services moyennement ou hautement qualifiés que propose l'Afrique tardent à regagner la part de marché qu'ils ont perdue au début des années 2000. La



part de l'Afrique dans les exportations mondiales de services financiers s'est tassée à 0.7 %, alors qu'elle culminait à 1.2 % en 2003. La part de l'Afrique dans les autres services aux entreprises a aussi reculé, à 0.9 %, contre 1.5 % en 2000. Les services informatiques affichent une tendance plus positive, avec une croissance stable mais beaucoup plus ténue. En 2012, l'Afrique a représenté environ 0.5 % des exportations mondiales de services informatiques et d'information, contre 0.2 % en 2000 (figure 2.6).

Figure 2.6. Part de l'Afrique dans les exportations mondiales de services à forte valeur ajoutée, 2000-12



Source : Calculs des auteurs d'après les statistiques de l'OMC sur le commerce (OMC, 2014).  
StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933035455>

**Les services offrent une voie prometteuse pour la progression de l'Afrique, et des chaînes de valeur régionales se développent rapidement.** Trois branches (intermédiation financière et services aux entreprises, distribution et tourisme) offrent le plus fort potentiel pour des avancées économiques et sociales. De plus, l'amélioration de l'infrastructure des technologies de l'information et de la communication (TIC), ainsi que l'élargissement de l'accès aux technologies de l'information (TI) contribuent à l'expansion des chaînes de valeur mondiales et régionales dans le secteur des services en Afrique, ce qui multiplie les opportunités de montée en gamme et de développement dans le secteur ITES (TI et services utilisant les TI).

C'est surtout sur le segment de l'intermédiation financière et des services aux entreprises que des chaînes de valeur régionales apparaissent. Sur ce segment, la valeur ajoutée des exportations de l'Afrique a été multipliée par plus de deux entre 1995 et 2011, avec une croissance qui a surpassé celle de tous les autres segments durant cette période. Cette situation témoigne de la forte intégration régionale du secteur financier en Afrique au cours des deux dernières décennies. Les banques régionales africaines, qui jouent un rôle plus important sur ce continent que les banques des pays développés, sont l'une des forces motrices de cette intégration. Environ 42 % des fusions et acquisitions qui ont eu lieu dans le secteur financier africain sur la période 1987-2008, et 24 % des investissements nouveaux réalisés entre 2003 et 2008, ont reposé sur l'investissement direct étranger intra-africain (CNUCED, 2013 ; CEA-ONU, 2013). L'Afrique est la région du monde dans laquelle les banques régionales tirent le plus l'intégration du secteur financier (ABCA et Banque mondiale, 2012).



**La distribution est un autre segment où le développement de chaînes de valeur régionales progresse à un rythme soutenu.** Les grandes chaînes de supermarchés d'Afrique, et tout particulièrement d'Afrique du Sud, sont en train de s'intégrer dans les chaînes de valeur régionales en pénétrant sur de nouveaux marchés sur ce continent. La première enseigne africaine, Shoprite (Afrique du Sud), compte désormais plus de 260 supermarchés dans 16 pays d'Afrique. Et la croissance de ce marché attire de plus en plus l'attention des gros distributeurs occidentaux.

**Dans le secteur du tourisme en Afrique, les chaînes de valeur mondiales restent relativement captives et continuent d'être organisées autour des producteurs, sur un marché contrôlé par quelques grands voyagistes occidentaux.** En raison de la complexité de l'organisation d'un voyage en Afrique subsaharienne, une forte proportion des touristes fait appel à un tour-opérateur pour se rendre dans cette région. Cette proportion est beaucoup plus faible pour ce qui concerne d'autres régions du monde, ce qui accentue la tendance observée. Néanmoins, les tour-opérateurs nationaux et régionaux qui apparaissent en Afrique, tout particulièrement en Afrique du Sud et au Kenya, pourraient capter une plus forte proportion de la valeur ajoutée dans ce secteur (Goger et al., 2014). D'après les estimations de la Banque mondiale, en 2021, 75 % des voyageurs en Afrique subsaharienne viendront d'Afrique (Banque mondiale, 2013), ce qui pourrait renforcer encore cette tendance.

**En Afrique, on observe à la fois une progression et une rétrogradation dans le secteur du tourisme.** En général, les opportunités de progression dépendent fortement du positionnement au sein de la chaîne de valeur : les tour-opérateurs généralistes ont davantage de chances de progresser que les tour-opérateurs plus petits dont l'offre est axée sur une ethnie ou une communauté. Les entreprises qui obtiennent plus facilement un financement ont une plus grande capacité à obtenir les permis et autorisations nécessaires pour permettre aux touristes d'accéder aux parcs naturels et aux zones protégées les plus demandés (Goger et al., 2014).

**L'utilisation plus intensive des technologies de l'information offre également des opportunités de progression.** Le recours accru aux TI a permis une forte expansion des chaînes de valeur régionales dans l'intermédiation financière et les services aux entreprises, deux branches où des entreprises africaines chefs de file jouent un rôle essentiel. Dans le secteur du tourisme par exemple, il existe des opportunités de progression significatives, notamment via le développement de sites Web et de réservation en ligne, qui permettent aux opérateurs locaux de pratiquer un marketing direct et de s'imposer face aux grands opérateurs internationaux. Cependant, la mise à profit de ces opportunités passe par un renforcement des compétences en TI.

**Les services gagnent en importance car ils améliorent la compétitivité du secteur manufacturier.** Les données de l'OCDE et de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) montrent que la valeur créée directement et indirectement par la production de services intermédiaires représente plus de 30 % de la valeur ajoutée totale pour les produits manufacturés. Ainsi, le secteur manufacturier est généralement plus compétitif dans les pays qui ont libéralisé leur marché des services. On peut donc considérer que la qualité et le coût de la production de services intermédiaires, tels que le transport et la logistique, les services d'utilité publique et les télécommunications, influent sur la compétitivité de ce secteur.

**Le développement des services liés aux exportations de produits manufacturés constitue un bon moyen de créer de la valeur ajoutée locale.** Il ressort des données provenant de l'Amérique latine que les quatre cinquièmes environ des services inclus dans les exportations de produits manufacturés se composent de valeur ajoutée locale (OCDE et al., 2013). Même si l'on ne dispose pas actuellement de ce type de données pour



l'Afrique, on peut penser que cette proportion y est inférieure, étant donné le niveau de développement plus faible des marchés des services dans cette région du monde. Il existe donc en Afrique des possibilités considérables d'accroître la valeur ajoutée locale en améliorant la compétitivité des services liés à la fois aux exportations de ressources naturelles et aux exportations de produits manufacturés.

**Les avancées économiques dépendent largement de l'infrastructure de télécommunications et de la compétitivité de ce secteur** (Nordås et Kim, 2013). Ce constat met en lumière le rôle central des équipements de télécommunications dans la coordination de chaînes de production complexes et géographiquement dispersées. Les investissements relativement substantiels, tirés par le marché, dans l'infrastructure de télécommunications de l'Afrique peuvent donc largement contribuer à des avancées économiques dans le secteur manufacturier local.

**Les exportations de services reposant largement sur les TIC offrent également des opportunités aux pays dans lesquels une infrastructure de transport insuffisante fait obstacle à l'activité dans d'autres secteurs.** En Afrique, le secteur privé participe davantage au développement de l'infrastructure de télécommunications qu'à celui de l'infrastructure de transport : quelque 72 % des capitaux investis dans l'infrastructure de télécommunications sur ce continent sont détenus en partie ou en totalité par des entreprises privées (Jerome, 2008). Il est donc moins nécessaire de faire appel à l'État, qui manque de toute façon de moyens financiers, pour la mise en place de l'infrastructure qui permettra d'exporter des services à forte intensité de TIC plutôt que des marchandises (encadré 2.10).

#### Encadré 2.10. Opportunités de croissance dans les chaînes de valeur du secteur ITES

Plusieurs pays d'Afrique ont élaboré une stratégie de développement qui s'appuie prioritairement sur la croissance du secteur ITES (TI et services utilisant les TI), et s'attachent à instaurer un environnement approprié ainsi qu'à encourager l'investissement.

L'application des principes de la responsabilité sociale de l'entreprise et de l'approvisionnement éthique dans le secteur ITES naissant en Afrique constitue une voie prometteuse à la fois pour l'intégration aux chaînes de valeur mondiales et pour la réalisation d'avancées sociales. Le concept d'« *impact sourcing* » lancé par des organisations comme Digital Divide Data (DDD) et destiné initialement à reproduire le modèle de développement de l'Inde dans d'autres pays, pourrait insuffler un élan à ce secteur. DDD est une entreprise qui gère des centres de saisie de données informatiques dans trois pays en développement. Au Kenya, l'un de ces centres emploie actuellement 250 personnes. L'*impact sourcing* a pour objectif de créer dans ces pays des opportunités pour les jeunes en constituant un pont entre des marchés qui suivent une démarche éthique et une main-d'œuvre à faible coût qui est formée à divers services TI/ITES : conversion de contenus non numériques en données numériques dans un format consultable, *media tagging* (édition de balises), recherche en ligne, support informatique, etc.

Prenant note de ces évolutions, les donateurs sont en train de renforcer la formation de base aux TIC et de l'associer au développement de l'infrastructure et de l'environnement nécessaires. La Fondation Rockefeller a récemment annoncé une nouvelle initiative, *Digital Jobs Africa*, qui vise à fournir des emplois à un million de jeunes Africains grâce au développement des compétences dont le secteur des TI/ITES a besoin. Financée par un investissement de 100 millions USD, cette initiative formera des jeunes aux compétences pratiques qui sont demandées par les entreprises mais qui font souvent défaut aux diplômés des universités. Il s'agit de créer un modèle économique autonome, qui sera ultérieurement coordonné par l'État et par les entreprises, et qui stimulera le secteur des TI/ITES. Ce projet sera déployé en Afrique du Sud, en Égypte, au Ghana, au Kenya, au Maroc et au Nigeria, qui disposent tous d'un avantage comparatif potentiel dans ce secteur.



### Encadré 2.10. **Opportunités de croissance dans les chaînes de valeur du secteur ITES** (suite)

Néanmoins, étant donné le manque de travailleurs très qualifiés en Afrique, les services nécessitant cette catégorie de main-d'œuvre resteront vraisemblablement un marché de niche sur ce continent, et non un levier pour une transformation structurelle de grande ampleur. En effet, dans le secteur des services aux entreprises, nombre d'activités nécessitent encore un niveau d'instruction élevé, qui demeure relativement rare dans la plupart des pays africains<sup>10</sup>. Il semble donc irréaliste de considérer que les services permettront de parvenir à une croissance à large base en Afrique, sauf, peut-être, dans les petits pays de cette région qui disposent d'une main-d'œuvre instruite, tels que le Botswana ou Maurice.



## Notes

1. Des dotations attrayantes sont les facteurs d'attraction qui incitent les entreprises chefs de file à investir dans un pays particulier ou à chercher à nouer des relations avec lui. Elles incluent les gisements de ressources naturelles, susceptibles d'intéresser les investisseurs, mais aussi la dimension du marché local, le coût de la main-d'œuvre (facteur attractif pour les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre) et la distance jusqu'au marché de consommateurs (pour les industries des biens de consommation en quête d'un site d'assemblage).
2. Le niveau d'ouverture prend en compte les obstacles à l'importation de biens intermédiaires, la réglementation portant sur l'investissement dans le pays, les restrictions à l'exportation, l'efficacité de la réglementation douanière et de l'administration des douanes, le niveau d'intégration régionale et les obstacles commerciaux rencontrés chez les pays partenaires.
3. L'infrastructure inclut ici l'accès aux infrastructures transnationales (routes, ports, aéroports et réseaux ferrés permettant de rejoindre des marchés étrangers), l'accessibilité et la fiabilité des télécommunications et de l'approvisionnement en électricité, ainsi que l'infrastructure de transport intérieure. L'environnement des affaires hors infrastructure renvoie au niveau de certitude associée à la réglementation, à la facilité de faire des affaires (bureaucratie, obstacles administratifs), à l'accès aux financements et à la corruption.
4. Les capacités intérieures permettant de répondre à la demande extérieure englobent ici la disponibilité d'un approvisionnement local, la capacité des entreprises du pays à respecter les normes internationales et les exigences de certification, l'intégration entre multinationales et entreprises locales, la capacité d'innovation et l'existence d'une main-d'œuvre suffisamment qualifiée.
5. L'inefficacité des ports deviendra un obstacle grandissant à mesure que de plus en plus d'entreprises chefs de file intègrent dans leur chaîne d'approvisionnement des stratégies d'« entreposage en mer » : au lieu de stocker les marchandises dans des entrepôts, l'expédition est utilisée non seulement pour transporter mais aussi pour entreposer les marchandises. Ainsi, un conteneur de pièces automobiles quittant l'Allemagne pour rejoindre l'Afrique du Sud peut ne pas emprunter la route directe mais transiter par un port lointain en Amérique latine afin d'économiser de l'espace de stockage à la fois en Allemagne et en Afrique du Sud. De telles pratiques rendent l'efficacité des ports d'autant plus essentielle.
6. Les exportations horticoles depuis l'Afrique ont augmenté d'un facteur supérieur à six, passant de 1.51 milliard USD en 2001 à 9.74 milliards USD en 2011, dépassant les moyennes de croissance mondiales et multipliant par deux leur part mondiale, qui est passée de 3 % à 6 % (Evers et al. 2014 ; ITC, 2012 ; CNUCED, 2012).
7. Pour avoir un aperçu des diverses normes en vigueur, on peut se référer à la carte des normes (*Standards Map*) élaborée par le Centre du commerce international (CCI), qui les classe en différentes catégories ([www.intracen.org/itc/market-info-tools/voluntary-standards/standardsmap/](http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/voluntary-standards/standardsmap/)).
8. Woolworths serait la seule chaîne de supermarchés à exiger le respect de normes sociales (Barrientos et Visser, 2012).
9. La part de l'Inde était de 12 % en 2002, et celle de la Chine de 16 % en 1996 (Rodrik, 2014).
10. Même en Inde, où ce secteur n'emploie directement qu'environ 2 % de la main-d'œuvre, il ne constitue pas le moteur d'une croissance de l'emploi qui permettrait à un grand nombre de travailleurs de passer d'activités agricoles (de sortir de la pauvreté) à des activités plus productives et à des emplois mieux payés.





### Références

- ABCA (Association des banques centrales d'Afrique) et Banque mondiale (2012), « Roundtable on regional banks in Africa » (table ronde sur les banques régionales en Afrique), *Making Finance Work for Africa*, BAFD, Tunis.
- ACET (2009), *Looking East: China-Africa engagements, Ghana case study*, African Centre for Economic Transformation, Accra, <http://acetforafrica.org/wp-content/uploads/2010/08/Looking-East-Ghana-China-Case-Study-2010.pdf>.
- Akyüz, Y. (2012), « The staggering rise of the South? », *Research Papers*, n° 44, South Centre, Genève, [www.g24.org/TGM/Staggering%20Rise%20of%20South.pdf](http://www.g24.org/TGM/Staggering%20Rise%20of%20South.pdf).
- Alfaro, A. L. et al. (2012), *South Africa: Automotive Cluster, Microeconomics of Competitiveness*, Harvard Business School, Boston, [www.isc.hbs.edu/pdf/Student\\_Projects/2012%20MOC%20Papers/MOC%20South%20Africa%20Automotive%20Final.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/2012%20MOC%20Papers/MOC%20South%20Africa%20Automotive%20Final.pdf).
- Anglo American (2010), *Anglo American Local Procurement Policy*, [www.angloamerican.com/~media/Files/A/Anglo-American-Plc/docs/Local\\_procurement\\_policy\\_eng.pdf](http://www.angloamerican.com/~media/Files/A/Anglo-American-Plc/docs/Local_procurement_policy_eng.pdf).
- BAfD (à paraître), *Supporting African Value Chains: How They Can Be Used to Help Develop Countries and Increase Intra-African Trade*, BAFD, Tunis.
- BAfD (2012), « The African consumer market », *AfDB: Championing Inclusive Growth across Africa*, AfDB, Tunis, [www.afdb.org/en/blogs/afdb-championing-inclusive-growth-across-africa/post/the-african-consumer-market-8901/](http://www.afdb.org/en/blogs/afdb-championing-inclusive-growth-across-africa/post/the-african-consumer-market-8901/).
- BAfD, OCDE, PNUD et CEA-ONU (2013), *Perspectives économiques en Afrique 2013*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/aeo-2013-fr>.
- BAfD, OCDE, PNUD et CEA-ONU (2012), *Perspectives économiques en Afrique 2012*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/aeo-2012-fr>.
- Bamber, P. et K. Fernandez-Stark (2013), « Global value chains, economic upgrading, and gender in the horticulture industry », in *Global Value Chains, Economic Upgrading, and gender: Case Studies of the Horticulture, Tourism, and Call Center Industries*, Banque mondiale, Washington, DC, pp. 11-42.
- Banque mondiale (2013), *Growing Africa – Unlocking the Potential for Agribusiness*, Banque mondiale, Washington, DC.
- Banque mondiale (2012), *Doing Business 2012 : Entreprendre dans un monde plus transparent*, Banque mondiale et Société financière internationale (IFC), Washington, DC.
- Banque mondiale (2011), *The Role of International Business in Aid for Trade – Building Capacity for Trade in Developing Countries*, Banque mondiale, Washington DC.
- Barrientos, S. et M. Visser (2012), *South African Horticulture: Opportunities and Challenges for Economic and Social Upgrading in Value Chains*, Capturing the Gains, Working Paper n° 12, [www.capturingthegains.org/pdf/ctg-wp-2012-12.pdf](http://www.capturingthegains.org/pdf/ctg-wp-2012-12.pdf).
- Bloom S. et N. Baker (2014), *Does Uncertainty Reduce Growth? Using Disasters as Natural Experiments*, contribution présentée lors de la conférence sur les défis macroéconomiques à relever par les pays à revenu faible (*Macroeconomic Challenges Facing Low-Income Countries Conference*), Fonds monétaire international, Washington, DC, [www.imf.org/external/np/seminars/eng/2014/lic/pdf/Baker-Bloom.pdf](http://www.imf.org/external/np/seminars/eng/2014/lic/pdf/Baker-Bloom.pdf).
- CEA-ONU (2013), *Rapport économique sur l'Afrique 2013 – 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*, Commission des Nations Unies pour l'Afrique, for Africa, Publications Commission économique pour l'Afrique, Addis-Abeba, [http://www.uneca.org/sites/default/files/publications/unera\\_report\\_final\\_french\\_web.pdf](http://www.uneca.org/sites/default/files/publications/unera_report_final_french_web.pdf)
- CNUCED (2014), « International trade in goods and services », UNCTADstat (database), [http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS\\_referer=&sCS\\_ChosenLang=en](http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS_referer=&sCS_ChosenLang=en) (consulté le 12 mars 2014).
- CNUCED (2013), *Rapport sur l'investissement dans le monde 2013 – Les chaînes de valeur mondiales : l'investissement et le commerce au service du développement (vue d'ensemble en français)*, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, Genève, [http://unctad.org/en/publicationslibrary/wir2013\\_en.pdf](http://unctad.org/en/publicationslibrary/wir2013_en.pdf).
- CNUCED (2012), UNCTADStat (base de données), [http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx?sRF\\_ActivePath=p,15912&sRF\\_Expanded=p,15912](http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx?sRF_ActivePath=p,15912&sRF_Expanded=p,15912) (consulté le 26 février 2014).
- CNUCED (2010), *Integrating Developing Countries' SMEs into Global Value Chains*, CNUCED, New York et Genève, [http://unctad.org/en/Docs/diaeed20095\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/diaeed20095_en.pdf).
- Dannson, A. et al. (2004), « Strengthening farm-agribusiness linkages in Africa, summary results of five country studies in Ghana, Nigeria, Kenya, Uganda and South Africa », *AGSF Occasional Paper*, n° 6, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Rome, <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/y5785e/y5785e00.pdf>.



- De Vries, G., M. Timmer et K. de Vries (2013) « Structural transformation in Africa: Static gains, dynamic losses », *GGDC Research Memorandum*, n° 136, Groningen Growth and Development Centre, Groningue, [www.ggdc.net/publications/memorandum/gd136.pdf](http://www.ggdc.net/publications/memorandum/gd136.pdf).
- Diao, X. et P. Hazell (2004), « Exploring market opportunities for African smallholders », *2020 Africa Conference Brief 6*, International Food and Policy Research Institute, Washington, DC, [www.ifpri.org/sites/default/files/publications/ib22.pdf](http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/ib22.pdf).
- Dinh, H. (2013), *Light Manufacturing in Developing Countries: A Strategy for Job Creation and Prosperity*, Banque mondiale, Washington, DC, [www.ewi-ssl.pitt.edu/econ/files/seminars/140214\\_sem1251\\_Hinh%20Dinh.pdf](http://www.ewi-ssl.pitt.edu/econ/files/seminars/140214_sem1251_Hinh%20Dinh.pdf).
- Ethiopian Investment Agency (2013), *50 Turkish Textile Companies to Relocate to Ethiopia*, [www.eia.gov.et/english/news\\_posts/read\\_more/20/50-Turkish-Textile-Companies-To-Relocate-To-Ethiopia](http://www.eia.gov.et/english/news_posts/read_more/20/50-Turkish-Textile-Companies-To-Relocate-To-Ethiopia) (consulté le 26 février 2014).
- Evers, B. et al. (2014), *Global and Regional Supermarkets: Implications for Producers and Workers in Kenyan and Ugandan Horticulture*, Capturing the Gains, Working Paper n° 39, [www.capturingthegains.org/pdf/ctg-wp-2014-39.pdf](http://www.capturingthegains.org/pdf/ctg-wp-2014-39.pdf).
- FAO (2012), « Smallholders and family farmers », *Sustainability Pathways Fact Sheet*, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Rome, [www.fao.org/fileadmin/templates/nr/sustainability\\_pathways/docs/Factsheet\\_SMALLHOLDERS.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/nr/sustainability_pathways/docs/Factsheet_SMALLHOLDERS.pdf).
- Frederick, F. et G. Gereffi (2009), *Value Chain Governance*, United States Agency for International Development (agence des États-Unis pour le développement international), USAID Briefing Paper, Washington, DC, [www.cggc.duke.edu/pdfs/Frederick\\_Gereffi\\_ValueChainGovernance\\_USAID\\_BriefingPaper\\_Feb2009.pdf](http://www.cggc.duke.edu/pdfs/Frederick_Gereffi_ValueChainGovernance_USAID_BriefingPaper_Feb2009.pdf).
- Gelb, A., C. Meyer et V. Ramachandran (2014), « Development as Diffusion: Manufacturing Productivity and Sub-Saharan Africa's Missing Middle », *Working Paper* n° 357, Center for Global Development, Washington, DC, [www.cgdev.org/sites/default/files/development-diffusion-market-productivity\\_final.pdf](http://www.cgdev.org/sites/default/files/development-diffusion-market-productivity_final.pdf).
- Gelb, A., V. Ramachandran et G. Turner (2007), « Stimulating growth and investment in Africa: From macro to micro reforms », *African Development Review*, vol. 19/1, pp. 26-51, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8268.2007.00155.x/pdf>.
- Gereffi, G. (1999), « International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain », *Journal of International Economics*, vol. 48/1, pp. 37-70.
- Gereffi, G. (1994), « The organisation of buyer-driven global commodity chains: How US retailers shape overseas production networks », in G. Gereffi et M. Korzeniewicz (1994), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, Praeger, pp. 95-122.
- Gereffi, G. et K. Fernandez-Stark (2011), *Global Value Chain Analysis: A Primer*, Centre of Globalization, Governance and Competitiveness, Durham.
- Gereffi G., J. Humphrey et T. Sturgeon (2005), « The governance of global value chains », *Review of International Political Economy*, pp. 78-104.
- Gherzi et ONUDI (2011), *Feasibility Study for a Cotton Spinning Mill in 11 Sub-Saharan African Countries*, ONUDI, Vienne.
- Goger A. et al. (2014), « Capturing the Gains in Africa: Making the most of global value chain participation », *OECD Background Paper*, Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University.
- Humphrey, J. et O. Memedovic (2003), « The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries », *Sectorial Studies Series*, ONUDI, Vienne, [www.unido.org/fileadmin/user\\_media/Publications/Pub\\_free/Global\\_automotive\\_industry\\_value\\_chain.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Global_automotive_industry_value_chain.pdf).
- IFC (2009), *Linkages highlights: The Chad SME Linkages Program*, Société financière internationale, Washington, DC.
- IFC et Engineers against Poverty (2011), *A Guide to Getting Started in Local Procurement*, Société financière internationale (IFC), Washington DC.
- ITC (2011), «The Ethical Fashion Programme: Not charity, just work», International Trade Centre, Geneva, [www.oecd.org/aidfortrade/47714153.pdf](http://www.oecd.org/aidfortrade/47714153.pdf).
- James, S. (2013), *Tax and Non-Tax Incentives and Investment: Evidence and Policy Implications*, Investment Climate Advisory Services, Banque mondiale, Washington DC.
- Jenkins, B. et al. (2007), *Business Linkages: Lessons, Opportunities, and Challenges*, IFC, International Business Leaders Forum, et Kennedy School of Government, Harvard University, Boston, [www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report\\_16\\_BUSINESS%20LINKAGESFINAL.pdf](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_16_BUSINESS%20LINKAGESFINAL.pdf).
- Jerome, A. et al. (2008), *Private Sector Participation in Infrastructure in Africa*, African Peer Review Mechanism Secretariat, Johannesburg, [www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Knowledge/30754220-EN-2.4.1-AFEIKHENA-INFRAJEROME-AFDB-AEC-SEPT.PDF](http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Knowledge/30754220-EN-2.4.1-AFEIKHENA-INFRAJEROME-AFDB-AEC-SEPT.PDF).



- Lee, J., G. Gereffi et J. Beauvais (2012), « Global value chains and agrifood standards: Challenges and possibilities for smallholders in developing countries », *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol. 109(31), pp. 12326-12331, Seattle, [www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.0913714108](http://www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.0913714108)
- Lesser, C. (2014), *Implications of Global Value Chains for Trade Policy in Africa: A Desk Study*, document de référence pour le présent rapport.
- Lomas N. (2012), *ABI: Africa's Mobile Market to Pass 80% Subscriber Penetration in Q1 Next Year; 13.9% of Global Cellular Market by 2017*, Tech Crunch, <http://techcrunch.com/2012/11/28/abi-africas-mobile-market-to-pass-80-subscriber-penetration-in-q1-next-year-13-9-of-global-cellular-market-by-2017/>.
- McMillan, M. (2012), « Blue Skies: How one firm overcame “binding” constraints », Discussion Note, n° 21, présentée lors de la conférence sur la transformation de l'agriculture (*Transforming Agriculture Conference*), 8-9 novembre, Accra, [www.ifpri.org/sites/default/files/publications/gsspdn21.pdf](http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/gsspdn21.pdf).
- Morris, M. et J. Barnes (2009), « Globalization, the Changed Global Dynamics of the Clothing and Textile Value Chains and the Impact on Sub-Saharan Africa », *Working Paper*, n° 10, ONUDI, Service des politiques de développement, de la statistique et de la recherche, ONUDI, Vienne.
- NAACAM (2011), *The South African Automotive Industry, the MIDP and the APDP*, National Association of Automotive Component and Allied Manufacturers, Johannesburg.
- Nordås, H. et Y. Kim (2013), « The role of services for competitiveness in manufacturing », *OECD Trade Policy Papers*, n° 148, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/5k484xb7cx6b-en>.
- OCDE (2013), « Building green global value chains: Committed public-private coalitions in agro-commodity markets », *OECD Green Growth Papers*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/5k483jndzwtj-en>.
- OCDE, CEPALC (Commission des Nations Unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes) et CAF (Banque de développement de l'Amérique latine) (2013), *Perspectives économiques de l'Amérique latine 2013*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2013-fr>.
- OCDE et OMC (2013), *Aid For Trade: At a Glance 2013, Connecting to Value Chains*, Éditions OCDE, Paris, [http://dx.doi.org/10.1787/aid\\_glance-2013-fr](http://dx.doi.org/10.1787/aid_glance-2013-fr).
- Olam (2013), *Olam Livelihood Charter 2013*, Olam International Limited, Singapour.
- OMC (2014), Trade Statistics, base de données sur les statistiques commerciales, <http://stat.wto.org/Home/WSDBHome.aspx?Language=> (consulté le 3 mars 2014).
- OMC, IDE-JETRO et OCDE (2013), *Aid for Trade and Value Chains in Textiles and Apparel*, OCDE et OMC, Paris et Genève, [www.oecd.org/dac/aft/AidforTrade\\_SectorStudy\\_Textiles.pdf](http://www.oecd.org/dac/aft/AidforTrade_SectorStudy_Textiles.pdf).
- ONUDI (2011), *Agribusiness for Africa's Prosperity*, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, Vienne, [www.unido.org/fileadmin/user\\_media/Publications/Pub\\_sales/Agribusiness\\_for\\_Africas\\_Prosperty\\_e-book.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_sales/Agribusiness_for_Africas_Prosperty_e-book.pdf).
- Pickles (2013), *Economic and social upgrading in apparel global value chains: Public governance and trade policy, Capturing the Gains, Working Paper*, n° 13, [www.capturingthegains.org/publications/workingpapers/wp\\_201213.htm](http://www.capturingthegains.org/publications/workingpapers/wp_201213.htm).
- Raballand, G. et al. (2012), *Why Does Cargo Spend Weeks in Sub-Saharan African Ports? Lessons from Six Countries*, Banque mondiale, Washington, DC.
- Rodrik D. (2014), *Has Sustained Growth Decoupled from Industrialization*, étude présentée lors du symposium sur les problèmes de frontière concernant la croissance économique (*Symposium on Frontier Issues in Economic Growth*), 10 février, Washington, DC, [www.sss.ias.edu/files/pdfs/Rodrik/Presentations/Has-Sustained-Growth-Decoupled-from-Industrialization-\(February-2014\).pdf](http://www.sss.ias.edu/files/pdfs/Rodrik/Presentations/Has-Sustained-Growth-Decoupled-from-Industrialization-(February-2014).pdf).
- Rossi, A. (2013), « Does economic upgrading lead to social upgrading in global production networks? Evidence from Morocco », *World Development*, n° 46, pp. 223-33.
- Staritz, C. et M. Morris (2013), « Local embeddedness, upgrading and skill development: Global value chains and foreign direct investment in Lesotho's apparel industry », *Capturing the Gains, Working Paper*, n° 20, [www.capturingthegains.org/pdf/ctg-wp-2013-20.pdf](http://www.capturingthegains.org/pdf/ctg-wp-2013-20.pdf).
- Sutton, J. et N. Kellow (2010), *An Enterprise Map of Ethiopia*, International Growth Centre, Londres.
- Sutton, J. et B. Kpentey (2012), *An Enterprise Map of Ghana*, International Growth Centre, Londres.
- Sutton, J. et D. Olomi (2012), *An Enterprise Map of Tanzania*, International Growth Centre, Londres.
- TCC (2012), *Cocoa barometer 2012*, Tropical Commodity Coalition, [www.cocoabarometer.org/Cocoa\\_Barometer/Download\\_files/Cocoa%20Barometer%202012%20Final.pdf](http://www.cocoabarometer.org/Cocoa_Barometer/Download_files/Cocoa%20Barometer%202012%20Final.pdf).
- The Economist* (2012), « Africa's Singapore? », 25 février, [www.economist.com/node/21548263](http://www.economist.com/node/21548263) (consulté le 14 février 2014).
- World Management Survey (2014), <http://worldmanagementsurvey.org/> (consulté le 7 mars 2014).
- Wuepper, D. (2014), informations communiquées pour le présent rapport, Université technique de Munich, département de l'économie agricole.
- Zwane, T. (2013), « Unilever calls Africa next growth market », Business Day Live, 20 June, [www.bdlive.co.za/africa/africanews/2013/06/20/unilever-calls-africa-next-growth-market](http://www.bdlive.co.za/africa/africanews/2013/06/20/unilever-calls-africa-next-growth-market).



## Chapitre 3

# Quelles politiques pour les chaînes de valeur mondiales en Afrique ?

Avec les chaînes de valeur mondiales, il est d'autant plus indispensable que l'économie bénéficie d'un environnement des affaires propice, qu'elle soit ouverte aux échanges et aux investissements et qu'elle dispose de travailleurs qualifiés, d'entreprises performantes et d'entrepreneurs. Les politiques axées sur les chaînes de valeur mondiales doivent maximiser les opportunités pour l'ensemble de l'économie tout en instaurant un environnement optimal pour les secteurs affichant le meilleur potentiel.



#### En bref

Les chaînes de valeur mondiales (CVM) rendent encore plus indispensable une transformation structurelle en Afrique. Les insuffisances de l'Afrique relatives à l'environnement des affaires, à l'infrastructure, aux capacités productives et aux compétences constituent les principaux obstacles à cette transformation structurelle (voir par exemple BAfD et al., 2013 et 2012 ; ACET, 2013 ; FEM, 2012 ; Banque mondiale, 2013 ; OCDE, 2013a et 2013b ; Ramachandran et al., 2009). L'accélération du développement des chaînes de valeur mondiales exacerbe ces problèmes, les pays africains souffrant d'un handicap de compétitivité lorsqu'il s'agit d'attirer les investissements des CVM, surtout dans le secteur manufacturier. Toute politique visant à tirer parti des chaînes de valeur mondiales doit remédier efficacement à ces insuffisances, en particulier en ce qui concerne l'infrastructure et les compétences, l'environnement dont bénéficient les entrepreneurs et l'ouverture aux échanges, y compris avec d'autres pays africains. Ce chapitre traite de ces besoins de manière synthétique. Pour les pays qui ne s'attelleront pas à ces problèmes, l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales demeurera marginale et la montée en gamme hautement improbable. La seule option qui leur restera consistera alors à attirer les CVM au moyen de conditions sociales et environnementales peu contraignantes.

#### Cinq grandes considérations doivent guider les politiques axées sur les chaînes de valeur mondiales

L'analyse fait apparaître cinq grandes considérations qui doivent guider les décideurs politiques désireux de mettre les chaînes de valeur mondiales à profit pour le développement. Premièrement, les politiques doivent être adaptées aux chaînes de valeur : si l'on veut mettre celles-ci au service du développement, il faut créer le meilleur environnement pour les chaînes de valeur pour lesquelles on a identifié le plus grand potentiel. La politique de développement a pour objectif de déterminer dans quelle chaîne de valeur le pays se positionne le mieux et pour quelles activités l'offre de ce pays est la plus compétitive (Cattaneo et Miroudot, 2013). Les opérations d'assemblage manufacturier nécessitent une logistique efficiente et des procédures d'importation et d'exportation qui facilitent l'entrée de composants et l'exportation de produits entièrement transformés. Elles requièrent également un approvisionnement en énergie fiable et une offre suffisante de travailleurs ayant les compétences adéquates. Une fois qu'un pays a intégré une chaîne de valeur mondiale au stade de la production d'un produit, sa progression au sein de cette chaîne, ou le développement de types de produits supplémentaires nécessite tout un éventail de services, qui doivent être compétitifs à la fois au niveau des prix et de la qualité. Ce point est particulièrement crucial pour les petites et moyennes entreprises (PME) locales qui doivent avoir accès à une gamme de services pour pouvoir se concentrer sur l'activité spécifique, au sein de la chaîne de valeur, qui est leur point fort. Les besoins en matière d'infrastructures, de compétences et de services sont souvent propres à la chaîne de valeur. Ainsi, les produits laitiers ont besoin de structures de collecte et de chaînes du froid denses et fiables ; pour les industries manufacturières, le textile et de nombreux fruits, il faut un accès efficient au fret maritime, tandis que les fleurs, légumes et fruits frais ont besoin d'un transport aérien efficient. Enfin, dans de nombreuses chaînes de valeur mondiales, c'est une poignée d'entreprises chefs de file internationales qui mène à bien l'essentiel des opérations. Pour qu'un pays s'intègre dans ces chaînes, il doit attirer ces entreprises dans le pays, et pour y progresser, il faut qu'il travaille avec elles afin d'identifier les opportunités. Dans certains cas, le dialogue sur l'action publique doit donc être spécifique à l'entreprise.



Deuxièmement, tirer le meilleur parti des chaînes de valeur mondiales suppose de ménager des équilibres : il faut instaurer le meilleur environnement possible pour les chaînes de valeur pour lesquelles on a identifié le plus grand potentiel, mais sans nuire au développement d'autres chaînes. Les budgets et les ressources étant limités, la décision de donner la priorité au développement de l'infrastructure, aux programmes de formation ou à l'accès privilégié à un secteur par rapport aux autres fera des gagnants et des perdants. Il existe donc une règle de base lors de l'élaboration de la politique publique : veiller à ce qu'aucun secteur ou chaîne de valeur ne soit désavantagé par la mise en œuvre d'une stratégie de CVM sectorielle et à ce que les opportunités soient maximisées pour l'ensemble de l'économie<sup>1</sup>. Une plus grande diversification économique est essentielle pour les pays africains s'ils veulent concrétiser leur transformation structurelle (BAfD et al., 2013) et protéger leur économie des chocs sur le marché (ACET, 2013). En outre, même au sein d'un secteur, il faut parfois faire des compromis au niveau du ciblage des investissements. Par exemple, lors de la définition d'une politique de soutien à l'agriculture commerciale étrangère, il faut aussi prendre en considération ses effets sur les petits exploitants (ACET, 2009). L'analyse des forces et des faiblesses, des opportunités et des menaces associées à des chaînes de valeur potentiellement performantes peut aider à évaluer ces équilibres.

Les stratégies d'intégration et les stratégies de montée en gamme appellent aussi des arbitrages : les mesures qui favorisent l'une ne sont pas nécessairement appropriées pour l'autre. Ainsi, le recours à des incitations fiscales pour attirer l'investissement étranger peut faciliter l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales, alors que le manque à gagner en termes de recettes fiscales qu'il induit peut entraver les possibilités de montée en gamme, étant donné que moins de ressources sont disponibles pour investir dans l'infrastructure et l'éducation. De même, les zones économiques spéciales peuvent permettre l'intégration dans les CVM, puisqu'elles attirent des entreprises exportatrices grâce à des accords préférentiels ; cependant, elles peuvent aussi empêcher les interactions et la montée en gamme car elles séparent les entreprises exportatrices des entreprises domestiques non exportatrices (Brautigam et al., 2010 ; voir l'encadré 2.3 au chapitre 2 et la note pays sur la Tunisie dans ce rapport). En outre, si des exigences de contenu local peuvent créer des interactions entre les entreprises locales et les entreprises étrangères chefs de file susceptibles de conduire à une montée en gamme, elles peuvent aussi dissuader les entreprises étrangères d'investir dans le pays et risquent donc, *in fine*, limiter les possibilités d'intégration dans les CVM.

Troisièmement, l'entrepreneuriat et la collaboration entre acteurs publics et privés sont essentiels pour mettre à profit les chaînes de valeur mondiales pour le développement. Une collaboration efficace nécessite de solides associations d'entreprises. Les entrepreneurs jouent un rôle fondamental dans l'identification des opportunités au sein des chaînes de valeur présentant un fort potentiel et dans l'acceptation des risques liés à la mise à profit de ces opportunités. Pour que les CVM puissent contribuer au développement, il faut des institutions publiques qui aident à construire et à soutenir la base entrepreneuriale du pays. Il s'agit aussi bien de la formation à l'entrepreneuriat et de l'accès au financement que de la participation d'entreprises locales à la formulation des stratégies pour les chaînes de valeur mondiales. Les associations d'entreprises nationales jouent un rôle crucial à cet égard. Elles savent définir, à l'intention des pouvoirs publics, les besoins des entreprises dans une chaîne de valeur donnée. Elles participent aussi au renforcement des capacités et à la formation du personnel des entreprises, et elles peuvent être l'interlocuteur d'investisseurs internationaux. L'association éthiopienne des fabricants de textile et de vêtements (*Ethiopian Textile and Garment Manufacturers Association*), par exemple, est devenue un partenaire essentiel pour les pouvoirs publics et pour des entreprises chefs de file internationales comme H&M. Elle a participé à la



définition des mesures de soutien à ce secteur et a été un partenaire pour H&M lors du renforcement des capacités afin que les entreprises locales respectent les normes de qualité de la chaîne de prêt-à-porter. Le conseil horticole kenyan (*Kenyan Flower Council*) joue un rôle analogue dans le secteur horticole au Kenya. Aussi, l'une des premières étapes vers la mise à profit des chaînes de valeur mondiales pour le développement doit consister à soutenir activement la création de telles organisations.

**Quatrièmement, la structure de gouvernance d'une chaîne de valeur mondiale peut déterminer les moyens d'accroître la valeur ajoutée intérieure.** Les sections précédentes consacrées à l'agriculture et à l'industrie manufacturière, ainsi que la section cherchant à déterminer si l'Afrique est prête, expliquent en détail les relations entre la gouvernance des chaînes de valeur et les opportunités de montée en gamme. Ainsi, la progression vers des activités de transformation à plus forte valeur ajoutée ne sera peut-être pas réalisable dans certaines chaînes de valeur articulées autour des producteurs (par exemple le café, le cacao) en raison du contrôle étroit que les grands fabricants exercent sur les activités de transformation. En revanche, la différenciation de produits au profit de variétés de meilleure qualité et l'identification de nouveaux acheteurs pour ces produits sont des voies prometteuses. Les stratégies doivent examiner quels moyens de progression semblent les plus prometteurs et lesquels ont peu de chances de succès étant donné la structure de gouvernance de la chaîne de valeur.

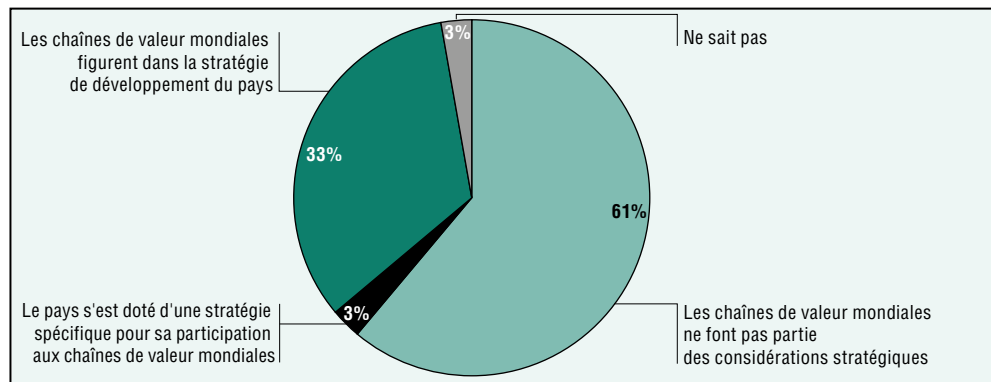
**Enfin, les chaînes de valeur mondiales ne sont pas la panacée pour la transformation structurelle et la croissance inclusive. Certaines stratégies pourraient conduire à un nivellement par le bas.** Les pays d'Afrique ont besoin de créer 10 à 12 millions de nouveaux emplois chaque année simplement pour absorber les jeunes qui entrent sur le marché du travail (BAfD *et al.*, 2012). Pour relever ce défi, les pouvoirs publics peuvent décider qu'il faut en priorité attirer les investissements d'entreprises chefs de file étrangères et assurer l'intégration dans des chaînes de valeur mondiales. Il leur faut simultanément s'attacher à mettre en place les compétences et les capacités productives intérieures nécessaires à une montée en gamme et pour faire bénéficier le reste de l'économie de la présence de CVM dans le pays. À défaut, les pays risquent de se concurrencer les uns les autres pour attirer les investissements des CVM grâce à des pratiques sociales et environnementales peu contraignantes et à des incitations fiscales généreuses. Une telle stratégie (dite *low road strategy*) a tendance à produire des gains limités pour quelques-uns, le prix étant payé par le plus grand nombre.

### Un processus en quatre étapes pour formuler des mesures efficaces et ciblées

Les CVM figurent d'ores et déjà dans les stratégies de développement globales de nombreux pays d'Afrique. Cependant, rares sont les pays qui disposent de stratégies spécifiques pour la participation aux chaînes de valeur mondiales. Le programme d'action global d'un pays pour son développement devrait faciliter la participation aux CVM et répondre aux exigences spécifiques des chaînes de valeur. Les différents secteurs et chaînes de valeur appellent des réponses sur mesure des pouvoirs publics afin d'optimiser les opportunités de montée en gamme. La figure 3.1 montre que 61 % des pays d'Afrique interrogés ont intégré les chaînes de valeur mondiales dans leur stratégie de développement<sup>2</sup> mais que des politiques spécifiques pour telle ou telle CVM ne sont pas encore monnaie courante.



Figure 3.1. Chaînes de valeur mondiales et stratégies de développement national



Note : Les pourcentages indiquent, pour chaque catégorie, la proportion de pays qui a apporté cette réponse à la question « Comment les chaînes de valeur mondiales sont-elles prises en compte dans la stratégie de développement national de votre pays ? ».

Source : Enquête auprès des experts-pays des PEA.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933035474>

La présente section propose quatre étapes que peuvent suivre les pouvoirs publics pour assurer la participation effective du pays dans les CVM (figure 3.2). Ce processus en quatre étapes est établi sur la base des constats du présent rapport et de la littérature récente traitant de la formulation des politiques publiques axées sur les chaînes de valeur mondiales (CNUCED, 2013 ; ACET, 2013 ; Bamber *et al.*, 2014).

Figure 3.2. Processus en quatre étapes pour formuler des mesures axées sur les chaînes de valeur mondiales (CVM)



Source : Élaboration des auteurs.

La première étape consiste à évaluer les chaînes de valeur qui offrent un potentiel d'intégration et celles déjà présentes dans le pays. Une description des activités économiques actuelles permet d'identifier les secteurs où le pays dispose d'un avantage comparatif et ceux où il souffre d'un handicap concernant ces deux ensembles de chaînes de valeur<sup>3</sup>. Cette analyse doit prendre en considération le positionnement des acteurs locaux au sein des chaînes de valeur et identifier le rôle des entreprises chefs de file de façon qu'une collaboration efficace puisse renforcer les opportunités de progression.





La deuxième étape consiste à évaluer les moyens d'accroître la valeur ajoutée ou la participation dans la chaîne de valeur. Il s'agit d'identifier les possibilités d'expansion des activités existantes ou même de progression vers des activités à plus forte valeur ajoutée au sein de la chaîne de valeur. Ces opportunités doivent être hiérarchisées sur la base des gains nets potentiels, de la faisabilité et des risques. Il est nécessaire d'examiner les structures de gouvernance et les rapports de force de la chaîne de valeur, ainsi que la faisabilité techniques et les capacités des parties prenantes dans le pays. À ce stade, il faut notamment se poser les questions suivantes :

- **Quelles sont les opportunités de valeur ajoutée eu égard au positionnement au sein de la chaîne de valeur ?** Celles-ci varient en fonction des activités du pays. Ainsi, la portion de la chaîne de valeur de l'habillement située en Afrique généralement l'assemblage du produit final. Bien que les possibilités de montée en gamme fonctionnelles soient limitées, il peut exister des opportunités de participation en amont, et notamment d'interactions avec le secteur national du textile.
- **Quelle est la structure de gouvernance et quels sont les principaux acteurs de la chaîne ?** La structure de gouvernance de la chaîne détermine les opportunités de progression. Ainsi, dans les chaînes de valeur du cacao, articulées autour des producteurs, où les producteurs contrôlent les étapes de la transformation, les possibilités d'intervenir davantage dans la transformation sont limitées. En revanche, il peut exister d'autres moyens de progresser, notamment grâce à la différenciation du produit et à des progrès au niveau de la qualité.
- **Quelle est la capacité technique de progression au sein du pays ?** Même lorsque la structure de gouvernance permet une progression, le manque de capacités techniques au sein du pays peut empêcher qu'elle ne se concrétise, par exemple en raison de compétences inadéquates, de déficiences de l'infrastructure ou de la distance jusqu'aux marchés finals.
- **Quelles opportunités de valeur ajoutée existent sur des marchés nouveaux ou alternatifs ?** Il est nécessaire de ne pas se focaliser sur la structure actuelle de la chaîne de valeur si l'on veut évaluer pleinement les opportunités de progression. On peut trouver des possibilités nouvelles ou alternatives sur des marchés régionaux ou encore dans les économies émergentes.

La troisième étape consiste à analyser les obstacles potentiels que les politiques actuelles risquent de constituer pour le développement d'une chaîne de valeur. Les obstacles sont par exemple la lenteur des procédures douanières, qui réduisent la compétitivité des produits soumis à des contraintes de temps ou périssables. Des droits de douane élevés appliqués à l'importation de produits intermédiaires ou l'obligation de s'approvisionner localement peuvent nuire à la compétitivité globale de l'activité au sein de la chaîne de valeur, tandis que les accords commerciaux internationaux en place peuvent restreindre la participation effective à la CVM ; il peut donc être nécessaire de les renégocier. Les politiques publiques qui influent sur l'efficacité de l'environnement des affaires dans le pays (portant notamment sur les technologies de l'information et des communications – TIC, l'infrastructure et l'éducation) devront elles aussi être repensées.

La dernière étape consiste à élaborer des politiques publiques appropriées sur la base de l'analyse précédente. Ces politiques dépendront du produit et des ressources du pays. Certaines peuvent imposer des arbitrages au moment de l'élaboration ou de la mise en œuvre d'une stratégie adéquate axée sur les CVM.



## Une infrastructure de qualité et un environnement des affaires approprié sont fondamentaux pour l'intégration et la progression au sein des chaînes de valeur mondiales

Une infrastructure suffisante et une capacité logistique adéquate sont essentielles pour permettre à un pays de participer aux chaînes de valeur mondiales et d'attirer les entreprises chefs de file. La littérature montre qu'une infrastructure médiocre fait obstacle au commerce car elle induit des coûts élevés (OCDE, 2012). Même si les coûts de main-d'œuvre sont plus faibles dans certains pays d'Afrique, l'inadéquation des réseaux de transport peut accroître les coûts pour les investisseurs étrangers et, partant, réduire leur productivité.

- L'amélioration de la capacité de transport (transport routier, ferroviaire et aérien) doit être une priorité. Une meilleure desserte des ports et aéroports peut en effet accélérer la livraison des produits et rendre les économies africaines plus attrayantes aux yeux des investisseurs étrangers. De surcroît, il faudrait que les ports africains s'efforcent de remédier à leurs graves problèmes d'inefficience et de manque de capacités, qui se traduisent par de longs délais d'attente pour les entreprises exportatrices<sup>4</sup>.
- La mise en place de procédures d'importation/exportation rapides est fondamentale pour l'intégration des réseaux d'approvisionnement mondiaux qui reposent largement sur des importations pour les activités d'assemblage. Cette politique devrait *in fine* s'accompagner d'un engagement à améliorer la gouvernance des transports grâce à des mesures réglementaires et administratives visant à lutter contre la corruption dans ce secteur.
- Il s'agit également d'améliorer la gouvernance des transports en instaurant des mesures réglementaires et administratives ayant pour objectif de lutter contre les cartels et la corruption dans ce secteur.
- En outre, le développement de la capacité nationale de production d'électricité devrait continuer de figurer tout en haut de l'agenda des pouvoirs publics en Afrique. Si leur approvisionnement énergétique n'est pas fiable, les pays ne pourront pas attirer des investissements substantiels dans les industries extractives ou dans les activités manufacturières.

Il faut aussi définir les besoins spécifiques des chaînes de valeur les plus importantes. La plupart des chaînes de valeur pourraient bénéficier des améliorations de l'infrastructure, mais les besoins sont variables, y compris à l'intérieur d'un même secteur. Ainsi, dans l'agriculture, le poisson frais, les produits laitiers et les fleurs doivent être transportés par avion et nécessitent une chaîne du froid, tandis que le café et le cacao exigent des installations portuaires efficaces. Dans l'industrie manufacturière, les commandes en flux tendus de vêtements peuvent nécessiter une capacité de transport aérien, tandis que la production automobile requiert des installations portuaires. Par ailleurs, l'existence de parcs industriels et de zones économiques spéciales peut attirer des activités de transformation et d'assemblage (encadré 3.2).

Il faut accorder la même attention à l'environnement des affaires. Les lourdeurs bureaucratiques, la longueur des formalités et la corruption continuent d'exercer un effet dissuasif sur les investissements des entreprises étrangères chefs de file. Elles empêchent aussi les agriculteurs et les entrepreneurs locaux de mettre pleinement à profit les opportunités offertes par les chaînes de valeur mondiales. À l'heure de la mondialisation, la compétitivité passe donc par l'amélioration de l'environnement des affaires.



## Les pays d'Afrique doivent poursuivre leur intégration régionale et s'ouvrir davantage

Les mesures de libéralisation des échanges peuvent globalement améliorer la compétitivité des pays d'Afrique au sein des chaînes d'approvisionnement internationales. Les mesures qui restreignent l'accès aux produits et services intermédiaires étrangers renchérissent la production et nuisent à la participation aux chaînes de valeur (OCDE *et al.*, 2013). Par exemple, pour attirer des multinationales qui doivent importer des facteurs de production intermédiaires afin d'exporter des biens manufacturés, les barrières à l'importation doivent être faibles. Il est notamment crucial de libéraliser l'importation des facteurs de production intermédiaires et des équipements nécessaires aux processus d'assemblage. Les chaînes de valeur mondiales ayant tendance à accentuer les effets négatifs des politiques protectionnistes, les pays qui cherchent à protéger leurs propres réseaux de production risquent de ne pas avoir accès aux opportunités commerciales qui découlent de la mondialisation (Lesser, 2014).

Les pays africains peuvent bénéficier des mesures de facilitation du commerce aussi bien à l'exportation qu'à l'importation. Les réformes des procédures douanières et des formalités aux frontières peuvent réduire les coûts de transaction et contribuer au développement. Ainsi, en Éthiopie, à la suite de ces réformes, les importations et les exportations ont fait un bond de 200 %, et les recettes fiscales ont augmenté de plus de 51 % (Lesser, 2014). Les mesures de facilitation du commerce sont particulièrement importantes pour aider les PME africaines à participer aux chaînes de valeur mondiales, car, souvent, les PME ne disposent pas de ressources financières et humaines suffisantes pour faire face à la complexité des formalités administratives aux frontières (Lesser et Moisé-Leeman, 2009). Les réformes dans ce domaine ne doivent pas dépendre d'un accord international.

L'accélération de l'intégration régionale et la promotion des chaînes de valeur régionales peuvent créer des opportunités et améliorer la participation aux chaînes de valeur mondiales (ACET, 2013 ; BAfD, à paraître). Comme l'ont montré les sections précédentes consacrées à l'agriculture, aux industries manufacturières et aux services, les marchés régionaux et les chaînes de valeur régionales offrent des opportunités de croissance significatives en raison du développement rapide des marchés de consommation en Afrique. De plus, les marchés des économies émergentes et les chaînes de valeur régionales se caractérisent généralement par de faibles exigences mais qui peuvent être progressivement renforcées. Les conditions peu strictes qui régissent actuellement la participation aux chaînes de valeur régionales et Sud-Sud n'offrent peut-être pas une protection sociale et environnementale suffisante, mais elles permettent aux entreprises africaines d'améliorer leurs capacités productives et de progresser peu à peu dans les chaînes de valeur (Evers *et al.*, 2014 ; Cadot *et al.*, 2012).

Les accords commerciaux régionaux pourraient contribuer à accroître des niveaux d'intégration régionale qui restent faibles. Comme l'ont montré les chapitres 3 et 6 des PEA 2014, les échanges régionaux et les chaînes de valeur régionales se développent mais pas encore suffisamment. De nombreux accords commerciaux existent entre les pays d'Afrique, mais, souvent, ils ne sont toujours pas appliqués aux postes-frontières ou par l'administration douanière. Leur approfondissement pourrait élargir les opportunités au sein des chaînes de valeur axées sur la production régionale destinée aux marchés régionaux ou à des entreprises régionales interconnectées qui approvisionnent les



marchés mondiaux (Bamber *et al.*, 2014). Les accords commerciaux entre pays d'Afrique devraient comporter des règles simplifiées et flexibles afin de permettre :

- l'utilisation accrue de facteurs de production importés ;
- le respect des règles d'origine régionales ;
- une mise en conformité moins onéreuse (Draper et Lawrence, 2013 ; OCDE, 2013c ; Lesser, 2014) ;
- la libéralisation des principales branches du secteur des services, au-delà de ce qu'impose l'Organisation mondiale du commerce ;
- davantage de coopération pour le développement de l'infrastructure ;
- la libre concurrence ;
- l'application des contrats internationaux entre acheteurs et fournisseurs ;
- les mouvements de capitaux et les déplacements temporaires à titre professionnel (Lesser, 2014 ; CNUCED, 2013 ; voir également le chapitre 3 des PEA 2014).

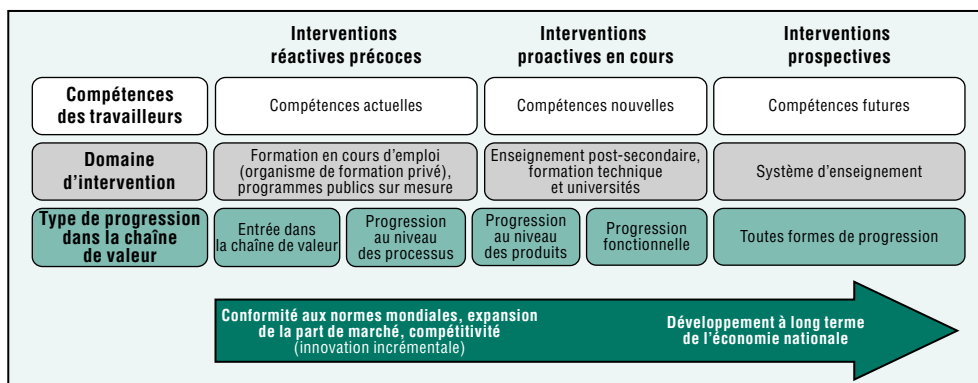
### **Les pays d'Afrique doivent nettement renforcer leur capacité à participer aux chaînes de valeur mondiales**

La participation aux chaînes de valeur mondiales nécessite des compétences, une capacité productive et des entrepreneurs. Étant donné la complexité croissante des réseaux d'approvisionnement mondiaux et l'intensification de la concurrence au sein de ces réseaux, les multinationales s'implantent de plus en plus là où elles disposent d'une main-d'œuvre qualifiée (Noorbakhsh *et al.*, 2011 ; CNUCED, 2013). Même dans les secteurs qui emploient des travailleurs peu qualifiés, par exemple l'habillement, le manque de main-d'œuvre qualifiée empêche des pays comme l'Éthiopie de participer plus pleinement aux chaînes de valeur mondiales (Etgama, 2014). Il est par conséquent crucial de déployer des efforts concertés pour développer les compétences requises qui permettront à l'Afrique de participer davantage aux CVM. Une concentration suffisamment dense d'entités à même de satisfaire aux exigences des entreprises chefs de file en termes de qualité et de délais est tout aussi importante. C'est un facteur qui pèse de plus en plus dans les décisions d'implantation de ces chefs de file, surtout dans le secteur manufacturier (George *et al.*, 2014). Les entrepreneurs locaux sont essentiels pour créer cette capacité productive. De plus, ils procurent l'ancrage local indispensable face aux évolutions de l'environnement mondial qui peuvent amener les entreprises internationales à quitter un pays.

Le développement de l'éducation et des compétences est crucial pour s'intégrer aux chaînes de valeur mondiales et pour passer à des activités à plus forte valeur ajoutée. Comme indiqué plus haut et dans les chapitres précédents, les compétences sont fondamentales pour la participation aux CVM et pour la progression au sein de ces chaînes de valeur. Les pouvoirs publics doivent améliorer l'accès à l'éducation universelle de base et veiller à la qualité de cet enseignement. En Afrique subsaharienne, par exemple, un enfant sur deux risque d'arriver à l'adolescence sans avoir appris à lire, à écrire et à compter (Van Fleet *et al.*, 2012). Pour améliorer les compétences spécifiques dont les différentes branches et chaînes de valeur ont besoin, il faut aussi que les investissements dans la formation technique et professionnelle complètent ceux dans l'éducation de base (BAfD *et al.*, 2008 et 2012 ; OCDE, 2013b). Fernandez-Stark *et al.* (2012) ont défini une typologie des politiques d'éducation qui sont nécessaires à la progression dans les chaînes de valeur mondiales (figure 3.3).



Figure 3.3. Typologie des politiques de développement des compétences nécessaires pour progresser dans les chaînes de valeur mondiales



Source : Fernandez-Stark et al. (2012).

Même si des réformes du système d'éducation s'imposeront à long terme, elles ne produiront pas les compétences requises à court terme, d'où l'importance des formations propres à un secteur. Les activités de services nécessitent d'améliorer les systèmes d'éducation nationaux de manière générale, tandis que les autres secteurs ont besoin de compétences plus techniques. Dans l'agriculture, beaucoup de petits exploitants africains ne peuvent pas s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiales parce qu'ils ne sont pas en mesure de se conformer aux normes et certifications alimentaires internationales. Pour pouvoir proposer des produits conformes, il faut créer des établissements d'enseignement et des organismes de formation spécialisés, mais aussi élaborer des programmes réunissant diverses parties prenantes et axés sur le développement des compétences. Pour passer à des activités à plus forte valeur ajoutée (telles que la transformation ou le conditionnement), il est en outre fondamental de créer des laboratoires d'essai et d'améliorer les compétences techniques et managériales. Il en va de même dans le secteur manufacturier, où nombre de producteurs ne disposent pas à ce jour des compétences nécessaires pour se conformer aux normes de qualité internationales. Pour passer à une production à plus forte valeur ajoutée, ils ont besoin d'une formation technique et managériale. Les industries extractives exigent encore plus de compétences. Les exigences pour la formation technique et pour l'emploi local doivent permettre de remédier au déficit de technologies et de compétences. De leur côté, les pouvoirs publics doivent soutenir la recherche et développement, car la capacité à innover est essentielle dans les industries extractives. De son côté, parce qu'il repose presque entièrement sur le capital humain, le secteur des services a besoin d'un éventail de compétences bien plus large, allant des compétences en communication à la connaissance de langues étrangères.

Tant les pouvoirs publics que les entreprises chefs de file ont un rôle important à jouer pour remédier au déficit de compétences et de technologies. Les pouvoirs publics doivent encourager les programmes de formation proposés par les entreprises chefs de file pour maximiser les retombées technologiques et le développement des capacités (BAfD, à paraître). Il faut inciter les chefs de file des chaînes de valeur à soutenir les PME et les producteurs locaux en définissant des exigences pour la formation et en lançant des initiatives axées sur la responsabilité sociale des entreprises. L'État doit aussi envisager un co-financement des activités de formation et de renforcement des capacités, de façon à maximiser les retombées technologiques de la participation aux CVM.



**Le renforcement des capacités qui permettront de satisfaire aux normes internationales est crucial pour la participation et la progression au sein des CVM.** Les entreprises chefs de file comme les pouvoirs publics jouent un rôle essentiel en aidant les producteurs locaux à satisfaire aux exigences des normes internationales. Les pouvoirs publics doivent développer l'infrastructure d'inspection et de contrôle nationale, tandis que les entreprises chefs de file peuvent apporter une assistance technique et contribuer au renforcement des capacités. Cependant, les exigences diffèrent suivant la nature de la chaîne de valeur : une certification publique peut être nécessaire dans les chaînes fragmentées et faiblement intégrées, alors que dans les chaînes de valeur où la production est en grande partie sur mesure, ce sont les acheteurs qui veillent au respect des normes de production (Humphrey et Memedovic, 2003). Les pouvoirs publics peuvent également apporter un soutien en mettant en place des organismes de certification locaux et en introduisant des normes de production nationales. Ces normes sont peut-être mieux adaptées au contexte local et, donc, plus accessibles que des normes internationales strictes. Néanmoins, les pouvoirs publics doivent éviter une prolifération de normes nationales trop spécifiques<sup>5</sup>.

**La volatilité des décisions d'implantation des multinationales affecte davantage les pays qui attirent des flux d'investissements étrangers substantiels, d'où la nécessité d'encourager l'entrepreneuriat local.** La réorientation des stratégies d'approvisionnement des multinationales peut réduire à néant des avancées qui ont été difficilement obtenues (Bamber *et al.*, 2014). Ce risque est accentué par les entreprises étrangères très mobiles qui cherchent à tirer profit de conditions d'accès avantageuses ou d'accords d'échanges préférentiels. Le cas du Lesotho constitue un exemple éloquent : en 2005, devant les hésitations des États-Unis à proroger la loi sur la croissance et les opportunités en Afrique (Agoa), les entreprises chinoises et du Taipei chinois qui avaient investi dans le secteur de l'habillement au Lesotho se sont délocalisées en Chine et en Inde, où les coûts de production sont plus faibles, au détriment de l'industrie manufacturière locale. En revanche, une décision similaire des investisseurs asiatiques n'a pas eu le même effet à Maurice car cette île dispose de solides capacités entrepreneuriales locales. Les entrepreneurs locaux sont par conséquent indispensables pour qu'un pays dépende moins de l'investissement étranger, et la politique publique doit créer un environnement propice à leur réussite.

**L'éducation et la formation, ainsi que l'amélioration de l'environnement des affaires, peuvent encourager l'entrepreneuriat et l'innovation dans un pays.** Les mesures destinées à encourager l'entrepreneuriat incluent i) des mesures générales portant sur l'environnement des affaires, qui facilitent par exemple l'accès au financement ou qui améliorent l'infrastructure et les TIC; ii) des mesures ciblées, notamment des aides à la création d'entreprise, des incitations à explorer des activités nouvelles ou de nouveaux marchés à l'étranger, et une politique mettant en avant les réussites; et iii) une assistance pour la formation et le démarrage d'une entreprise, par exemple une aide à l'élaboration d'un *business plan* et une formation managériale et organisationnelle. Les autorités doivent créer un environnement permettant aux entrepreneurs africains de faire fructifier leurs idées. Pour promouvoir l'innovation, il est également crucial que l'Afrique investisse dans les TIC, dans l'enseignement supérieur et dans la recherche (OCDE, 2013b).



**Le soutien aux associations de petits exploitants agricoles et de PME peut améliorer la capacité d'un pays à tirer profit des chaînes de valeur mondiales.** Ces associations peuvent en effet :

- accroître le pouvoir de négociation de leurs membres ;
- améliorer l'apprentissage et le transfert de technologies entre entreprises ;
- renforcer les liens entre petites et grandes entreprises, ainsi qu'entre petites entreprises ;
- accroître la capacité des fournisseurs à se conformer aux normes nationales, régionales et mondiales ;
- élargir l'accès au financement ;
- améliorer leur représentativité dans certains projets, par exemple dans les projets de développement de l'infrastructure ;
- constituer un lieu d'échange pour la diffusion des stratégies de management et des informations sur le marché ;
- aider le secteur privé local à repérer dans la chaîne de valeur le potentiel inexploité et les marchés de niche qui représentent des opportunités de montée en gamme.

#### **Encadré 3.1. Aider les entreprises africaines à participer aux chaînes de valeur mondiales : quel rôle pour les partenaires au développement bilatéraux ?**

Les partenaires au développement traditionnels aident directement les entreprises africaines à participer aux chaînes de valeur mondiales. Cette aide revêt la forme de prêts, d'un apport de capitaux propres ou de garanties. Elle sert à soutenir les entreprises qui opèrent dans différents secteurs : réseaux de télécommunications mobiles, routes, ports, transport ferroviaire et autres infrastructures logistiques essentielles. Voici quelques exemples de projets qui bénéficient de l'appui des Institutions européennes de financement du développement (IEFD) :

- **Grands projets d'infrastructure.** En 2013, le terminal à conteneurs de Lomé (*Lomé Container Terminal – LCT*), au Togo, a été financé à hauteur de 225 millions USD par la Société financière internationale (IFI) et cofinancé par plusieurs institutions financières internationales, dont les IEFD. Le port de Lomé joue un rôle économique de premier plan pour les pays enclavés de la région, tels que le Burkina Faso, le Mali et le Niger. Le LCT vise à permettre l'accès des gros porte-conteneurs à ce port et à dynamiser l'activité de transbordement régional des navires plus petits, en réduisant les coûts de transport et d'exportation tout en décongestionnant les ports togolais.
- **Secteur manufacturier et agroalimentaire.** Kevian, un producteur kenyan de jus de fruits, a obtenu un financement des IEFD en 2011. Il a utilisé ce capital patient pour doubler ses capacités de production et accroître sa productivité. Grâce à l'assistance technique, il a pu se conformer à des normes environnementales et sociales plus strictes et utiliser des sources d'énergie renouvelables. Aujourd'hui, la société Kevian travaille avec quelque 30 000 petits exploitants agricoles, elle est solidement implantée sur le marché et exporte vers l'Europe.
- **Gestion de la chaîne d'approvisionnement agricole à intégration verticale.** Les récents investissements des IEFD ont contribué à l'expansion d'Export Trading Group (ETG). Fondée en 1967 et sise en Tanzanie, cette entreprise achète, transforme et distribue des produits de base agricoles en mettant en relation des petits agriculteurs africains et les consommateurs, dans le monde entier. ETG s'approvisionne à 80 % auprès de petits exploitants agricoles africains. Ses 26 usines et 600 entrepôts répartis dans 30 pays d'Afrique emploient environ 7 000 personnes. ETG fournit en outre des engrais à la petite agriculture en Afrique, mettant à profit sa puissance d'achat considérable pour proposer des produits à des prix compétitifs.



### Encadré 3.1. Aider les entreprises africaines à participer aux chaînes de valeur mondiales : quel rôle pour les partenaires au développement bilatéraux ? (suite)

- **Exportations agricoles.** La société Ivoire Coton a été créée en 1998 en Côte d'Ivoire, à la suite de la privatisation du secteur du coton dans ce pays. En 2011, grâce à un investissement des IEFD, et avec l'appui des services de promotion industrielle/du Fonds de l'Aga Khan pour le développement économique (IPS/Akfed), cette entreprise est devenue un grand producteur de coton, dont l'activité génère des effets positifs sur l'environnement et sur la société en Côte d'Ivoire. Aujourd'hui, Ivoire Coton est l'un des plus importants employeurs privés pour les petits exploitants agricoles en Côte d'Ivoire, surtout dans le Nord du pays, plus pauvre que les autres régions. Ivoire Coton finance également des campagnes d'alphabétisation, crée des dispensaires pour son personnel et pour la population locale, et construit des puits.

Plus généralement, le Donor Committee for Enterprise Development (DCED) rend compte des efforts déployés par les organismes d'aide bilatéraux et multilatéraux pour aider les économies africaines à s'intégrer aux chaînes de valeur mondiales et régionales (DCED, 2014).

## La participation aux chaînes de valeur mondiales et la progression en leur sein passent par des partenariats avec des entreprises internationales chefs de file

Les entreprises internationales chefs de file sont des acteurs essentiels de l'intégration dans une chaîne de valeur mondiale et de la progression en son sein. Les pays africains doivent les attirer afin qu'elles investissent et établissent des liens avec les entreprises locales. Selon des estimations récentes, 80 % des échanges mondiaux sont liés aux réseaux des multinationales (CNUCED, 2013). Ces entreprises se trouvent au cœur de la dynamique des chaînes de valeur mondiales car elles étendent leurs réseaux de production afin de trouver la meilleure combinaison mondiale de sites de production et d'accès aux marchés (voir chapitre 1). Pour s'intégrer à une chaîne de valeur mondiale, il est, dans la plupart des cas, nécessaire de convaincre une entreprise chef de file de s'implanter dans le pays en question. Une fois qu'elle a installé une unité de production ou un bureau, les entreprises locales peuvent bénéficier de cette présence en développant de nouvelles capacités grâce à leur exposition à de nouvelles technologies et en satisfaisant aux exigences imposées par l'entreprise chef de file.

Dans l'idéal, la coopération entre les entreprises internationales et les entreprises locales se renforce mutuellement, alliant montée en gamme et participation croissante aux CVM. Sur le long terme, la montée en gamme au niveau local peut stimuler de nouveaux investissements. Les fournisseurs se trouvant à proximité immédiate de l'entreprise chef de file peuvent adapter leurs facteurs de production aux besoins de l'entreprise, contribuer à la réduction des coûts et accroître la spécialisation, la qualité et la flexibilité au sein de leurs chaînes de valeur (Jenkins *et al.*, 2007 ; IFC et Engineers against Poverty, 2011). Une telle accumulation de savoir-faire local peut attirer d'autres investissements directs étrangers, ce qui peut générer de nouveaux effets de grappe, qui accroîtront encore la capacité de production locale. Les petites et moyennes entreprises locales accèdent ainsi à une clientèle plus diversifiée et les risques peuvent être répartis entre les entreprises locales par le biais de financements conjoints et d'opérations conjointes, ce qui facilite l'innovation et la montée en gamme au niveau local (Jenkins *et al.*, 2007 ; Nelson, 2007 ; OCDE, 2013b). La réussite de la Chine à tirer le développement avec les chaînes de valeur mondiales en est l'illustration. Ayant appris grâce à la présence d'entreprises internationales pendant de longues années, la Chine dispose aujourd'hui d'une base d'approvisionnement profondément intégrée pour de nombreuses activités





manufacturières. Cette base d'approvisionnement représente un avantage comparatif si solide qu'il surpasse l'augmentation des coûts de main-d'œuvre.

La recherche montre que, pour les entreprises étrangères qui cherchent à investir, les incitations occupent une place secondaire par rapport à des facteurs bien plus fondamentaux, tels que la taille du marché, l'accès aux matières premières et la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée (James, 2009 ; Basu et Srinivasan, 2002 ; Zee et al., 2002 ; Cleeve, 2008). Un régime d'investissement ouvert et simple comporte des mesures qui à la fois facilitent et automatisent les procédures de création d'entreprise et offre des informations en matière d'investissement. L'abaissement des obstacles à l'investissement et la mise en place d'un régime solide et prévisible sont déterminants pour attirer les investisseurs (Draper et Lawrence, 2013 ; Lesser, 2014).

Les incitations fiscales peuvent aussi constituer un outil stratégique pour l'intégration dans des chaînes de valeur mondiales prometteuses, mais elles coûtent cher et doivent être compatibles avec l'objectif de progression au sein de la CVM sur le long terme. C'est particulièrement vrai pour les pays qui n'ont que peu d'avantages comparatifs à proposer ainsi que pour les secteurs sensibles aux coûts, comme le textile et l'habillement. Les incitations fiscales vont de réductions temporaires pour certains types d'investissements aux exonérations d'impôts, allègements fiscaux et crédits d'impôts. Ces mesures coûtent cher en termes de dépenses directes et, souvent bien plus, en termes de manque à gagner fiscal. Par exemple, les incitations introduites au Burundi en 2006 ont coûté au pays 10 % de son PIB en manque à gagner fiscal (Chambas et Laporte, 2007 ; BAfD, 2010) et celles instaurées par le Ghana en 2011 6 % du PIB<sup>6</sup>. Du fait des dépenses qu'ils consacrent à ces mesures, les pays ont moins de fonds à investir dans les principaux facteurs qui attirent les investissements et contribuent à la progression économique du pays.

Lorsque des incitations sont jugées nécessaires, les mesures de récupération des coûts constituent un outil mieux ciblé et plus efficace que les exonérations d'impôts. Les mesures de récupération des coûts revêtent notamment la forme d'abattements pour investissements et de crédits d'impôts pour investissements. Elles donnent la priorité aux investissements dans les capacités de production (usines et équipements). Les études montrent qu'elles présentent un meilleur rapport coût/efficacité pour attirer l'IDE que les exonérations d'impôts (Zee et al., 2002). Dans le cas d'une exonération d'impôts, une nouvelle entreprise qui investit dans le pays est exonérée du paiement de l'impôt sur les sociétés (et éventuellement d'autres obligations fiscales) pour une période donnée. En 2004, 20 % seulement des pays de l'OCDE accordaient des exonérations d'impôts, alors que 70 % des pays africains en proposaient afin d'attirer les investissements (Bora, 2002 ; Cleeve, 2008), et ce en dépit des nombreux éléments indiquant que les exonérations d'impôts ne sont pas nécessaires pour attirer des investissements bénéfiques (Van Parys et James, 2010 ; James, 2009) et qu'ils risquent d'attirer des projets de court terme dont ne découleront que peu de bénéfices à long terme pour l'économie locale (Cleeve, 2008 ; Zee et al., 2002).



### Encadré 3.2. Succès limité des zones économiques spéciales africaines dans les chaînes de valeur mondiales

Aujourd'hui, environ 60 % des pays africains ont mis en place des programmes de zones économiques spéciales (ZES) (Brautigam et al., 2010). Établies dans une région donnée, les ZES bénéficient d'exemptions de diverses obligations fiscales. À l'exception du Ghana et de Maurice, les chiffres indiquent que les ZES africaines n'arrivent généralement pas à produire des bienfaits significatifs. La majorité de ces zones peinent à attirer les investissements directs étrangers en raison de la faible envergure de leurs plans stratégiques et de gestion, ainsi que du manque d'attrait du paysage politique et juridique du pays dans lequel elles se trouvent. Les incitations proposées par les ZES ne sont généralement pas suffisantes pour intéresser les investisseurs lorsque le climat d'investissement du pays est médiocre (Brautigam et al., 2010). En outre, il est difficile de créer des liens entre les entreprises orientées à l'exportation et les autres entreprises locales lorsque ces deux catégories d'entreprises sont soumises à une réglementation et à une fiscalité très différentes. C'est ce dont attestent les difficultés que rencontre la Tunisie à produire davantage d'avancées sociales grâce à son secteur *offshore*, c'est-à-dire ses sociétés totalement exportatrices (voir chapitre 1).

Les ZES restent néanmoins un outil couramment utilisé en Afrique, notamment par la Chine récemment. Les ZES africaines officiellement approuvées par les autorités chinoises sont situées en Algérie, en Égypte, en Éthiopie, à Maurice, au Nigeria et en Zambie. En outre, des entités infranationales et des acteurs privés ont entrepris plusieurs autres projets en Afrique, de types et de tailles divers. Même si elle a créé ses propres ZES dans un contexte économique et institutionnel différent, la Chine est le leader mondial dans ce domaine : elle en a en effet créé plus de 100. Les ZES chinoises sont mises en place dans un but lucratif par des consortiums du secteur privé, mais elles sont souvent dirigées par des entreprises publiques ou semi-publiques qui reçoivent des subventions et des financements à des conditions de faveur du gouvernement chinois (Brautigam et al., 2010). D'après des études, les zones créées par le secteur privé affichent généralement de meilleurs résultats que les ZES mises en place par l'État. Des données montrent que les ZES chinoises en Égypte ont permis à cette dernière de progresser sur la chaîne de valeur mondiale dans le secteur de l'extraction. L'Égypte fabrique en effet désormais des plateformes de forage pétrolier et des éléments connexes à l'intention des groupes pétroliers internationaux présents dans le pays.

**Attirer l'investissement direct étranger peut ne pas suffire à accroître la participation locale dans les chaînes de valeur mondiales : des mesures supplémentaires sont nécessaires pour favoriser les liens entre les entreprises locales et les entreprises chefs de file.** En interagissant avec des entreprises étrangères, les entreprises locales peuvent acquérir des compétences techniques grâce aux transferts de savoir. Les pouvoirs publics peuvent soutenir ce transfert de compétences et de technologie par des mesures visant à i) faciliter l'échange d'informations en apportant un soutien institutionnel et en créant des agences de promotion des investissements ; et à ii) imposer des obligations de contenu local afin d'encourager les investisseurs à tisser des liens avec les entreprises locales. Des mesures complémentaires peuvent également être nécessaires afin de renforcer le pouvoir de négociation des producteurs locaux vis-à-vis de leur partenaire étranger au sein de la CVM (BAfD, à paraître). Il peut notamment s'agir de créer des associations de producteurs locaux afin d'équilibrer le rapport des forces entre les producteurs locaux et les multinationales, et d'adopter des lois spécifiques pour les activités des CVM, comme l'obligation d'un certain pourcentage d'emplois locaux et des règles de traitement préférentiel pour les fournisseurs locaux de facteurs de production (CNUCED, 2013).



Pour développer ces liens, on peut par exemple s'appuyer sur une cartographie des entreprises et sur les bases de données fournisseurs des principales entreprises présentes dans les différents secteurs d'activité. La cartographie des entreprises renseigne sur les profils sectoriels, le détail des chaînes d'approvisionnement, les grandes entreprises de chaque secteur ainsi que la source de leurs facteurs de production. Ces informations peuvent être utiles à la fois aux entreprises locales qui cherchent à pénétrer dans les chaînes d'approvisionnement et aux pouvoirs publics qui souhaitent identifier les possibilités de promotion des entreprises locales (Sutton et Kellow, 2010 ; Sutton et Kpentey, 2012 ; Sutton et Olomi, 2012). Les bases de données sur les fournisseurs ou les « bourses de sous-traitance » aident les entreprises chefs de file à identifier les entreprises locales avec lesquelles elles peuvent travailler. En général, les bases de données procurent des informations sur les fournisseurs potentiels, leur qualité des produits/services fournis et leur aptitude à effectuer des tâches spécifiques. Les bases de données sont souvent gérées par des centres de services aux entreprises, dont le personnel évalue les performances des entreprises afin de réduire les risques qu'encourt l'entreprise chef de file lorsqu'elle passe un contrat pour la première fois avec un partenaire local.

Les obligations de contenu local peuvent encourager le développement de liens. Toutefois, elles imposent aussi des coûts supplémentaires aux investisseurs étrangers et peuvent, par conséquent, limiter les possibilités de progression sur la chaîne de valeur. L'obligation, pour une entreprise étrangère, d'établir une co-entreprise ou de prendre une participation dans des partenaires locaux vise à permettre aux entreprises et aux investisseurs locaux de participer et de bénéficier de la rente ainsi générée, tout en encourageant les liens reposant sur le savoir-faire local. L'obligation de transférer des technologies vise à renforcer les retombées pour l'économie du pays. Les instruments comprennent le partage obligatoire de technologie ou des outils indirects, comme la faible mise en application des droits de propriété. Les règles relatives à la teneur en produits locaux exigent des investisseurs étrangers qu'ils s'approvisionnent auprès d'entreprises du pays, afin de garantir le développement de liens (OCDE, 2005). Cependant, les coûts supplémentaires imposés par les critères de contenu local, conjugués à un manque de capacités de production au niveau national, peuvent inciter les investisseurs à se tourner vers des pays proposant des conditions plus favorables aux investisseurs. En outre, les obligations de contenu local ont tendance à disparaître des traités d'investissement bilatéraux et des accords de libre-échange (OCDE, 2005). Par ailleurs, les entreprises chefs de file peuvent tirer parti d'incitations à tisser des liens avec des entreprises du pays. Si les investisseurs étrangers remplissent certaines conditions en termes d'emplois locaux, d'approvisionnement local ou de formation des partenaires commerciaux locaux, ils peuvent bénéficier de certains avantages, par exemple l'assouplissement d'exigences contraignantes, au niveau notamment des droits d'importation, des règles de propriété et des restrictions sur l'emploi de main-d'œuvre expatriée.

### **Pour qu'elles soient inclusives et durables, les politiques axées sur les chaînes de valeur mondiales doivent reposer sur un cadre environnemental et social solide**

Afin d'éviter un « nivellement par le bas », les pouvoirs publics doivent examiner les équilibres à ménager entre une participation accrue aux CVM et les questions sociales et environnementales. Alors que les autorités nationales s'efforcent de rendre les entreprises de leur pays plus attractives aux yeux des investisseurs et à accroître les débouchés commerciaux, elles doivent aussi s'efforcer de proposer un cadre environnemental et social solide.



**La participation à une CVM ou la modernisation économique n'entraînent pas nécessairement une amélioration des conditions sociales. Une vraie politique sociale est nécessaire.** Pour les économies africaines, la difficulté consiste à faire en sorte que la participation croissante aux CVM exerce une incidence positive sur un développement socialement inclusif en donnant accès à des emplois de qualité. Étant donné que les institutions qui font appliquer la législation et la réglementation pâtissent généralement d'un manque de moyens et de pouvoirs dans les pays africains, l'emploi informel, la segmentation entre travailleurs occasionnels et permanents et les nombreuses infractions à la réglementation dans de nombreux secteurs nuisent à la société. Les pays qui n'ont pas ratifié les conventions de l'Organisation internationale du travail et celles sur les droits humains devraient le faire, et ceux qui les ont ratifiées devraient les faire appliquer. Le respect de ces conventions est particulièrement important pour les travailleurs les plus vulnérables, comme les femmes et les migrants, qui sont généralement surreprésentés dans les segments à faible valeur de la chaîne ou dans des emplois occasionnels, temporaires ou non officiellement répertoriés. Les autorités nationales peuvent remédier aux inégalités entre hommes et femmes dans les chaînes de valeur mondiales i) en améliorant l'accès aux emplois (en particulier dans les métiers non traditionnels); ii) en renforçant les possibilités de formation et de mentorat pour les femmes; iii) en encourageant les mesures de lutte contre le harcèlement sexuel sur le lieu de travail et les campagnes de sensibilisation; iv) en proposant des services comme la garde d'enfants et les services sociaux; et v) en développant l'infrastructure de transport afin de faciliter l'accès au travail.

**Les mesures de protection de l'environnement sont nécessaires afin de réduire les conséquences potentiellement délétères de la participation aux CVM.** La participation aux CVM peut provoquer des changements dans l'utilisation des terres, entraînant une déforestation et une dégradation générale des écosystèmes. Par conséquent, des systèmes efficaces de gestion des ressources naturelles sont nécessaires pour protéger les environnements locaux, la biodiversité et la qualité du sol, de l'eau et du paysage. De même, les autorités nationales devraient encourager un développement durable et aligner leurs émissions de dioxyde de carbone et de gaz à effet de serre sur les normes et les conventions internationales. Les entreprises chefs de file subissent des pressions croissantes pour qu'elles rendent leurs chaînes d'approvisionnement « plus vertes » car les consommateurs écoresponsables scrutent de plus en plus les pratiques d'approvisionnement. C'est pourquoi la collaboration avec les entreprises chefs de file est cruciale pour une mise en œuvre réussie des politiques environnementales en rapport avec les chaînes de valeur mondiales. Les entreprises chefs de file peuvent jouer un rôle important en ceci qu'elles peuvent veiller à ce que certains codes environnementaux soient respectés car il en va de leur intérêt de le faire.

**Accorder de l'importance aux avancées sociales et à la protection de l'environnement est certes une nécessité mais offre aussi aux pays africains des opportunités de diversification.** En effet, les consommateurs accordent de plus en plus d'importance aux produits portant une certification sociale et environnementale. Comme le montre le chapitre 2, la mise au point de nouveaux types de produits constitue un élément clé de la réussite dans de nombreuses chaînes de valeur mondiales. Les différentes certifications associées à des normes de qualité sociales et environnementales permettent de proposer des catégories de produits variées et de demander des prix élevés sur les marchés des biens de consommation, en particulier dans les pays à revenu élevé.



#### Notes

1. L'infrastructure polyvalente est un bon exemple de ce soutien à une chaîne de valeur spécifique combiné à la maximisation des opportunités pour l'ensemble de l'économie. Par exemple, une ligne ferroviaire nécessaire pour le transport de produits miniers tels que le charbon et le minerai de fer devrait être construite de manière à desservir autant d'autres secteurs et villes que possible. À l'inverse, les restrictions à l'exportation de matières premières sont un exemple de politique qui soutient une chaîne de valeur spécifique mais nuit à d'autres : elles peuvent favoriser la transformation locale grâce à l'utilisation de matières premières moins onéreuses, mais elles nuisent au secteur des matières premières en comprimant les prix. De telles mesures doivent être limitées dans le temps et conditionnées à des objectifs de performances définissant strictement la demande intérieure effective de la matière première brute (prix d'exportation diminué du coût de transport).
2. Parmi les stratégies de développement national qui ciblent explicitement les CVM figurent la deuxième Stratégie pour le développement économique et la réduction de la pauvreté du Rwanda (2013-18) et la Stratégie de développement industriel de l'Égypte 2008 (MINECOFIN, République du Rwanda, 2013 ; Egypt Economic Research Forum, 2006).
3. Compte tenu des insuffisances de l'infrastructure et d'un environnement des affaires peu propice, beaucoup d'entreprises africaines doivent se montrer plus productives que les entreprises comparables dans des pays au niveau de développement similaire (Harrison et al., 2013). Par conséquent, bien des activités économiques n'existent pas encore en Afrique parce qu'elles ne peuvent pas être rentables ; dès lors que l'infrastructure et l'environnement des affaires s'amélioreront, ces activités se développeront. Nombre des opportunités à venir pour attirer les chaînes de valeur mondiales en Afrique seront donc probablement différentes des opportunités actuelles.
4. En Tunisie, le raccourcissement du délai de livraison des marchandises, ramené de dix jours en 2003-04 à 3,3 jours en 2010, a permis aux entreprises concernées de créer 50 000 emplois à temps plein et 50 000 emplois à temps partiel (OCDE, 2013c, in Lesser, 2014).
5. Par exemple, la prolifération de normes nationales portant sur les engrais et les semences empêche les producteurs et les importateurs de réaliser des économies d'échelle sur le marché. Étant donné la taille restreinte du marché de nombreux pays africains, le surcoût que représente la mise en conformité aux normes de chaque pays est répercuté sur un faible volume de vente. Au mieux, il se traduit par des prix plus élevés pour l'agriculteur et le consommateur ; dans le pire des cas, il perturbe l'offre si le coût lié à une norme nationale empêche l'importation ou la production d'être rentable (BAfD et al., 2013).
6. Estimation de l'OCDE d'après des données fournies par le ministère des Finances et de la Planification économique (MoFEP).



## Références

- ACET (2013), « The fruit value capture opportunity in Africa », ACET, Accra, <http://acetforafrica.org/wp-content/uploads/2013/06/ATR-Agro-fruit-longform-June-5.pdf>.
- ACET (2009), « Looking East: China-Africa engagements, Ghana case study », Centre africain pour la transformation économique, Accra, <http://acetforafrica.org/wp-content/uploads/2010/08/Looking-East-Ghana-China-Case-Study-2010.pdf>.
- BAfD (à paraître), *Supporting African value chains: How They Can Be Used to Help Develop Countries and Increase Intra-African Trade*, BAFD, Tunis.
- BAfD (2010), « Domestic resource mobilization for poverty reduction in East Africa: Burundi case study », Banque africaine de développement, Tunis, [www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Project-and-Operations/Burundi%20case%20study%20final.pdf](http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Project-and-Operations/Burundi%20case%20study%20final.pdf).
- BAfD, OCDE, PNUD et CENUA (2013), *Perspectives économiques en Afrique 2013*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/aeo-2013-fr>.
- BAfD, OCDE, PNUD et CENUA (2012), *Perspectives économiques en Afrique 2012*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/aeo-2012-fr>.
- BAfD, OCDE, PNUD et CENUA (2008), *Perspectives économiques en Afrique 2008*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/aeo-2008-fr>.
- Bamber, P. et al. (2014), « Connecting local producers in developing countries to regional and global value chains – update », *OCDE Trade Policy Paper*, n° 160, Éditions OCDE, Paris, [http://search.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=TAD/TC/WP\(2013\)27/FINAL&docLanguage=En](http://search.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=TAD/TC/WP(2013)27/FINAL&docLanguage=En).
- Banque mondiale (2013), *Growing Africa – Unlocking the Potential for Agribusiness* (Croissance de l'Afrique : libérer le potentiel du secteur agroalimentaire), Banque mondiale, Washington DC, [www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2013/03/13/000350881\\_20130313160910/Rendered/PDF/756630v20Box374353B00PUBLIC0.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2013/03/13/000350881_20130313160910/Rendered/PDF/756630v20Box374353B00PUBLIC0.pdf).
- Basu, A. et K. Srinivasan (2002), « Foreign direct investment in Africa – some case studies », document de travail, vol. 2/61, Fonds monétaire international, Washington DC, [www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2002/wp0261.pdf](http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2002/wp0261.pdf).
- Bora, B. (2002), « Investment distortions and the international policy architecture », document de travail, Organisation mondiale du Commerce, Genève.
- Brautigam, D., T. Farole et X. Tang (2010), « China's investment in African special economic zones: prospects, challenges, and opportunities », Banque mondiale, Washington DC, <http://siteresources.worldbank.org/INTPREMNET/Resources/EP5.pdf>.
- Cadot, O., M. Malouche et S. Sáez (2012), *Streamlining Non-Tariff Measures: A Toolkit for Policy Makers*, Banque mondiale, Washington DC, [http://siteresources.worldbank.org/INTRANETTRADE/Resources/Pubs/SNM\\_Complete.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTRANETTRADE/Resources/Pubs/SNM_Complete.pdf).
- Cattaneo, O. et S. Miroudot (2013), « From global value chains to global development chains: An analysis of recent changes in trade patterns and development paradigms », in Zedillo, E. et B. Hoekman (dir. pub.), *21<sup>st</sup> Century Trade Policy: Back to the Past?*, New Haven, Université de Yale.
- Chambas, G. et B. Laporte (2007), « Introduction de la TVA au Burundi : Étude préalable de l'impact budgétaire, économique et social », Centre d'études et de recherches sur le développement international, Clermont-Ferrand, [www.page.bi/IMG/pdf/intro\\_tva.pdf](http://www.page.bi/IMG/pdf/intro_tva.pdf).
- Cleeve, E. (2008), « How effective are fiscal incentives to attract FDI to Sub-Saharan Africa? », *The Journal of Developing Areas*, vol. 42/1, pp. 135-153.
- CNUCED (2013), *Rapport sur l'investissement dans le monde 2013 : Les chaînes de valeur mondiales : L'investissement et le commerce au service du développement*, Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, Nations Unies, Genève et New York.
- DCED (2014), « Developing value chains: inter-agency knowledge exchange », Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise, <http://value-chains.org/> (consulté le 14 mars 2014).
- Draper, P. et R. Lawrence (2013), « How should Sub-Saharan African countries think about global value chains? », *Bridges Africa*, vol. 2/1 (2013), pp. 12-16, <http://ictsd.org/downloads/bridges-africa-review/2-1.pdf>.
- ERF (2006), « Egypt's industrial development strategy - Industry: The engine for growth », Forum de recherches économiques (Égypte), Le Caire, [www.tralac.org/files/2012/12/Egypt-National-Industrial-Development-Strategy\\_EN.pdf](http://www.tralac.org/files/2012/12/Egypt-National-Industrial-Development-Strategy_EN.pdf).
- ETGAMA (2014), informations communiquées pour les besoins du présent rapport, Association éthiopienne des fabricants de textiles et de vêtements.



### 3. Quelles politiques pour les chaînes de valeur mondiales en Afrique ?

- Evers, B. et al. (2014), « Global and regional supermarkets: Implications for producers and workers in Kenyan and Ugandan horticulture », *Capturing the Gains Working Paper* n° 39. [www.capturingthegains.org/pdf/ctg-wp-2014-39.pdf](http://www.capturingthegains.org/pdf/ctg-wp-2014-39.pdf).
- FEM (2012), *The Shifting Geography of global value chains: Implications for Developing Countries and Trade Policy*, Forum économique mondial, Genève, [www3.weforum.org/docs/WEF\\_GAC\\_GlobalTradeSystem\\_Report\\_2012.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC_GlobalTradeSystem_Report_2012.pdf).
- Fernandez-Stark, K., P. Bamber et G. Gereffi (2012), « Upgrading in global value chains: Addressing the skills challenge in developing countries », document de référence de l'OCDE, [www.cggc.duke.edu/pdfs/2012-09-26\\_Duke\\_CGGC\\_OECD\\_background\\_paper\\_Skills\\_Upgrading\\_inGVCs.pdf](http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2012-09-26_Duke_CGGC_OECD_background_paper_Skills_Upgrading_inGVCs.pdf).
- George, K., S. Ramaswamy et L. Rassey (2014), « Next-shoring: A CEO's guide », *McKinsey Quarterly*, [www.mckinsey.com/insights/manufacturing/next-shoring\\_a\\_ceos\\_guide](http://www.mckinsey.com/insights/manufacturing/next-shoring_a_ceos_guide).
- Harrison, A., J.Y. Lin et L.C. Xu (2013), « Explaining Africa's (dis)advantage: The curse of party monopoly », documents de travail de la Banque mondiale, n° 6316, Banque mondiale, Washington DC.
- Humphrey, J. et O. Memedovic (2003), « The global automotive industry value chain: What prospects for upgrading by developing countries », Sectorial Studies Series, Onudi (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel), Vienne.
- IFC et Engineers against Poverty (2011), *A Guide to Getting Started in Local Procurement: For Companies Seeking the Benefits of Linkages with Local SMEs*, Société financière internationale et Engineers Against Poverty, Washington DC.
- James, S. (2009), « Tax and non-tax incentives and investment: Evidence and policy implications », Investment Climate Advisory Services, Banque mondiale, Washington DC, [www.un.org/esa/ffd/tax/sixthsession/UseOfTaxIncentivesALL.pdf](http://www.un.org/esa/ffd/tax/sixthsession/UseOfTaxIncentivesALL.pdf).
- Jenkins, B. et al. (2007), « Business linkages: Lessons, opportunities, and challenges », IFC, International Business Leaders Forum et Kennedy School of Government, Université de Harvard.
- Lesser, C. (2014), « Implications of global value chains for trade policy in Africa: A desk study », document de référence élaboré pour les besoins du présent rapport.
- Lesser, C. et E. Moisé-Leeman (2009), « Informal cross-border trade and trade facilitation reform in Sub-Saharan Africa », *OECD Trade Policy Working Paper*, n° 86, Éditions OCDE, Paris, [www.OECD.org/tad/facilitation/42222094.pdf](http://www.OECD.org/tad/facilitation/42222094.pdf).
- MINECOFIN (2013), « Economic development and poverty reduction strategy 2013-2018 », Ministère des Finances et de la Planification économique, Kigali, [www.minecofin.gov.rw/fileadmin/General/EDPRS\\_2/EDPRS\\_2\\_FINAL1.pdf](http://www.minecofin.gov.rw/fileadmin/General/EDPRS_2/EDPRS_2_FINAL1.pdf).
- Nelson, J. (2007), *Building Linkages for Competitive and Responsible Entrepreneurship: Innovative Partnerships to Foster Small Enterprise, Promote Economic Growth, and Reduce Poverty In Developing Countries*, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel et Université de Harvard, Vienne et Cambridge, [https://unido.org/fileadmin/user\\_media/Services/PSD/CSR/Building\\_Linkages\\_for\\_Competitive\\_and\\_Responsible\\_Entrepreneurship.pdf](https://unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/CSR/Building_Linkages_for_Competitive_and_Responsible_Entrepreneurship.pdf).
- Noorbakhsh F., A. Paloni et A. Youssef (2011), « Human capital and FDI inflows to developing countries: New empirical evidence », *World Development*, vol. 29/9, Glasgow.
- OCDE (2013a), « Économies interconnectées : Comment tirer parti des chaînes de valeur mondiales » (rapport de synthèse en français), Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264189560-en>.
- OCDE (2013b), *Perspectives du développement mondial 2013 : Les politiques industrielles dans un monde en mutation*, Éditions OCDE, Paris, [http://dx.doi.org/10.1787/persp\\_glob\\_dev-2013-fr](http://dx.doi.org/10.1787/persp_glob_dev-2013-fr).
- OCDE (2013c), Indicateurs sur la facilitation des échanges. « Frontières : Faire d'une barrière une ouverture sur le monde », brochure de la Direction des échanges et de l'agriculture de l'OCDE, OCDE, Paris, [www.OECD.org/tad/facilitation/OECD\\_Trade\\_Facilitation\\_Indicators\\_updated-flyer\\_May\\_2013.pdf](http://www.OECD.org/tad/facilitation/OECD_Trade_Facilitation_Indicators_updated-flyer_May_2013.pdf).
- OCDE (2012), *Succeeding with Trade Reforms: The Role of Aid for Trade, The Development Dimension*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264201200-en>.
- OCDE (2005), « Encouraging linkages between small and medium-sized companies and multinational enterprises: An overview of good policy practice by the OECD investment committee », OCDE, Paris, [www.OECD.org/investment/investmentfordevelopment/35795105.pdf](http://www.OECD.org/investment/investmentfordevelopment/35795105.pdf).
- OCDE, OMC et CNUCED (2013), « Implications of global value chains for trade, investment, development and jobs », rapport élaboré pour le Sommet du G-20 à Saint-Pétersbourg, [www.OECD.org/trade/G20-Global-Value-Chains-2013.pdf](http://www.OECD.org/trade/G20-Global-Value-Chains-2013.pdf).
- Ramachandran, V., A. Gelb et M. Shah (2009), *Africa's Private Sector: What's Wrong with the Business Environment and What to Do about it*, Center for Global Development, Washington DC.



- Sutton, J. et B. Kpentey (2012), « An enterprise map of Ghana », IGC, Londres, [http://personal.lse.ac.uk/sutton/ghana\\_final\\_checks.pdf](http://personal.lse.ac.uk/sutton/ghana_final_checks.pdf).
- Sutton, J. et D. Olomi (2012), « An enterprise map of Tanzania », IGC, Londres, [http://personal.lse.ac.uk/sutton/tanzania\\_final.pdf](http://personal.lse.ac.uk/sutton/tanzania_final.pdf).
- Sutton, J. et N. Kellow (2010), « An enterprise map of Ethiopia », International Growth Centre (IGC), Londres, [http://personal.lse.ac.uk/sutton/Enterprise\\_Map\\_Ethiopia\\_Book.pdf](http://personal.lse.ac.uk/sutton/Enterprise_Map_Ethiopia_Book.pdf).
- Van Fleet, J., K. Watkins et L. Greubel (2012), « Africa learning barometer », [www.brookings.edu/research/interactives/africa-learning-barometer](http://www.brookings.edu/research/interactives/africa-learning-barometer).
- Van Parys, S. et S. James (2010), « Why tax incentives may be an ineffective tool to encouraging investment? –The role of investment climate », <http://taxblog.com/svanparys/why-tax-incentives-may-ineffective-tool-encouraging-investment-the-role-investment-climate/>.
- Zee, H., J. Stotsky et E. Ley (2002), « Tax incentives for business investment: A primer for policy makers in developing countries », *World Development*, vol. 30(9), pp. 1497-1516, [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X02000505](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X02000505).





## DEUXIÈME PARTIE

### Notes pays



## AFRIQUE DU SUD

L'Afrique du Sud est intégrée dans plusieurs chaînes de valeur mondiales (CVM), en particulier dans l'industrie automobile, le secteur minier, la finance et l'agro-industrie. C'est sans doute le seul pays d'Afrique à posséder les niveaux d'efficacité et la capacité nécessaires pour piloter une chaîne de valeur mondiale. Première économie du continent, elle joue aussi un rôle prépondérant dans la région et mise de plus en plus sur les chaînes de valeur régionales, en particulier dans le commerce de détail, les services financiers et les télécommunications.

Dans leur base de données conjointe sur les échanges en valeur ajoutée, l'OCDE et l'Organisation mondiale du commerce (OMC) placent l'Afrique du Sud au deuxième rang des BRICS sur le critère du contenu en valeur ajoutée étrangère des exportations. Les exportations de la Chine contiennent 37 % de valeur ajoutée étrangère, celles de l'Afrique du Sud 16 %. Viennent ensuite le Brésil, l'Inde et la Russie, avec 15 % ou moins. Du point de vue des secteurs d'activité, l'automobile est en Afrique du Sud l'industrie qui ajoute le plus de valeur aux exportations (40 %), tandis que les services financiers, le commerce de détail et l'industrie minière sont ceux qui en ajoutent le moins (en deçà de 10 %).

Ces données reflètent la position de l'Afrique du Sud dans les CVM. Dans la chaîne de valeur automobile, l'Afrique du Sud est un centre d'assemblage pour le continent africain et les marchés où la conduite automobile se fait à gauche (avec le volant à droite). Certains modèles produits dans le pays sont également exportés vers les États-Unis. L'importance de la filière d'assemblage a également attiré des équipementiers, qui produisent des pièces à proximité des usines de production automobile. Ces équipementiers et constructeurs sont de grandes entreprises internationales qui maîtrisent les principaux maillons de la chaîne de valeur : recherche et développement, assemblage, marketing, distribution et services après-vente. Par conséquent, de nombreux produits intermédiaires sont importés en Afrique du Sud pour y être assemblés. Habituees à travailler avec les lignes d'assemblage locales, les entreprises sud-africaines sont devenues des fournisseurs internationaux de diverses composantes, comme les exemples des sièges en cuir et des pots catalytiques l'ont montré récemment. En Afrique du Sud, l'industrie automobile représente plus de 6 % du PIB et 12 % des exportations de produits manufacturés.

Le contenu élevé en valeur ajoutée nationale dans les exportations minières reflète l'ancienneté, l'appropriation locale et la forte intégration en amont de ce secteur dans toute l'économie du pays. En 2012, l'exploitation minière pesait 468 milliards ZAR dans l'économie de l'Afrique du Sud. Son impact sur d'autres secteurs (acier, bois et transport ferroviaire, par exemple) représente près de 19 % du PIB et elle fournit plus de 16 % des emplois du secteur formel. Les coûts de l'industrie minière s'élevaient en 2011 à 437 milliards ZAR, dépensés en frais d'exploitation pour l'acier, l'électricité, le rail, etc., mais aussi en salaires, à hauteur de 89 milliards ZAR, puis en dépenses d'investissement, pour 47 milliards ZAR.

Les revenus tirés des industries extractives circulent dans tout le pays, touchant des secteurs aussi disparates que les services financiers et le logement. Les secteurs des services et équipements miniers sont devenus d'importants exportateurs. En effet, les fournisseurs sud-africains dominent plusieurs marchés mondiaux dans des domaines tels que les vis de lavage, les locomotives souterraines, les pompes immergées, le matériel hydroélectrique et les ventilateurs de mine. Les entreprises d'Afrique du Sud sont également leaders sur certains services miniers : services géologiques, prospection, forage de puits, solutions clés en main pour les industries extractives et de transformation des minerais et services d'exploitation. Elles se montrent très compétitives à l'échelle mondiale dans quatre secteurs d'activités essentiels : sécurité des mines, exploitation minière avec du matériel ferroviaire et chenillé, forage de puits et ventilation. Ces secteurs connaissent un fort développement, jugé bien supérieur à celui constaté dans des pays comparables, tels que le Chili ou l'Australie. Selon le *South African Capital Equipment Export Council* (SACEEC), les équipements miniers constituent l'une des principales exportations de l'Afrique du Sud, représentant 8.5 % du total des exportations et 55 % des exportations de biens d'équipement sur la période 2005-09. Le contenu local des exportations d'équipements miniers et de services spécialisés est estimé à 90 %. Les compagnies minières se concentrent autour de Johannesburg



et les industries d'approvisionnement autour de l'East Rand. Les sous-secteurs des équipements miniers et des services spécialisés n'ont bénéficié d'aucune aide directe de l'État tout au long de leur développement.

Les secteurs de la finance et du commerce de détail sont aussi des chaînes de valeur profondément ancrées en Afrique du Sud et leur rayonnement s'étend à d'autres pays africains. Les quatre banques principales sont bien établies, offrent une gamme complète de services bancaires et figurent parmi les meilleurs établissements du continent. De façon similaire, les entreprises sud-africaines du secteur de la distribution se déploient dans les pays voisins, où elles contribuent à la transformation du commerce de détail, via les supermarchés. Ces chaînes de valeur régionales jouent un rôle important dans la création de valeur ajoutée au sein des principaux secteurs d'activité ; elles stimulent l'emploi et contribuent à la croissance économique.

L'Afrique du Sud présente de nombreux avantages pour les CVM : un niveau élevé de compétences (en particulier celles acquises par l'expérience), des entreprises bien implantées, avec des produits et des compétences de pointe, des programmes de recherche en lien avec les entreprises, une clientèle sophistiquée, des réseaux denses et bien développés d'industries et de services locaux, et une concentration géographique. Ces avantages doivent cependant être entretenus, et certains ne sont plus développés. Le manque de compétences se ressent à tous les niveaux, en particulier chez les ingénieurs et les artisans, et de nombreuses entreprises dénoncent une baisse globale des compétences. Le financement public des programmes de recherche a fortement chuté. Les politiques d'innovation sud-africaines délaissent les activités liées aux CVM, la recherche s'essouffle et les liens entre entreprises et comités scientifiques se défont. Les entreprises perçoivent de plus en plus les pays étrangers comme des zones d'activité à privilégier, reléguant l'Afrique du Sud à une simple base arrière pour orienter et gérer leurs investissements dans les CVM. Le manque d'investissements nouveaux dans les CVM en Afrique du Sud réduit la taille des fournisseurs locaux et bride leurs perspectives d'évolution technologique.

L'amélioration des capacités de certaines chaînes de valeur spécifiques, dans un souci de compétitivité à l'échelle mondiale, est un pilier majeur d'une importante stratégie de diversification. L'Afrique du Sud pourrait bénéficier de la diversification induite par les effets d'entraînement et les retombées entre secteurs. Afin d'approfondir les chaînes de valeur, il est essentiel d'adopter des mesures en faveur du développement des compétences, de l'extension des capacités technologiques et de l'accès aux capitaux.

## ALGÉRIE

Les activités intégrées dans les chaînes de valeur mondiales (CVM) qui concernent le potentiel productif sont principalement les secteurs des hydrocarbures, des industries agro-alimentaires, des industries extractives et des mines, ainsi que les échanges extérieurs de biens et services (exportations-importations). Dans les activités productives, la contribution des secteurs à la formation du PIB s'est caractérisée en 2011 par une prépondérance des secteurs des hydrocarbures (36.0 %), des services (19.7 %) et de l'agriculture (8.1 %). En revanche, celui des industries s'est inscrit en recul en 2011 (4.3 %, contre 9.1 % en 1998).

L'environnement économique institutionnel des CVM se caractérise par un système productif national, hors agriculture, structuré autour de 934 250 unités économiques qui œuvrent dans les domaines suivants : activités commerciales (54.8 %), services (34.0 %), industrie (10.2 %) et construction (1.0 %). Une proportion importante, soit 98 % des unités, ont un statut privé et 2 % un statut public et mixte. Le secteur privé réalise 52 % de la valeur ajoutée totale, avec de très petites entreprises (TPE) à dominante familiale, dotées d'une faible capacité d'investissement, d'un accès limité au crédit bancaire, et présentant de faibles perspectives de développement. Les entreprises du secteur public et mixte participent à hauteur de 48 % à la valeur ajoutée. Ce sont des entreprises de taille plus importante (plus de 250 salariés et plus de 2 milliards DZD de chiffre d'affaires). Parmi elles, le secteur des hydrocarbures est organisé au sein du groupe Sonatrach (GSH), qui assure à lui tout seul 36 % du PIB. Toutes ces entités publiques, et dans une moindre mesure celles du secteur privé, sont impliquées dans les CVM au travers de la production et des échanges.

Le tableau entrées-sorties (TES) 2011 donne la part des valeurs ajoutées sectorielles exportées : 99.5 % pour les hydrocarbures (essentiellement GSH), 90.0 % pour les cuirs et chaussures, 47.5 % pour les mines et carrières, 10.6 % pour les industries mécaniques, métalliques, électriques et électroniques (ISMME), 10.2 % pour les industries agroalimentaires, 10.0 % pour celles du bois, papier et liège, 8.0 % pour le secteur transports et communications et 3.5 % pour celui des matériaux de constructions. Afin de relativiser le poids des secteurs, il est à noter que GSH assure 97 % du total des exportations globales algériennes. L'Algérie est fortement intégré dans l'économie mondiale des hydrocarbures, tant dans ses phases de prospérité que celles de déclin. Pour les autres secteurs, l'implication dans l'économie mondiale, plus modeste, se situe au niveau des matières premières à l'état brut ou ayant subi une première transformation. Cette insertion dans les CVM renvoie à un secteur industriel en déclin, caractérisé par des mutations fréquentes accompagnées de réformes sans aboutissement, soumis à une ouverture débridée du commerce extérieur qui favorise, dans les faits, le développement de l'informel (25 % du PIB). Par ailleurs, la loi instituant les 51/49 % régissant les investissements étrangers n'a pas encore donné les effets attendus.

La participation aux CVM s'exprime aussi dans les échanges commerciaux. En 2011, les exportations de biens ont été évaluées à 73.49 milliards USD et les importations à 47.25 milliards USD, soit un excédent de la balance commerciale de 26.24 milliards USD. Le taux de pénétration des importations du marché intérieur a atteint 31.9 % et l'effort à l'exportation 38.7 %. Hors hydrocarbures, l'effort à l'exportation n'a pas dépassé les 3 %, ce qui s'explique en partie par le faible niveau de l'offre nationale de marchandises.

Au niveau des exportations, les produits des hydrocarbures et dérivés ont représenté plus de 97 % du total des exportations. GSH domine fortement les échanges et les CVM. C'est la première entreprise d'Afrique avec environ 100 milliards USD de chiffre d'affaires consolidé, en 2013.

Hors Hydrocarbures, l'intégration aux CVM reste relativement marginale, avec 2.81 % du montant des exportations totales, mais substantielles avec 2.06 milliards USD de recettes qui se décomposent de la façon suivante : i) 1.2 milliard USD, soit 1.63 % des exportations totales, de produits bruts ou semi finis dérivés des hydrocarbures, tels que les huiles et les produits provenant de la distillation des goudrons (836 millions USD), l'ammoniac anhydre (372 millions USD), soit respectivement 1.13 % et 0.5 % des exportations totales, et qui se matérialisent par de faibles valeurs ajoutées ; ii) le secteur de l'agroalimentaire participe à la dynamique CVM pour 321 millions USD, soit 0.4 % des exportations totales, englobant les sucres



du groupe privé CEVITAL (268 millions USD), les boissons du groupe public Eaux minérales algériennes (EMA) pour 26.9 millions USD, les dattes des producteurs privés (25 millions USD) ; iii) les autres industries s'insèrent dans l'économie mondiale à hauteur de 565 millions USD, soit près 8 % des exportations totales, et couvrent les produits des peaux tannées (20.3 millions USD), le phosphate de calcium (128 millions USD), le zinc brut (25.7 millions USD), les glaces en plaques et feuilles (19.1 millions USD), les alcools acycliques (41.8 millions USD), les gaz rares et hydrogène (39.1 millions USD), ainsi qu'un total de 290.3 millions USD en autres produits dont le leader est le groupe public SGP Industries manufacturières. En dépit de cette faible intégration relative du secteur hors hydrocarbures, les activités productives disposent néanmoins d'atouts pouvant conduire à une insertion accrue dans l'économie mondiale des industries manufacturières, notamment les minoteries, les cimenteries, les industries sidérurgiques, le raffinage du sucre et l'industrie laitière, qui affichaient des capacités de production moyennes sous utilisées non négligeables en 2010 et en 2011.

Concernant les importations, elles ont atteint 47.25 milliards USD en 2011, et proviennent dans une proportion importante des pays de l'Union européenne. Elles se déclinent en biens d'équipement pour 16.4 milliards USD, soit 34.7 % du total, composés essentiellement de véhicules de transport de personnes et de marchandises. Les biens destinés au fonctionnement de l'outil de production totalisent 13.6 milliards USD, soit 28.8 %, constitués de produits en fer et en acier, ainsi que d'huiles destinées aux industries alimentaires. La facture alimentaire, avec 9.85 milliards USD, soit 21.0 %, comprend les céréales, les laits et les sucres. Les biens de consommation non alimentaires, représentant 7.33 milliards USD, soit 15.5 % des importations, concernent les véhicules de tourisme, les médicaments et les accessoires des véhicules automobiles.

Si l'intégration dans les CVM est importante pour les importations, seuls 28.8 % sont susceptibles de générer de la valeur ajoutée à l'exportation. Les 71.2 % restant comprennent les biens de consommation alimentaires et les biens durables.

Les réformes et le démantèlement du secteur industriel public ont abouti : i) à la privatisation des actifs ; ii) à la substitution des importations à la production nationale dopées par les liquidités du secteur des hydrocarbures ; iii) à l'ouverture tous azimuts du commerce extérieur ; iv) à une faible productivité et enfin v) au développement de l'informel. Pour rompre avec cette dynamique, les autorités algériennes ont lancé en 2013 un appel à projets concernant 18 filières industrielles afin d'amorcer la relance et l'intégration industrielles des filières, avec pour objectifs l'augmentation et la diversification de la production nationale ainsi que la création d'emplois.

## ANGOLA

Avant son indépendance en 1975, l'Angola avait une économie diversifiée reposant sur des bases agricoles et manufacturières solides. La guerre civile a entraîné des bouleversements majeurs et l'économie est devenue principalement dépendante du pétrole, des diamants et d'autres minéraux. La participation de l'Angola à la chaîne de valeur mondiale du pétrole a été limitée, car les seuls câbles ombilicaux, les colonnes montantes et les conduites d'écoulement sous-marins sont fabriqués localement. Les autres activités qui se font sur place comprennent l'installation et la construction des systèmes, de l'équipement, des tuyaux et des valves ainsi que les services connexes et les services de forage. Le secteur parapétrolier a injecté 51 milliards USD dans l'économie entre 2004 et 2010, mais l'industrie pétrolière n'emploie que 1 % de travailleurs angolais. En outre, la plupart des activités de la chaîne de valeur du secteur pétrolier relèvent de l'international. Actuellement, l'Angola produit 1.8 million de barils de pétrole brut par jour, et il raffine environ 39 000 BPJ, alors que la demande intérieure totale est estimée à 85 000 BPJ. Le pays exporte 90 % de sa production de pétrole, principalement vers la Chine (44 %) et les États-Unis d'Amérique (25 %) selon des sources du ministère du Pétrole.

Bien que tous les intrants matériels soient importés, l'Angola peut renforcer sa position dans la chaîne de valeur mondiale et élargir sa participation dans des secteurs tels que le gaz naturel liquéfié, le méthanol, le transport d'électricité et de gaz et la conversion du gaz naturel en carburant liquide. L'investissement dans ces industries pourrait créer des emplois et favoriser l'émergence d'activités à plus forte valeur ajoutée. Selon une étude réalisée en 2013 par la Banque africaine de développement, l'Angola pourrait intégrer la chaîne de valeur du pétrole et du gaz et jouer un rôle de catalyseur au niveau régional, à condition de : i) réaliser un investissement majeur dans le gaz naturel liquéfié ; ii) développer de façon progressive des industries pétrolières et gazières d'aval, en commençant par des projets à fort impact pour démontrer la crédibilité de l'Angola dans ce domaine ; iii) investir également dans des industries d'aval spécialisées dans la production d'engrais, de méthanol, et de conversion du gaz naturel en carburant liquide ; iv) améliorer le cadre réglementaire en garantissant des réglementations stables et transparentes, favoriser la transparence et traiter la question de l'imposition des gains en capital.

Le développement de ces industries est entravé par divers obstacles, tels que les infrastructures de transport inadéquates, les difficultés d'accès aux infrastructures internationales (routes, ports, aéroports et chemins de fer assurant la liaison avec les marchés extérieurs), la fourniture irrégulière et insuffisante d'énergie électrique, les difficultés d'accès au crédit, l'irrégularité des échanges commerciaux résultant des fluctuations des cours mondiaux des produits de base et des changements de stratégies des entreprises multinationales. De plus, l'environnement des affaires n'est pas encore propice à l'intégration régionale en raison d'obstacles administratifs à la libre circulation des biens et de la main-d'œuvre. Les faibles capacités des industries manufacturières locales et le manque de compétences spécialisées dans l'industrie pétrolière constituent une entrave pour développer des liens entre les activités parapétrolières et le reste de l'économie.

Soucieux d'éliminer les obstacles qui empêchent le pays d'intégrer la chaîne de valeur mondiale du pétrole et du gaz, le gouvernement a introduit une législation visant à ouvrir la voie aux industries de transformation du pétrole et du gaz en aval, à créer des emplois et à contribuer aux efforts de lutte contre la pauvreté. La loi sur les activités pétrolières stipule que l'État angolais est le seul propriétaire des ressources en hydrocarbures du pays et le seul détenteur des droits miniers. En vertu de cette loi, Sonangol, qui est la compagnie pétrolière d'État, est la concessionnaire de l'industrie pétrolière angolaise et la titulaire exclusive des droits miniers. Les autres entités ne peuvent accéder aux ressources en hydrocarbures de l'Angola qu'en partenariat avec Sonangol, dans le cadre de contrats de concession et d'accords de partage de production. Le gouvernement s'est aussi appuyé sur la loi sur les activités pétrolières et sur des décrets locaux pour promouvoir la création de compétences locales dans le cadre du processus « d'angolanisation » des ressources humaines. Ces textes ont aussi pour objet d'accroître la participation des entreprises locales aux marchés mondiaux en accordant un traitement préférentiel aux firmes nationales pour la fourniture de biens et de services.



Pour favoriser une contribution accrue des acteurs locaux, le gouvernement angolais pourrait envisager diverses mesures, notamment :

- Équilibrer l'appui fourni aux différents secteurs. Le gouvernement pourrait offrir les mêmes incitations fiscales et financières à toutes les firmes locales intervenant dans les différents segments de l'industrie pétrolière et accorder la même priorité aux activités de recherche et de développement qu'à la promotion des entreprises nationales, sur laquelle le gouvernement centre actuellement tous ses efforts. Le gouvernement pourrait désigner des entreprises manufacturières locales particulièrement performantes pour intégrer la chaîne des approvisionnements, et encourager le développement de réseaux de savoir entre fournisseurs, industries manufacturières et clients.
- Investir davantage dans la formation technique supérieure dans le système général d'enseignement et de formation et dans les instituts pétroliers, pour combler les lacunes de compétences en la matière.
- Le ministère du Pétrole et Sonangol (qui règlementent le secteur pétrolier) devraient concevoir leurs politiques en concertation plus étroite avec les ministères de l'Industrie et de l'Économie qui conduisent les programmes d'industrialisation et de diversification de l'Angola.
- Approuver des mécanismes de mise en œuvre pour renforcer l'efficacité des politiques et éliminer les filières potentielles de corruption.



## BÉNIN

Les chaînes de valeur mondiales (CVM) peuvent offrir à l'économie béninoise l'opportunité de s'intégrer dans le commerce international et d'attirer les investissements directs étrangers pour exploiter ses potentialités.

Les CVM sont à l'état embryonnaire au Bénin. Plusieurs secteurs d'activités - notamment l'agriculture, l'agroalimentaire et le tourisme - pourraient s'intégrer à des CVM s'ils étaient structurés par des politiques appropriées. Le pays dispose, en effet, d'atouts pour faciliter son intégration dans les CVM, au nombre desquels sa stabilité politique, la disponibilité de terres arables non cultivées, irriguées d'un réseau dense de cours d'eau et d'effluents, et enfin son intégration dans un espace régional organisé (la CEDEAO et l'UEMOA) et une porte d'entrée privilégiée au Nigeria, un immense marché.

Le secteur d'activité au Bénin présentant l'approche la plus intégrée de production de valeur ajoutée est le coton. Son intégration à la chaîne de valeur mondiale du coton-textile est limitée, mais elle pourrait s'améliorer avec le développement d'un circuit de distribution mieux structuré de la production semi-transformée béninoise. En effet, la filière coton au Bénin est un modèle intégré de chaîne de valeur qui met en relation les producteurs de la chaîne entre eux – fournisseurs d'intrants, intermédiaires, producteurs de coton, transporteurs, égreneurs et négociants internationaux. L'État est l'acteur principal qui structure cette chaîne de valeur en garantissant aux producteurs la fourniture d'intrants, en mettant en place des mécanismes de fixation des prix entre les différents acteurs (distributeurs d'intrants, producteurs de coton, industries d'égrenage). L'État assure également la circulation des flux financiers entre les différents maillons de la chaîne de valeur, du préfinancement des intrants (semences, engrais et produits phytosanitaires) au règlement de la production aux producteurs de coton. L'intégration du secteur financier au processus est aussi assurée par l'État qui mobilise les ressources auprès des banques par des prêts avancés jusqu'à la vente des produits égrenés (coton grain et fibre) sur le marché international. Ainsi, plus de 95 % des fibres de coton sont exportées vers les marchés asiatiques.

Des dispositifs sont par ailleurs mis en place pour le renforcement des techniques dans la filière avec des investissements en recherche et développement (semences) et des services auxiliaires pour la définition des itinéraires techniques et de production.

L'intégration à la CVM du coton-textile pourrait être davantage exploitée en recherchant plus de valeur ajoutée en aval, notamment dans les industries textiles. Un riche marché régional de textile africain existe autour du Bénin, qui peine à y faire valoir ses avantages comparatifs. De même, les marchés européens et américains constituent aujourd'hui des niches pour attirer des IDE dans les secteurs textiles, en bénéficiant de certains accords comme l'AGOA (*African Growth and Opportunity Act*) grâce à un coût de main d'œuvre compétitif.

Le développement de l'anacarde, avec l'exportation de noix de cajou brute, d'amande blanche et d'amande torréfiée vers l'Inde, le Brésil, le Vietnam, l'Europe et, dans une moindre mesure, l'Afrique subsaharienne, constitue également un domaine où le Bénin est intégré en amont de la CVM. La production de la noix de cajou brute constitue plus de 95 % des exportations de la filière. La chaîne de valeur locale est intégrée à travers la structuration des Unions régionales de production d'anacarde (URPA) qui organisent la filière. Les URPA encadrent les producteurs en mettant à leur disposition des sacs de jute, en définissant les règles de commercialisation et en négociant pour les producteurs certains contrats de ventes groupées. Le maillon de la transformation reste embryonnaire. Il représente moins de 5 % du volume de la production et il est dominé par de petites unités de transformation dont la capacité n'excède pas 2 000 tonnes. Cependant, des niches existent au niveau : i) de la recherche pour l'amélioration de la productivité des plantations ; ii) de la transformation pour la création d'une plus grande valeur ajoutée (amandes blanches et torréfiées) ; et iii) de la distribution.

La promotion de filières comme le riz, l'ananas, le maïs et l'anacarde, le développement des infrastructures hydro-agricoles (barrages, digues, canaux d'irrigation) et la mise en place d'unités de transformation agroalimentaire sont autant de politiques susceptibles de diversifier



l'agriculture exportatrice béninoise et d'intégrer davantage la production agricole nationale à des chaînes de valeur mondiale. De même, les partenaires au développement comme les Pays-Bas et l'Union européenne lancent des programmes d'intégration de certaines filières (ananas, anacarde, etc.) à des chaînes de valeur mondiale. L'objectif est, d'une part, de renforcer les capacités des producteurs locaux en termes de techniques de production, d'organisation de la filière et de capacités à contractualiser avec des acteurs internationaux et, d'autre part, de faciliter l'arrivée dans la filière de multinationales de l'agroalimentaire.

Dans le secteur des services, le tourisme et les transports ont été identifiés comme disposant d'un potentiel pour favoriser l'insertion du Bénin dans les CVM. Actuellement, le Bénin dispose d'un important atout en matière de tourisme (les parcs zoologiques, les vestiges royaux et coloniaux, etc.), mais il manque d'infrastructures d'accueil. Cependant, le gouvernement promeut un vaste programme de partenariat public-privé pour favoriser le développement de zones touristiques spécifiques, notamment la « Route des pêches », avec le développement d'espaces aménagés et des facilités fiscales. À terme, le renforcement des infrastructures touristiques devrait permettre de mieux profiter des CVM avec la promotion de la destination Bénin, en encourageant notamment le tourisme régional avec le Ghana ou le Nigeria.

En ce qui concerne les transports, le Bénin est un pays à vocation de transit disposant d'un port et de liaisons routières internationales plus ou moins praticables. Les projets de transformation du port de Cotonou en un port de 3<sup>e</sup> génération avec des ports secs et le port en eau profonde de Sèmè-Podji, de construction de l'aéroport de Glo-Djigbé et de la boucle ferroviaire Cotonou - Niamey - Ouagadougou - Abidjan devraient permettre au Bénin de tirer davantage profit de sa position géographique, d'accentuer sa présence dans le commerce en Afrique de l'Ouest, et de faciliter son insertion dans les CVM.

Toutefois, le Bénin doit lever un certain nombre d'obstacles à l'intégration de ces secteurs d'activités à fort potentiel dans des CVM. L'environnement des affaires y reste en effet handicapé, entre autres, par l'insuffisance et la mauvaise qualité des infrastructures de transport, de production d'énergie ou de télécommunication, ainsi que par la corruption et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Le Bénin devrait de même concevoir une politique permettant de minimiser les risques inhérents à une plus forte intégration à la production globale de valeur ajoutée, notamment l'exposition du pays à des crises importées, le confinement dans les CVM à des maillons de faible valeur ajoutée, ou la surexploitation et l'épuisement des ressources naturelles du pays. Des stratégies d'ascension dans les chaînes de valeur et des mécanismes d'exploitation durable et optimale des ressources naturelles devraient être mises en œuvre pour mitiger ces risques.

## BOTSWANA

L'économie du Botswana est ouverte. En 2012, les importations et exportations de biens et de services ont représenté 99.78 % du PIB, dont 47.02 points de pourcentage pour les exportations. Comme dans d'autres pays en développement, les secteurs des matières premières et du tourisme sont, en valeur, les plus intégrés aux chaînes de valeur mondiales (CVM). Les données officielles portant sur la période 2003-12 indiquent que les secteurs les plus intégrés aux CVM sont le secteur minier (diamants, cuivre, nickel, soude et or), les transports, l'industrie textile, la filière bovine et le tourisme.

Le Botswana exporte ses diamants, essentiellement sous leur forme brute, vers les États-Unis, l'Europe et le Japon. Le sous-secteur des diamants reste de loin le principal contributeur du pays aux CVM, représentant 84.7 % de la valeur totale des principales exportations en 2012. Cette année-là, la valeur des diamants polis s'est élevée à 706.6 millions USD, soit 17.6 % des exportations de diamants. La relocalisation de la DTC de Londres à Gaborone et la création d'un Centre diamantaire (*Diamond Hub*), avec une focalisation sur le développement des activités aval comme la taille des diamants et la fabrication de bijoux, devraient faire augmenter considérablement la contribution de ce sous-secteur à la valeur ajoutée brute.

Bien qu'importants en termes de création d'emplois, les secteurs de l'industrie textile et des véhicules présentent de faibles perspectives de croissance à long terme, en raison de la faible valeur ajoutée intérieure, de la forte teneur en éléments importés ainsi que de la faible compétitivité sur le plan national et international. Les exportations bovines, sous forme de carcasses, sont essentiellement destinées à l'Europe. Le tourisme international est un contributeur majeur et croissant à la production nationale, à l'emploi et aux recettes en devises. Cependant, il repose principalement sur la nature sauvage du pays, et n'est pas mesuré de façon adéquate dans la comptabilité nationale.

La participation aux CVM de ces secteurs présente un impact potentiel énorme en termes de développement. Le secteur minier est un pilier de l'économie depuis les années 1970. En 2012, il a représenté 19.6 % du PIB, 30 % des recettes publiques et plus de 84.7 % des recettes en devises. Remonter la chaîne de valeur pourrait contribuer considérablement à la croissance économique, aux recettes d'exportation, à la création d'emplois et aux recettes publiques. L'État a utilisé efficacement les recettes minières pour financer les infrastructures du pays et le développement de son capital humain. Combinés, le secteur minier, le tourisme et la filière bovine représentent directement environ 17.2 % de l'emploi formel (*Labour Statistics Report*, 2010). L'impact indirect sur l'emploi et sur les moyens de subsistance est encore plus vaste, car certaines de ces activités, particulièrement dans le secteur minier, ont généré des sources de subsistance au-delà de l'activité de base. Au Botswana, certaines villes minières ont connu un développement qui en ont fait les principaux centres régionaux du commerce, de l'industrie manufacturière légère et des services. Le tourisme a eu un impact similaire dans les villes de Maun et de Kasane, dans le nord du pays. Sur une note plus pessimiste, et plus particulièrement en lien avec le secteur minier, il existe deux sources d'inquiétude : i) les coûts externes substantiels comme la dégradation de l'environnement, la perturbation des moyens de subsistance et les problèmes de santé ; et ii) le risque de succomber au « syndrome hollandais ». Aucun de ces deux problèmes n'est étudié de façon adéquate.

Le Botswana dispose d'une importante marge d'amélioration de son positionnement dans les chaînes de valeur liées aux richesses minérales, à la filière bovine et au tourisme. En résumé, le défi consiste à améliorer le climat de l'investissement. Par le biais de sa Stratégie de promotion de l'investissement dans les ressources minérales (*Botswana Mineral Investment Promotion Strategy*), le Botswana révisé continuellement les cadres budgétaires, juridiques et législatifs liés à l'exploration minière, l'extraction minière et la transformation des ressources minérales pour renforcer la compétitivité du secteur. À cet égard, les priorités essentielles consistent à améliorer l'efficacité de l'attribution des licences et la sécurité du régime foncier, adopter un régime fiscal qui favorise l'investissement dans le secteur minier, améliorer la gestion des informations, et explorer les opportunités de valeur ajoutée au niveau local. De ce point de vue, le *Diamond Hub* est un bon début.



Le Code minier de 1999 a rationalisé l'attribution des licences et renforcé les protections au niveau du régime foncier. Il a également fourni un régime fiscal propice à l'investissement, en instaurant notamment un impôt sur le revenu variable en fonction de la rentabilité du projet, ainsi qu'une stabilité du capital et son remboursement à 100 %. Le Système national intégré d'informations géoscientifiques (*National Integrated Geo-Science Information System*) aide à pallier au manque d'informations. La relocalisation de la DTC de Londres au Botswana, et la décision du gouvernement de réserver une partie des diamants botswanais à la transformation locale ont constitué des avancées prometteuses dans l'optique d'étendre les capacités de transformation et de permettre ainsi au pays de se positionner plus haut dans la CVM des diamants. Ces deux évolutions sont le fruit d'après négociations qui s'avèrent payantes en termes d'investissement, de qualité des emplois et de diversification vers des activités aval dans le secteur diamantifère. Des investissements soutenus dans l'exploration minérale sont essentiels pour assurer l'avenir économique du Botswana, car la rentabilité de l'exploitation des gisements diamantifères connus a atteint son pic et devrait diminuer.

Le secteur bovin nécessite de sérieuses réformes pour améliorer ses performances. L'existence de la *Botswana Meat Commission* (BMC), qui exerce un monopole d'État exclusif sur la commercialisation de la viande bovine en dehors du pays, freine l'investissement, l'innovation et la compétitivité du secteur. Depuis plusieurs années, la BMC souffre de graves problèmes de gestion mis en lumière par une enquête parlementaire réalisée en 2012. Les discussions actuelles suggèrent qu'une déréglementation du secteur, avec privatisation de la BMC, fait partie des possibilités. Mettre fin au monopole de la BMC pourrait faire émerger des marchés alternatifs, tandis qu'une gestion plus efficace de la menace que représente la fièvre aphteuse permettrait de pérenniser l'accès aux marchés de l'UE. Le secteur pourrait également obtenir de meilleures performances en améliorant la qualité du cheptel national et les compétences de gestion, particulièrement dans les zones communales.

Le tourisme présente des perspectives de croissance considérables. Si le Conseil du tourisme du Botswana (*Botswana Tourism Board – BTB*) réalise un travail efficace de promotion des services touristiques du pays, trois autres domaines nécessitent une attention urgente. Le premier est la diversification des activités touristiques, trop axées sur la nature sauvage, par exemple en faveur de la culture. Le deuxième est le renforcement de la capacité du secteur à fournir des services. Le troisième est la réforme de la gestion du secteur afin qu'une part plus grande des recettes qu'il génère reste dans le pays. Selon les statistiques du Botswana pour le tourisme, seules 10 % des recettes générées par ce secteur restent dans le pays. Cela est en partie dû au fait que la majorité des réservations touristiques sont gérées en Afrique du Sud, mais aussi au fait que la chaîne d'approvisionnement du secteur soit dominée par des entreprises étrangères.

La participation du Botswana aux CVM est freinée par un certain nombre d'obstacles. En voici quelques exemples : le coût relativement élevé de l'accès aux marchés des intrants et des extrants en raison de la situation enclavée du pays ; les graves difficultés d'accès à l'électricité et à l'eau, et le coût généralement élevé des services publics ; la faible productivité de la main d'œuvre ; et le coût des formalités administratives. Plus inquiétant encore, le Botswana a fait preuve d'une grande lenteur dans la mise en œuvre des réformes visant à améliorer son environnement des affaires : une seule réforme par an en 2011 et 2012.

Malgré ces défis, le Botswana a pris des mesures pour renforcer sa capacité à participer aux CVM. En voici quelques exemples : le maintien de la stabilité macroéconomique par le biais du strict respect de la politique budgétaire définie ; la poursuite d'un objectif ferme en matière d'inflation ; et l'accumulation de réserves pouvant jouer un rôle d'amortisseur en cas de chocs. Plus spécifiquement, le Botswana a élaboré un certain nombre de stratégies visant à renforcer la compétitivité et la croissance de son secteur privé. Il s'agit notamment de la Stratégie d'excellence du Botswana (2008), de l'Initiative de diversification économique (2011) et de la Stratégie nationale d'exportation du Botswana pour la période 2010-16. La Confédération du commerce, de l'industrie et de la main-d'œuvre du Botswana a également mis en place la Stratégie de développement du secteur privé (2009-13). Parmi les autres mesures de renforcement de l'efficacité, on peut citer les investissements réalisés dans le haut débit et la modernisation du système de paiements.

## BURKINA FASO

Le Burkina Faso participe encore faiblement aux chaînes de valeur mondiales. Pendant des décennies, sa participation aux chaînes de valeur mondiales était essentiellement concentrée sur le secteur agricole avec notamment le coton comme principal produit. Depuis 2000, la situation du pays a beaucoup évolué, avec l'entrée en force des industries extractives notamment pour l'or dont la production a atteint 42.8 tonnes en 2013 contre 1 tonne en 2000. L'or est ainsi devenu le premier produit d'exportation. Sa part dans les exportations a représenté 72 % en 2013. Dans le secteur agricole, indépendamment du coton dont les exportations de coton égrainé ont atteint 255 000 tonnes en 2013, on assiste également à l'émergence de nouveaux produits notamment le sésame et l'anacarde. Cependant, les activités de chaînes de valeur au niveau de ces secteurs sont limitées à la recherche et développement et à la production et l'extraction.

Les opportunités pour renforcer le positionnement du pays au sein de la chaîne de valeur sont nombreuses notamment au niveau du secteur agricole et au niveau de l'industrie manufacturière. D'abord, figurent des opportunités offertes par l'intégration régionale notamment avec le vaste ensemble de la CEDEAO. Le pays dispose aussi d'une relative stabilité du cadre réglementaire. Par ailleurs, le coût de la main-d'œuvre est relativement bon marché. Le salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) en vigueur est fixé à 30 684 XOF par mois soit moins de 50 euros. Ce niveau est largement inférieur à ce qui est offert par la majorité des entreprises à capitaux étrangers. De ce fait, le pays dispose d'atouts pour le développement d'autres segments au niveau du secteur agricole, notamment l'oignon pour la chaîne de valeur régionale. Dans les années 1980, la production d'haricots verts s'était insérée dans la chaîne de valeur mondiale. Mais la faiblesse des infrastructures de transport et de conditionnement ainsi que la faible innovation au niveau des producteurs afin de s'adapter aux exigences du marché, ont entraîné le déclin de la filière. Le pays dispose également d'atouts au niveau du traitement de la production en produits de plus grande valeur mais aussi pour le développement des segments pour la vente et la distribution notamment au niveau de la transformation des amandes de karité, de la noix de cajou et le séchage des mangues. Le pays dispose également d'un potentiel important au niveau de la chaîne de valeur du sésame et du niébé.

Pour mieux tirer profit de la chaîne de valeur au niveau des activités extractives, le pays pourrait mettre davantage l'accent sur les niches au niveau de la fourniture locale (produits d'agriculture, d'élevages, etc.). Dans cette perspective, le gouvernement entend développer à partir de 2014, un pôle de croissance minier basé sur la fourniture locale. Au niveau des services, il existe aussi des opportunités dans le domaine de la banque et de la finance. Les segments à développer sont notamment les activités de capital risque, de fonds de garantie, de leasing et autres lignes de services facilitant les investissements structurants. Le domaine du tourisme et de l'hôtellerie présente aussi des opportunités. Cependant, il reste à développer les infrastructures et faire la promotion des sites touristiques et du transport interne.

Les obstacles qui freinent une grande participation du Burkina Faso aux chaînes de valeur mondiales sont notamment l'accès aux infrastructures transnationales, l'accès et la fiabilité de l'énergie ainsi que la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée. Le faible développement des infrastructures de transport (routes et chemin fer) dans un contexte d'enclavement du pays (environ 1000 km des côtes les plus proches la Côte d'Ivoire, le Togo et le Ghana), est l'un des principaux obstacles qui freinent la participation du pays aux chaînes de valeur mondiales. Il est à l'origine d'un renchérissement du coût d'approvisionnement du pays en biens d'équipement et pèse lourdement sur la compétitivité des exportations.

L'accès et la fiabilité de l'énergie constituent également un sérieux handicap pour la participation du pays aux chaînes de valeur mondiales. En plus de son coût qui est le plus élevé de la zone UEMOA (118 XOF/kWh contre 56 XOF/kWh pour le Bénin et 53 XOF/kWh pour le Niger), l'insuffisance de l'offre avec des délestages récurrents et de longue durée, affecte sérieusement les activités économiques. Le taux actuel d'électrification des ménages au Burkina Faso est estimé à 13.9 %. Enfin, la faible disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée dans les domaines technique et professionnel constitue aussi une contrainte majeure.



Au Burkina Faso, il n'existe pas de stratégie spécifique pour relever le défi d'une grande participation aux chaînes de valeur mondiales. Cependant, au niveau national, la SCADD contribue à la réalisation de cet objectif, notamment au niveau de son axe 1 « développement des piliers de croissance accélérée ». À cet effet, des actions qui contribuent au renforcement de la participation aux chaînes de valeur, sont dispersées dans différentes stratégies et politiques sectorielles telles que la politique sectorielle de l'industrie, du commerce et de l'artisanat et le PNSR. Pour améliorer la participation du pays aux chaînes de valeur mondiales, les différentes actions méritent d'être mises en cohérence dans le cadre d'une stratégie spécifique qui cible le développement des chaînes de valeur du pays.

## BURUNDI

L'analyse des chaînes de valeur au Burundi vise à : i) organiser à la base les populations autour de filières à fort potentiel de croissance; ii) intégrer les personnes démobilisées et déplacées à la suite des conflits successifs, dans les organisations de producteurs/commerçants en vue de les rendre autonomes; iii) améliorer l'accès des populations à l'énergie, aux services sociaux et aux marchés pour soutenir le développement des chaînes de valeur ; et iv) développer les marchés inclusifs nationaux où le secteur privé contribue davantage à la réduction de la pauvreté.

À l'échelle mondiale, le Burundi dispose d'une base exportable étroite et peu diversifiée et les quelques produits exportés le sont à l'état brut avec une faible valeur ajoutée au niveau national. En amont, le système industriel n'est pas développé et demeure toujours à l'état embryonnaire bien qu'il soit possible de tirer profit des nouveaux développements dans le cadre de la CAE et des perspectives qu'offre le secteur minier. Dans le cadre de la présente note, une analyse succincte des différents secteurs d'activités susceptibles d'améliorer la participation du Burundi dans les chaînes de valeur mondiales sera proposée. En l'absence de données sur les échanges exprimées en valeur ajoutée pour le Burundi, l'analyse se fonde uniquement sur les données des exportations issues de la base de données ITC Trade Map.

Deux entreprises, l'une d'origine hollandaise spécialisée dans la fabrication de la bière à partir du blé, Brarudi, l'autre spécialisée dans la transformation théicole, l'Office du thé du Burundi (OTB), peuvent être considérées comme des modèles de réussite dans le secteur agro-alimentaire. Mais elles sont faiblement intégrées dans la chaîne de valeur mondiale.

Le café représente plus de 70 % des exportations du Burundi. Des initiatives visant à l'amélioration de la valeur ajoutée ont été entreprises et concernent essentiellement le renouvellement des caféiers de haute qualité, la fertilisation du sol, l'amélioration des conditions d'hygiène dans les stations de lavage et de déparchage.

Le thé constitue la seconde culture d'exportation après le café. Le secteur a été longtemps dominé par une seule entreprise publique, OTB. Avec la libéralisation récente du secteur une nouvelle entreprise, Prothem, vient d'accéder au marché. Le thé exporté transite par le port de Mombasa et demeure à l'état brut avec une faible valeur ajoutée. Avec la libéralisation, des efforts sont en cours pour moderniser les équipements en vue d'en améliorer la qualité.

Le Burundi dispose d'un potentiel minier considérable, exploité de façon artisanale et informelle. Il est au second rang mondial pour les réserves de nickel, au sixième pour le coltan. Mais le secteur extractif représente moins de 1 % du PIB. Un code minier inspiré des standards internationaux vient d'être adopté, et les textes d'application sont en cours d'élaboration pour améliorer le cadre légal et tirer profit de ce potentiel minier. Parallèlement, les autorités se sont attaquées au déficit énergétique du pays avec la construction de nouveaux barrages. En termes d'infrastructures de transport, un projet de construction d'un chemin de fer reliant les pays de la CAE est en cours de négociation.

Le secteur manufacturier se résume aux industries agroalimentaire et textile. Le pays présente un potentiel agroalimentaire important avec les fruits, les légumes et le lait. Quelques unités de petite taille pour la transformation des fruits et légumes commencent à obtenir des résultats. Le Burundi pourrait exporter les jus de banane, d'ananas, de fruits de la passion et des tomates dans la sous-région et dans le monde. Il bénéficie également d'une production importante de lait mais est handicapé par de faibles capacités technologiques de transformation.

Longtemps dominée par le secteur primaire l'économie burundaise est en train de se tourner vers le secteur tertiaire au vu des résultats figurant dans les nouveaux comptes nationaux. Les services ont connu des développements importants ces dernières années et représentent plus de 40 % du PIB en 2013. Cette mutation se manifeste dans le secteur des banques, des assurances, des postes et télécommunication, de l'hôtellerie et de la restauration.

La dynamique observée dans les banques et les assurances est alimentée par l'arrivée d'institutions financières en provenance de la sous-région (KCB et CRDB) et d'Inde (DTB). Quant



au secteur des postes et télécommunications, il a connu des progrès considérables avec l'accès au marché de nouveaux opérateurs utilisant des technologies de pointe dans le domaine de la téléphonie mobile. Les prochaines décennies seront marquées par une utilisation intensive de l'internet avec l'installation de la fibre optique à haut débit qui permettra d'améliorer la qualité de la connexion. Malgré l'absence de statistiques, il est certain que ce secteur a fortement contribué à la création d'emplois au cours des dernières années. La poste a également diversifié la gamme des produits offerts.

L'hôtellerie et la restauration ont réalisé également des progrès spectaculaires (taux de croissance annuel de l'ordre de 15 % depuis 2010), favorisés par l'exonération fiscale sur la construction des hôtels en vue de promouvoir le tourisme au Burundi décidée par les pouvoirs publics. Ce secteur à lui seul représente près de 11 % du PIB en 2013.

En dépit de ces évolutions, le Burundi n'est pas bien intégré dans la chaîne de valeur de production des principaux secteurs d'activité économique. Le pays ne fournit que la main d'œuvre comme facteur de production, les autres facteurs provenant toujours de l'extérieur.



## CABO VERDE

Par sa situation géographique et ses conditions naturelles, le Cabo Verde ne possède pas de ressources naturelles non renouvelables, ni de vastes superficies arables et son climat est sec, si bien qu'il ne se prête pas à l'agriculture à grande échelle et qu'il compte une population relativement petite (500 000 habitants) dispersée sur neuf îles. Ces conditions empêchent le pays de s'intégrer dans des chaînes de valeur mondiales et de développer un secteur industriel fort. L'intégration via le secteur manufacturier est également restreinte, car les facteurs de production, majoritairement importés, sont rares et chers, car le pays ne produit que des biens de faible valeur et à petite échelle, et car l'accès au financement au niveau national est limité. Aujourd'hui, le pays se connecte aux chaînes de valeur mondiales à travers trois grands secteurs : le tourisme, la main-d'œuvre et les produits de la mer.

Le tourisme, devenu un moteur important de la croissance caboverdienne après 2005, est le secteur le plus engagé dans les chaînes de valeur mondiales. Selon les estimations de la Banque centrale du Cabo Verde, le volume d'entrées de fonds induites par le tourisme dans le pays correspondait à plus de 20 % du PIB en 2012 et 2013<sup>7</sup>, contre moins de 3 % en 2000. Toutefois, la croissance substantielle du tourisme par rapport au reste de l'économie n'a pas permis de créer d'emplois ni de stimuler d'autres secteurs. Cette situation s'explique en partie par le fait que les autres secteurs ne sont pas structurés de façon à répondre à la demande des acteurs du tourisme, et en partie par le modèle même de ce secteur, lequel s'appuie sur des chaînes hôtelières proposant des prestations « tout compris ». En effet, le Cabo Verde étant un archipel, caractérisé par une échelle de production relativement restreinte et des coûts de transport inter-îles élevés, il n'a pas de capacité de production de biens et services suffisante pour que ces derniers puissent être proposés au secteur du tourisme à des prix compétitifs.

Beaucoup de Caboverdiens travaillent à l'étranger : on estime qu'ils sont deux fois plus nombreux que les Caboverdiens résidant dans l'archipel. Cette vaste diaspora intègre le pays dans des chaînes de valeur mondiales par l'intermédiaire du secteur de la main-d'œuvre et procède à des envois de fonds qui ont atteint, selon les estimations, près de 10 % du PIB en 2012 et 2013. En 2012, la plus grande partie des envois de fonds des travailleurs expatriés (environ 32 %) provenait de la diaspora installée au Portugal, suivie par celle installée France (environ 24 %) et aux États-Unis (14,5 %). Les perspectives économiques peu favorables, surtout dans la zone euro, font planer une menace considérable sur les flux d'envois de fonds vers le Cabo Verde.

Le secteur des produits de la mer, essentiellement des poissons et fruits de mer en conserve ou surgelés, permet lui aussi au pays de participer à des chaînes de valeur à l'étranger. En 2012, l'exportation de ces produits représentait environ 2,7 % du PIB en valeur. La grande majorité de ces produits (environ 91 %) sont exportés vers un seul marché : l'Espagne.

Pour l'avenir, le Cabo Verde recherche des stratégies qui lui permettraient de se positionner à un niveau plus élevé dans les chaînes de valeur mondiales, en favorisant de nouvelles exportations de biens et services à plus forte valeur ajoutée et en étoffant les exportations existantes. Dans le même temps, ces stratégies visent à multiplier les opportunités d'emploi, surtout chez les jeunes et les femmes, à l'échelon national. Ces stratégies, parmi lesquelles le développement d'une solide économie créative, s'articulent autour de trois grands axes : i) créer les conditions nécessaires pour produire, et vendre sur les marchés intérieur et mondial, des produits et services d'une qualité adéquate, qui soient compatibles avec la structure de coûts des producteurs nationaux et qui soient, dans le même temps, à même d'améliorer la capacité du pays à se conformer aux normes internationales ; ii) promouvoir la capacité créative afin de développer de nouveaux produits et services à forte valeur ajoutée et de niche, reposant sur le savoir et la créativité, et qui pourront positionner le Cabo Verde favorablement sur un marché mondial concurrentiel ; iii) renforcer l'intégration du pays sur le marché en améliorant sa capacité à produire des biens et services et, le cas échéant, à les entreposer, à les déplacer et à les transporter entre les îles et vers l'étranger.

Outre les problèmes que posent l'échelle de production, la superficie arable limitée, le climat et le petit nombre d'habitants, plusieurs obstacles entravent la participation du Cabo Verde aux



chaînes de valeur mondiales, secteur du tourisme y compris. Il s'agit des difficultés associées au transport inter-îles et à l'absence de système logistique national efficace qui permettrait de stocker et de distribuer des marchandises avec efficacité. Si les technologies de l'information (TI) et les services reposant sur l'Internet offrent au pays une opportunité de surmonter nombre de ses difficultés structurelles, la fragmentation du marché intérieur constitue un goulet d'étranglement, dont la résolution permettrait une meilleure circulation des personnes et des marchandises à l'intérieur du pays et vers l'étranger<sup>9</sup>.

Comme le décrit le DSCR III, la stratégie de développement du Cabo Verde privilégie de plus en plus le développement de l'économie créative pour en faire la force motrice de secteurs tels que le pôle des TI, l'agroalimentaire, la pêche, les produits culturels et le tourisme. L'économie créative est perçue comme un moyen de développer des marchés de niche et d'ajouter de la valeur à des produits primaires *via* la culture et le design. La stratégie vise également à inciter à la création d'un réseau plus solide de micro- et petites entreprises à l'échelon national en élaborant, par exemple, un régime fiscal spécial. Ainsi, la valeur ajoutée et les exportations différenciées de produits et de services de niche permettront au Cabo Verde d'être compétitif sur les marchés mondiaux en opérant à des niveaux supérieurs dans les chaînes de valeur mondiales où la valeur ajoutée est plus forte<sup>10</sup>. Par ailleurs, le Cabo Verde investit massivement dans les sources d'énergie renouvelables afin de réduire sa dépendance vis-à-vis des énergies fossiles, qui alourdissent les coûts de production à l'échelle nationale.

## CAMEROUN

### Participation du pays dans les chaînes de valeur mondiales (CVM)

Les potentiels prouvés en matières premières (mines, bois, produits agricoles) ainsi qu'en facteurs de production (énergie électrique, terres arables) ont conditionné la participation et le positionnement du Cameroun aux CVM. À cet effet, les secteurs de production des produits primaires (bois, agricoles et miniers) et les branches consommatrices d'énergie électrique haute tension (métallurgie de base et cimenterie) apparaissent comme étant les plus engagés dans les CVM. De même, les activités de service dans les domaines de la réparation et de la maintenance navale, des technologies de l'information et de la communication (TIC) et du transport sont également intégrées aux CVM.

La participation du Cameroun aux CVM est limitée principalement aux activités de bouts de chaînes ou d'extrémité des filières moins valorisantes, ayant très peu d'effet d'entraînement sur le reste de l'économie. En amont, les acteurs locaux se limitent à la fourniture des matières premières ou dans le meilleur des cas à la première transformation. En aval, ils se positionnent comme des relais des industries étrangères à travers notamment les activités de conditionnement, d'assemblage et de distribution sur le marché local ou dans la sous-région.

Toutefois, dans certaines branches, l'État a pris des mesures visant à encourager au niveau local une transformation accrue des matières premières. C'est le cas de la filière bois où l'on a assisté à une migration vers la première et la deuxième transformations. Par ailleurs, la forte demande sous-régionale au niveau des zones CEMAC et CEEAC et par-delà avec le grand voisin de l'espace de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) qu'est le Nigeria, attire de plus en plus des agro-industries (transformation de l'huile de palme, du cacao, etc.). En effet, l'atonie de la demande mondiale de certaines matières premières oblige les industriels à se tourner vers les marchés intérieur et sous-régional. Ces changements devraient progressivement se traduire par un regain des activités de production des produits finis au détriment des exportations des produits bruts. Ainsi, le renforcement des capacités en matière de réparation navale (chantier naval) a permis au Cameroun de participer pleinement aux CVM dans ce domaine, du moins à l'échelle de la sous-région du golfe de Guinée.

On observe que les domaines caractérisés par une participation accrue aux CVM engrangent des retombées positives en matière de croissance économique, de création d'emplois, de développement des capacités et d'amélioration des infrastructures. Cependant, le positionnement du pays dans les CVM (à l'extrémité des filières) l'expose aux fluctuations des cours des matières premières et aux cycles économiques mondiaux. La récente crise financière internationale a mis en relief cette fragilité notamment celle des branches d'activité tournées vers l'exportation, qui souffrent encore d'un manque de structuration.

En effet, ces branches enregistrent une multitude de petits intervenants souvent mal équipés, et très peu organisés. Leur intégration dans les clusters permettra leur regroupement et une mise à niveau plus efficace. C'est le cas du cluster bois en cours de mise en place à Yaoundé et dont l'objectif est de regrouper les artisans, de structurer l'approvisionnement et d'équiper le site en séchoir et autres machines de finissage.

### Opportunités pour le renforcement du positionnement dans les CVM

L'analyse de la répartition spatiale met en exergue, dans la partie septentrionale, des opportunités de participation aux CVM liées à la concentration des activités d'élevage et de culture du coton. La SODECOTON produit ainsi la fibre de coton et l'huile raffinée à base des graines de coton. Quant à la valorisation des produits de l'élevage notamment, la charcuterie et le travail du cuir, le déficit en infrastructure limite encore l'émergence de ces branches. La partie sud du pays, qui bénéficie du climat tropical, est propice au développement des agro-industries (cacao, huile de palme, caoutchouc naturel, manioc, fruits et légumes, etc.). En outre, sur le littoral, le potentiel en hydroélectricité et électricité thermique à base du gaz (dont les réserves sont importantes) ainsi que l'ouverture à la mer ouvrent des opportunités de participation aux CVM (réparation



navale, transport maritime, métallurgie légère etc.). Par ailleurs, la position stratégique du Cameroun en tant que pays de transit vers plusieurs pays de la sous-région offre des possibilités de développement de CVM aux frontières en destination des marchés des pays limitrophes.

### **Obstacles freinant la participation aux CVM**

Cette perspective d'un meilleur arrimage à l'économie mondiale à travers les CVM reste cependant soumise à certaines contraintes. Celles-ci tiennent du faible niveau des infrastructures d'accompagnement à l'instar des marchés de collecte et de gros, des infrastructures de conditionnement et de transit au niveau des ports et des aéroports, des infrastructures de normalisation et de standardisation. Par ailleurs, le déficit des capacités en ressources humaines, le niveau de désuétude des équipements productifs dans certaines branches d'activités tout comme les difficultés d'accès aux financements, limitent la participation aux CVM. Le manque d'infrastructures résulte en particulier de la faiblesse des budgets d'investissement et des retards accumulés sur deux décennies pendant la période des ajustements structurels depuis la moitié des années 1980.

### **Politiques et stratégies du gouvernement pour la participation accrues aux CVM**

Pour pallier ces insuffisances, le gouvernement a mis en place le Bureau de mise à niveau des entreprises et le CFCE. La première structure renforce les capacités des entreprises aux plans immatériel et matériel, et la seconde assure l'extension des clusters et des filières. Outre ces mesures qui concernent la structuration des filières et le renforcement des capacités des acteurs, le développement des infrastructures contribuant à la réduction des coûts des facteurs constitue un axe important d'intervention de l'État pour une meilleure participation du Cameroun aux CVM. Dans cette perspective, une rationalisation des choix budgétaires s'impose. C'est le cas par exemple des subventions sur le carburant, qui représentent 3.3 % du PIB et 19.5 % des dépenses courantes.

Cela permettra de libérer les marges budgétaires d'investissement en infrastructures sur les ressources internes, qui viendraient alors en appoint aux ressources extérieures qu'une politique judicieuse d'endettement pourrait procurer.

## COMORES

Située sur l'Océan Indien, au nord du canal de Mozambique et au nord-ouest de Madagascar, l'archipel des Comores comporte quatre îles, dont l'une, Mayotte, est un département français. Les trois autres (Anjouan, Mohéli, Grande Comore) constituent l'Union des Comores. De cette insularité résulte une faible intégration à l'économie régionale et mondiale.

La situation économique actuelle de l'Union des Comores est caractérisée par une prédominance des activités dans les secteurs primaire et tertiaire, notamment l'agriculture, la pêche et l'élevage et dans le commerce des produits importés. Le secteur industriel ne représente que 12,5 % du PIB. Il est composé essentiellement de petites unités de transformation telles que la menuiserie, la boulangerie et la petite distillerie.

L'économie comorienne n'est pas intégrée au système de réseaux internationaux de production tels que les chaînes de valeur mondiales (CVM). L'introduction des CVM aux Comores pourrait ouvrir des perspectives et permettre une relance de la croissance économique. Grâce à ces nouveaux modèles de production, les Comores pourraient ainsi s'intégrer au commerce international, créer des emplois liés aux nouvelles activités et attirer des investissements directs étrangers (IDE), lesquels ne représentaient que 4 % du PIB en 2012.

L'introduction des CVM pourrait concerner des produits appartenant aux différents secteurs de l'économie. Dans le secteur agricole, le PNUD et la Chambre de commerce et d'industrie procéderont prochainement, pour la vanille et l'ylang ylang, au lancement d'un ambitieux programme de chaîne de valeur, d'un montant de 3,5 millions USD. Pour la pêche, le PNUD s'est engagé à assurer la mise à niveau aux normes sanitaires et phytosanitaires (SPS), ce qui permettra aux Comores d'accéder aux marchés internationaux. Dans le secteur de l'industrie extractive, actuellement en phase de recherche et de prospection, il s'agira du gaz ou du pétrole. Dans le secteur de l'industrie manufacturière, les Comores pourraient mieux intégrer l'économie sous-régionale en développant des chaînes de valeur dans la cimenterie (mise en sac), l'agroalimentaire (mise en sac de riz ordinaire), la production des jus de fruit, d'eau minérale et de savon. Dans le secteur des services, des possibilités existent pour la mise en valeur du tourisme, des services bancaires et de la communication.

En fonction du produit concerné, les Comores pourraient assurer certaines missions dévolues aux CVM: i) Pour les produits agricoles et la pêche, assurer au niveau national la production, la transformation et l'emballage ; ii) pour l'industrie extractive (en phase de prospection), il s'agira de l'extraction et de la vente ; iii) pour les produits manufacturiers, les intrants, l'assemblage du produit final, l'emballage et l'expédition ; enfin iv) dans le secteur des services, il s'agit des intrants et services auxiliaires, de la vente, du marketing et des services connexes.

La mise en place des industries de CVM est contrariée par les faiblesses structurelles de l'économie comorienne, dont: i) l'insuffisance notoire d'infrastructures de base (routes, ports, aéroports, etc.) ; ii) la faible disponibilité et le coût élevé de l'électricité qui constitue un réel obstacle aux activités productives, notamment le développement de la chaîne de froid dans un pays qui importe plus de 90 % de ses produits alimentaires ; iii) l'environnement des affaires très peu favorable : 158<sup>e</sup> rang sur 189 pays dans le rapport *Doing Business 2014* de la Banque mondiale ; iv) l'exiguïté du territoire et l'étroitesse du marché intérieur ; et enfin v) le niveau élevé de la corruption : 127<sup>e</sup> rang sur 177 pays dans le dernier classement de Transparency International.

Conscient de ces handicaps, le gouvernement comorien entend saisir l'occasion de la préparation en cours de la nouvelle stratégie de croissance accélérée (SCA2D) pour apporter des débuts de réponses. Cette stratégie propose de faire du développement des infrastructures de base et du soutien au secteur privé le moteur de la croissance dans les cinq prochaines années.

Parmi les atouts dont disposent les Comores, notons: i) le bas coût de la main d'œuvre ; ii) un code d'investissements attractif ; iii) l'appartenance du pays aux marchés régionaux de grande taille (COI, COMESA, Ligue arabe) ; et enfin iv) l'environnement sécuritaire très favorable.



## CONGO, RÉP.

Malgré d'importantes dotations en ressources naturelles qui lui fournissent des avantages comparatifs notables pour son insertion dans les chaînes de valeur mondiales (CVM), la participation du Congo aux réseaux de production internationaux demeure modeste. Les secteurs les plus engagés sont l'industrie pétrolière, l'exploitation forestière et des grumes dans les CVM et l'industrie sucrière pour les chaînes de valeur régionales. La participation du pays aux CVM dans le secteur agricole ou des services a été très faible. À l'exception du pétrole et du sucre, les principales actions menées au niveau national au sein des CVM n'ont pas évolué durant la dernière décennie et ont été en grande partie limitées à l'exportation d'intrants primaires. Les produits finis, principalement constitués des produits pétroliers raffinés, ne représentent pas plus de 5 % des exportations totales. Au niveau du secteur pétrolier, outre l'extraction et de l'exportation de pétrole brut principalement vers l'Europe et l'Asie, les autres vecteurs de participation aux CVM sont à un degré marginal les ventes et l'expédition de pétrole raffiné. L'industrie sucrière est aussi relativement bien intégrée aux chaînes de valeur régionales. Grâce à un avantage clé fourni par la production de canne à sucre, le Congo a pu s'intégrer à la chaîne de valeur régionale. Environ 60 % de la production est destinée à l'exportation dans les pays membres de la CEMAC et aux États-Unis dans le cadre de l'AGOA (*African Growth and Opportunity Act*). S'agissant de l'industrie forestière, malgré les mesures de l'État imposant un niveau de transformation locale d'au moins 85 %, la part de la production de bois sous une forme à plus forte valeur ajoutée ne représente que 3 %.

Les impacts de la participation du Congo aux CVM restent limités. Les exportations de pétrole ont certes constitué un facteur particulièrement favorable aux bonnes performances économiques du pays au cours de la dernière décennie et les recettes pétrolières qui représentent près de 80 % des recettes publiques totales ont permis de financer une grande partie des investissements publics et des dépenses sociales. Mais l'impact global du secteur pétrolier sur le développement socio-économique a été limité. La dépendance de l'économie du secteur pétrolier très capitalistique n'a pas été bénéfique à l'emploi. Par ailleurs, en raison des faibles liens entre les entreprises nationales et les firmes étrangères d'exploitation des ressources, la participation du pays aux CVM n'a pas eu d'impact significatif sur le renforcement des capacités des PME locales. Les faibles impacts de la participation du Congo aux CVM contrastent avec les opportunités dont il dispose.

Le Congo possède d'énormes potentialités pour accroître son positionnement au sein des CVM. En dehors du pétrole et du bois, le pays est doté d'importantes ressources minières, forestières et d'un bon potentiel agricole. L'amélioration des niveaux de transformation du pétrole et du bois offre, à moyen terme, un potentiel de créer de la valeur ajoutée supplémentaire et des emplois. Il existe aussi des possibilités de sous-traitance des PME locales dans des activités des entreprises pétrolières et minières (BTP, formation, chaudronnerie, maintenance). Le potentiel minier considérable du pays, qui devrait connaître un début d'exploitation à partir de 2014, offre aussi des possibilités d'accroître la participation du Congo aux CVM, ainsi que le traitement de la production agricole et l'agro-industrie où le pays présente un avantage comparatif certain. Enfin, le positionnement géographique stratégique du pays, avec une façade maritime et un port en eau profonde, constitue un atout de taille pour l'accès des PME congolaises aux marchés régionaux et internationaux. Nonobstant ces atouts, l'insertion du Congo dans les CVM est freinée par d'importants obstacles structurels.

Les principales contraintes qui entravent une plus grande participation du Congo aux CVM sont l'absence d'une infrastructure de transport de qualité, celle d'une fourniture inadéquate en énergie, le manque de main d'œuvre qualifiée, les faibles capacités technologiques et un climat des affaires défavorable. Le déficit infrastructurel particulièrement marqué dans le secteur des transports, avec seulement 10 % des routes revêtues et un chemin de fer délabré, est un obstacle majeur à l'accès aux marchés étrangers. Par ailleurs, en dépit de l'augmentation de la capacité de production d'énergie, la fourniture peu fiable d'électricité est un des principaux facteurs grevant la compétitivité de l'économie congolaise et limitant les investissements étrangers. Le déficit d'infrastructures empêche également le Congo de bénéficier des avantages du commerce régional.

La faible qualification de la main-d'œuvre disponible et l'inadéquation des compétences constituent elles aussi une sérieuse entrave à la progression du Congo vers des étapes de plus forte valeur ajoutée dans les CVM. En effet, le pays reste confronté à un défi de taille s'agissant de l'amélioration de la qualité de l'enseignement technique et scientifique et du renforcement de ses capacités technologiques. L'enseignement technique et professionnel attire moins de 10 % des élèves. La pénurie de compétences combinée à l'absence d'investissements dans les technologies limite les capacités des entreprises locales à améliorer leur compétitivité et à satisfaire aux normes de qualité des marchés internationaux. Les sérieuses déficiences dans le climat des affaires comme l'illustre le mauvais rang du Congo dans le classement *Doing Business* 2014 constituent une entrave importante à l'essor des investissements privés si indispensables à la transformation de l'économie.

Conscient des opportunités que les CVM peuvent offrir au Congo pour accélérer son développement industriel, le gouvernement envisage, à travers son PND 2012-16, d'intensifier ses efforts pour la mise en place des conditions propices à une participation significative du pays aux CVM. Pour ce faire, la stratégie identifie sept grappes qui doivent servir de principaux vecteurs de participation du Congo aux CVM. Il s'agit en particulier de l'agriculture et la chaîne agro-alimentaire, de la forêt et des industries du bois, du pétrole et des hydrocarbures ainsi que des mines. Mais l'exploitation optimale de ces grappes nécessite la mise en œuvre de certaines réformes et mesures spécifiques. À cet égard, le gouvernement accorde la priorité: i) à l'augmentation des investissements pour la construction d'infrastructure compétitive ; ii) à l'accélération de la mise en œuvre du plan d'actions pour l'amélioration du climat des affaires ; iii) à la création d'instituts spécialisés tournés vers les métiers et les besoins des secteurs à fort potentiel de création de valeur ajoutée. Le gouvernement a déjà mis en place des centres spécialisés pour la formation technique et professionnelle tenus par 120 formateurs dans 12 domaines clés<sup>1</sup> ; iv) à l'augmentation des investissements dans les sciences et la technologie ; et v) à l'amélioration de l'accès au financement pour appuyer le développement des capacités productives des entreprises.

Les autorités congolaises envisagent également le développement de quatre ZES, dont l'objectif est de diversifier les activités économiques et les exportations et d'appuyer l'intégration dans l'économie mondiale. Ces ZES, dont les études de faisabilité sont terminées, seront dédiées aux activités pétrochimiques, minières, forestières et agro-alimentaires ainsi qu'à celles de transports et de services financiers et logistiques. Parallèlement, une Agence de promotion des investissements et un Fonds d'impulsion, de garantie et d'accompagnement des PME ont été créés et devraient bientôt être opérationnels. Enfin, reconnaissant que les marchés régionaux sont particulièrement importants pour le Congo en raison de la petite taille de son économie et qu'ils peuvent permettre au pays de s'insérer rapidement dans les CVM, le gouvernement entend augmenter ses investissements dans la construction d'infrastructures régionales efficaces afin de réduire les goulots d'étranglement qui entravent le renforcement de l'intégration régionale et au commerce.

#### Note

1. Le gouvernement a déjà mis en place des centres spécialisés pour la formation technique et professionnelle tenus par 120 formateurs dans 12 domaines clés.



## CONGO, RÉP. DÉM.

La République démocratique du Congo (RDC) reste l'un des pays les moins développés au monde, en raison de sa faible capacité à mettre en valeur son énorme potentiel de production. Faiblesses structurelles, manque d'infrastructures et problèmes de gouvernance depuis l'indépendance en 1960... Autant de raisons qui expliquent l'absence, aujourd'hui, d'un tissu industriel susceptible de faire de la RDC un pays émergent.

L'agriculture et les mines, les deux piliers de l'économie, ne créent pas assez de richesses et d'emplois. Depuis 1970, l'agriculture emploie 70 % de la population active mais ne fournit que 40 % de la production, ce qui atteste de sa faible productivité et de son incapacité à nourrir convenablement la population. Les ressources minières du pays, qui constituent un intérêt stratégique mondial, ont vu leur importance relative diminuer à cause de la chute brutale des cours à la fin des années 1970. La part du secteur secondaire dans le PIB a décliné entre les années 1970 et les années 2000. Cette désindustrialisation a été exacerbée dans les années 1990 par les pillages et conflits armés qui ont déchiré le pays.

Le secteur privé ne participe que marginalement aux réseaux internationaux de production, intervenant surtout au bas de la chaîne de valeur. La participation du pays au commerce mondial est aussi limitée par la gamme de produits offerts et des biens demandés (biens d'équipement et aliments). Les exportations sont concentrées sur des matières premières à faible valeur ajoutée. Le taux d'investissement est faible et le capital peu productif. Le modèle de développement adopté (exportation de matières premières et substitution des importations) n'a pas donné lieu à une diversification de la base productive. Le pays est depuis plusieurs décennies dans une situation de dépendance, aussi bien commerciale que technologique et financière. De 1960 à 2000, la part des produits primaires dans les exportations est restée la même (environ 80 %), tandis que leur poids dans le marché mondial a baissé.

En outre, les secteurs productifs de l'économie sont faiblement interconnectés. Plusieurs produits agricoles sont exportés à l'état brut. Alors que dans les années 1970, le pays disposait d'une dizaine d'industries agroalimentaires, il n'en compte plus que cinq aujourd'hui. Les industries extractives ne transforment pas localement les matières premières. Elles sont connectées au secteur énergétique et à celui des transports dans le seul but d'extraire les minerais et de les expédier à l'étranger. L'extraction, quand elle n'est pas artisanale, repose sur un équipement désuet qui limite son rendement.

Les manufactures, quant à elles, ne contribuent que faiblement à la croissance (pas plus de 2 points de pourcentage) en raison de la vétusté de leur outil de production, de leur capacité limitée à utiliser de nouvelles technologies, des effets de la concurrence étrangère ainsi que des coûts imposés par le double déficit d'infrastructures et d'accès à l'énergie. Les usines textiles qui contribuaient autrefois au PIB à concurrence de 5 % se sont essouffées face à la concurrence étrangère, faute de pouvoir maîtriser leurs coûts de production. Seules les brasseries sont restées relativement performantes, malgré un contexte difficile marqué par des coupures intempestives de courant.

La croissance en RDC est assez volatile à court et à moyen terme en raison de la faible diversification de la base productive, d'une forte dépendance vis-à-vis du marché mondial et d'une faible capacité de riposte face aux chocs externes. En intégrant ses industries dans les chaînes de valeur mondiales, le pays pourrait consolider sa croissance, réduire la pauvreté et améliorer sa position extérieure nette.

Conscient de cette nécessité, le gouvernement a créé en 2012 une commission d'études pour définir la nouvelle politique industrielle du pays. Deux grands objectifs sont poursuivis. D'une part, il s'agit de renforcer les PPP pour refondre le tissu industriel du pays et promouvoir une exploitation optimale des ressources naturelles. D'autre part, les autorités visent la création progressive d'une économie industrialisée, compétitive et pleinement intégrée aux dynamiques d'échanges régionaux et mondiaux. Dans ce même cadre, un document stratégique a été élaboré sur le rôle de l'agroalimentaire, des matériaux de construction, de l'exploitation minière et de la métallurgie dans le redressement économique et la lutte contre la pauvreté. Un schéma directeur





d'industrialisation du pays est en préparation, qui sera axé sur six filières : bois, textiles, corps gras, bâtiments et matériaux de construction, transformation des métaux et produits de l'élevage. Par ailleurs, pour encourager le traitement et le raffinement des minerais à l'intérieur du pays, le gouvernement a interdit l'exportation des concentrés de cuivre et cobalt.

L'industrialisation ne se fera pas sans un meilleur climat des affaires. L'attrait exercé par les ressources naturelles n'est pas suffisant pour attirer de nouveaux capitaux et élargir la chaîne de création des valeurs. Il faudrait mettre sur pied une architecture institutionnelle et infrastructurelle pour favoriser leur exploitation, mais aussi amener le secteur privé à jouer pleinement son rôle moteur dans la croissance.



## CÔTE D'IVOIRE

La Côte d'Ivoire participe à des chaînes de valeur mondiales (CVM) d'une multitude de produits agroalimentaires (huile de palme, anacarde, ananas, banane) et agro-industriels à forte demande régionale ou mondiale. Le pays est un fournisseur mondial incontournable pour le cacao (40 % de la production mondiale), le café (300 000 tonnes par an) et le caoutchouc (256 000 tonnes en 2012). Ces produits sont exportés sous forme brute ou après une première transformation en produits intermédiaires. Ils attirent de grands groupes mondiaux tels que Cargill, Michelin, Olam, Nestlé, Unilever, etc.

Le potentiel existe, pour une meilleure participation aux CVM : des terres riches, de la main d'œuvre agricole, des firmes présentes et des filières de production ayant des perspectives de croissance intéressantes. Le caoutchouc, par exemple, compte déjà 16 unités de transformation industrielles. Les conditions climatiques sont très favorables à sa production et ses rendements figurent parmi les cinq plus élevés au monde, sur un marché mondial où l'offre ne satisfait pas la demande.

Le cacao connaît lui aussi une demande mondiale croissante, tirée par la consommation de chocolat dans les pays émergents. De plus, depuis 2012, les filières café-cacao ivoiriennes bénéficient d'une régulation des prix en faveur des producteurs, doublée d'une nouvelle norme de qualité qui a permis de bonifier le label « Origine Côte d'Ivoire » à travers le programme Qualité-Quantité-Croissance (2QC). La production a ainsi affiché 81 % de cacao de grade 1 au cours de la dernière campagne.

La Côte d'Ivoire est la plus grande exportatrice d'huile de palme en Afrique. Tout le processus industriel de transformation en produits finis (huile raffinée et produits dérivés) se déroule sur place, avant l'exportation vers les pays de la CEDEAO, où la demande est en forte croissance. Les deux principales entreprises, Palmci et Sania, majoritairement détenues par le groupe ivoirien Sifca et ses partenaires Olam et Wilmar (Singapour), réalisent 90 % de leur chiffre d'affaires sur le marché sous-régional (Burkina, Mali et Nigeria).

Cependant, l'accès limité au foncier rural constitue l'un des premiers obstacles structurels à la croissance de la production et des rendements, notamment pour les cultures pérennes. Par exemple, les rendements sont sept fois inférieurs à ceux de l'Indonésie pour les palmiers, et deux fois et demi pour les caféiers. L'absence de garantie locative de long terme pour les terres agricoles (pas de titre et pas de concession) limite les possibilités de financement et de développement agricole, ainsi que les opportunités pour les producteurs de passer des contrats de sous-traitance. Il faudra trouver une bonne formule d'accès aux terres agricoles, qui pourrait s'inspirer du système du *Lands Commission* du Ghana voisin. Ce modèle associe de manière pratique l'État et les chefs coutumiers et donne la prévisibilité nécessaire aux contrats agricoles.

Les politiques publiques ivoiriennes veulent porter la part du secteur industriel dans le PIB d'environ 30 % en 2012 à 40 % en 2020. Une stratégie d'amélioration du taux de transformation industrielle locale des matières premières est à l'étude. Elle devra prendre en compte le fait que certaines CVM stratégiques n'offrent pas de grandes marges de contribution industrielle directe. C'est notamment le cas pour les CVM dont les produits dérivés ne font pas l'objet de cotation internationale. Par ailleurs, le processus de fabrication d'un produit fini demande à la fois du capital et une logistique adaptée de transport et de distribution. Pour ces CVM, une politique volontariste de transformation locale afin d'approvisionner le marché mondial peut s'avérer coûteuse et peu bénéfique.

Les plus grandes opportunités de développement industriel, de création de valeur et d'emplois résident en Côte d'Ivoire dans les CVM à fort potentiel régional, ainsi que dans le renforcement des PME ivoiriennes sur les activités intermédiaires d'exportation. Le pays compte parmi ses atouts un tissu productif diversifié, des ports et un réseau routier développé. Ce potentiel est encore sous-exploité à l'échelle de la sous-région, voire sous-estimé pour certains secteurs comme le textile et la confection.

En effet, la croissance démographique, l'urbanisation, l'émergence de chaînes hôtelières régionales, la diaspora et les préférences commerciales régionales (0 % de droits de douane dans l'UEMOA, accès préférentiel aux marchés européen et seulement 6 % de droits de douane



aux États-Unis) offrent aux stylistes et confectionneurs ouest-africains des niches dynamiques dans la coupe-couture haut de gamme, le textile pour la maison et la décoration intérieure ainsi que la broderie traditionnelle et le luxe artisanal. La Côte d'Ivoire dispose d'une bonne capacité industrielle pour se positionner dans l'approvisionnement rapide de ces acteurs en diversifiant son offre. Les deux principaux produits actuels – le bazin et le wax – ne représentent qu'une petite partie des besoins d'approvisionnement du marché régional.

Beaucoup d'opportunités industrielles existent aussi dans l'agroalimentaire, notamment dans la transformation et le conditionnement des fruits tropicaux. La Côte d'Ivoire est désormais le premier producteur africain d'anacarde et son premier exportateur mondial avec 450 000 tonnes par an. Le marché de l'ameublement en bois présente aussi un fort potentiel avec l'urbanisation galopante en Afrique. De même, en mettant un accent spécifique sur l'amélioration des infrastructures et services administratifs du port, la géographie du pays ainsi que le savoir-faire dans la logistique portuaire constitueraient un avantage pour se positionner dans l'attrait d'activités d'assemblage et de montage de groupes mondiaux en quête des marchés ouest-africains. L'entrée en vigueur du TEC élargi au niveau de la CEDEAO en 2014 offre en principe de meilleures opportunités pour ces activités.

D'autres obstacles structurels saillants restent à lever pour exploiter ce potentiel régional. Les PME occupent encore trop peu de fonctions utiles aux producteurs, telles que l'emballage, le marketing et la gestion des circuits de distribution. De même, elles peinent à conquérir des marchés pour la transformation des matières premières ou l'exportation. L'enquête nationale d'identification des PME (sociétés réalisant moins de 1 milliard XOF de chiffre d'affaires et employant moins de 200 personnes) a permis d'en dénombrier 30 000, soit beaucoup plus que ce que les statistiques nationales espéraient. Elle a aussi démontré que les PME sont quasiment toutes orientées vers le marché local, et concentrées à 84 % sur des activités dans le secteur tertiaire (télécom et commerce), contre seulement 15 % dans le secondaire (activités de transformation) et 1 % dans le primaire.

Outre l'idée de la création d'un fonds de garantie pour l'accès au financement, et la mise en place d'une agence de développement des PME, il faudra réussir à rendre plus attractives les activités exportatrices et de sous-traitance à travers des procédures simplifiées pour ces PME, des mesures spécifiques d'incitation, et des outils d'accompagnement plus larges dans l'appui managérial. Les petits entrepreneurs savent migrer rapidement entre les secteurs, en se rabattant vers les nouvelles activités porteuses. Ils manquent de capacités managériales pour accomplir les formalités d'accès aux marchés d'exportation, ou encore pour monter des dossiers adéquats de financement. Leurs capacités de production restent par ailleurs limitées, pour répondre aux grandes commandes.

Enfin, une meilleure politique de structuration locale des activités en zones dédiées, avec une bonne proximité géographique entre les entreprises et les services dont elles ont besoin, pourrait être un important facteur d'attractivité. Les modèles marocains de plateformes industrielles intégrées (comprenant une offre d'infrastructures et de prise en charge de la formation de ressources humaines qualifiées) peuvent servir d'inspiration. La mise en place de nouvelles zones franches et la modernisation des zones industrielles envisagées par le gouvernement constituent un premier pas dans la bonne direction.



## DJIBOUTI

Djibouti se positionne en aval dans la chaîne de valeur mondiales (CVM). Ses activités économiques sont concentrées dans le secteur des services de transports maritimes. La signature d'un accord de concession entre l'État djiboutien et Dubaï Port World en 2000, pour la gestion du port de Djibouti, a permis de capitaliser sur la situation géostratégique du pays au carrefour de corridors maritimes clés pour le commerce de marchandises, et d'aboutir à la construction du terminal de Doraleh. Depuis 2008, un terminal à conteneur très sophistiqué permet donc d'assurer le transit de marchandises ou de transbordement. Ses capacités et sa modernité ont conduit à une montée en charge des activités de transports auparavant uniquement réalisées par le port traditionnel de Djibouti. Ces activités ont jusqu'à présent une portée majoritairement régionale. Pour près de 80 %, elles portent sur le transit de marchandises en provenance ou à destination d'Éthiopie. Les activités de transbordement pourraient quant à elles avoir une portée mondiale mais leur volume fluctue d'une année à l'autre.

Une série de nouveaux investissements en infrastructure portuaire initiés en 2012 contribuera sur le court terme à développer le volume d'activité portuaire grâce à une spécialisation accrue. En effet, deux nouveaux ports dédiés respectivement au commerce de sel et de potasse sont en cours de construction. Le programme d'investissement élaboré par les autorités prévoit la construction d'autres terminaux portant sur le transport de bétail, le stockage de pétrole ou encore de gaz liquéfié. Leur mise en œuvre permettrait également d'augmenter le volume d'activité en se spécialisant sur des niches. Mais leur financement n'a pas encore été sécurisé.

Le pays envisage également l'opportunité d'élargir sa participation aux CVM en se positionnant sur un secteur connexe, celui de l'assemblage. Ce développement pourrait se faire en tandem avec les activités de transbordement. À l'exception d'une activité d'embouteillage destinée au marché domestique, l'activité manufacturière est relativement limitée. Djibouti dispose, en outre, de ressources dont l'exploitation pourrait développer le secteur des industries de transformation agro-alimentaires : la pêche et l'élevage.

Cependant, le développement d'activités économiques qui permettrait au pays d'élargir son positionnement dans les CVM reste limité par le coût des facteurs de production que sont l'eau, l'électricité et dans une moindre mesure les ressources humaines. Les contraintes émanant de la disponibilité et du prix de l'eau et de l'électricité seront levées sur le moyen terme grâce à la mise en place de plusieurs projets à partir de 2013 : construction d'un aqueduc acheminant de l'eau en provenance d'Éthiopie, d'une unité de dessalement d'eau de mer, d'une deuxième ligne d'interconnexion électrique avec l'Éthiopie. Des forages exploratoires visant à exploiter les ressources géothermiques ont aussi été annoncés.

Le programme d'investissement en infrastructure vise également à renforcer le positionnement du pays comme un acteur majeur dans les activités portuaires de la région. Djibouti est en effet confronté à la concurrence d'autres ports régionaux tels que Mombasa au Kenya, Berbera en Somalie et Aden au Yémen. Les récentes politiques mises en œuvre ont eu pour objectif primordial d'alléger les contraintes structurelles d'accès à l'eau et à l'électricité. Maintenant que ces obstacles sont en voie d'être levés, un nouvel objectif a été désigné en 2012 avec l'identification de secteurs porteurs de croissance en vue de diversifier l'économie. Enfin, un travail de revue de la politique d'investissement a été réalisé en partenariat avec la CNUCED (Conférence des Nations unies sur le Commerce et le Développement) en 2013 afin de favoriser l'attractivité du pays.

## ÉGYPTE

Début 2008, le FMI a décrit l'Égypte comme « une économie dont le taux de croissance est l'un des plus rapides au Moyen-Orient », lorsque la croissance du PIB réel s'est accélérée, passant de 3,2 % en 2001/02 à plus de 7 % en 2006/07. Cette croissance a été portée par les réformes économiques introduites en 2004 par le gouvernement du président Hosni Moubarak qui ont renforcé la participation du secteur privé aux secteurs égyptiens de l'industrie et des services. Elles ont ainsi attiré une quantité massive de flux entrants d'IDE, se traduisant par le développement de secteurs clés comme celui des télécommunications. Enfin, elles ont créé des millions d'emplois. Le secteur du tourisme, dont les liens en amont avec les PME sont solides, a été dopé en 2008, lorsque la compagnie EgyptAir a rejoint Star Alliance. Depuis la révolution de janvier 2011, le secteur s'est néanmoins nettement contracté en raison de l'agitation politique, ce qui a empêché les pauvres de profiter pleinement des gains de la mondialisation.

En prenant modèle sur la Chine, l'Égypte a dopé son industrialisation en adoptant la loi n° 83 en 2002 sur les Zones économiques spéciales (*Special Economic Zone - SEZ*). Un article d'une chercheuse (Emma Scott, « China goes global in Egypt: A Special Economic Zone in Suez », août 2013) indique que, depuis 2005, la Chine a créé un certain nombre de coentreprises avec des Égyptiens, entre autres, les investissements initiaux totalisant 334,47 millions USD. Ces investissements participent aux transferts de connaissances et à l'industrialisation dans un certain nombre de sous-secteurs de la fabrication : fibre de verre, équipements électriques haute et basse tension, textile et équipements pétroliers. Les investissements chinois ont par exemple permis à l'Égypte de se repositionner dans la chaîne de valeur mondiale (CVM) du secteur de l'extraction. Le pays fabrique ainsi des plates-formes de forage pétrolier et les composants associés qui seront utilisés par les compagnies pétrolières internationales opérant sur le territoire égyptien.

Vodafone, Orange, Microsoft, Intel et Oracle ont installé en Égypte des activités qui répondent aux besoins de leurs clients internationaux dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC). Les activités égyptiennes de ces acteurs couvrent l'ensemble des CVM, du développement de nouveaux produits à la fourniture de solutions techniques à leurs clients internationaux via des centres d'appel de pointe. Par exemple, plus de 80 % du développement des systèmes logiciels de Microsoft au Moyen-Orient est réalisé par des Égyptiens, sur le territoire égyptien ou dans les pays du Golfe, par des équipes dédiées à la création d'interfaces utilisateur en arabe ainsi qu'à l'assistance technique après-vente, selon le rapport 2010 de la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement intitulé « *Integrating developing countries' SMEs into global value chains* » (« Intégrer les PME des pays en développement aux chaînes de valeur mondiales »). En plus de la langue arabe, l'Égypte offre d'autres avantages au secteur des TIC, notamment la proximité avec l'Europe et le Golfe, une solide infrastructure de fibre optique permettant d'externaliser des services, et un marché extrêmement vaste qui stimule la demande d'amélioration des produits.

Selon l'Autorité générale des investissements et des zones franches (*General Authority for Free Zones and Investment - GAFI*) d'Égypte, le pays a mis en place plus de 100 SEZ. Ces zones offrent aux investisseurs des incitations concurrentielles, notamment des terrains, la fourniture des services publics adéquats, un réseau routier de qualité, des allègements fiscaux et un guichet unique pour communiquer avec les services de l'État. Motivé par l'expérience chinoise, le décret présidentiel n° 35 de 2003 a créé la Zone économique spéciale du Nord-Ouest du Golfe de Suez (*North-West Gulf of Suez Special Economic Zone - SEZ*). Située à proximité du port de Sokhna, dans la région du canal de Suez, cette zone se compose de nombreux groupes d'industries légères et lourdes, notamment dans l'automobile, la pétrochimie, les produits pharmaceutiques, l'agroalimentaire et le textile. Les informations de la GAFI révèlent que le secteur textile égyptien participe à l'ensemble des activités de sa CVM (de la culture du coton à la production de tissus et de vêtements), créant ainsi environ 30 % des opportunités d'emploi dans la fabrication. Marks & Spencer, Levi Strauss, Calvin Klein, Pierre Cardin et Tommy Hilfiger sont quelques-unes des marques internationales qui produisent en Égypte. Créée en 2006, une zone industrielle sino-égyptienne a fortement profité à l'Égypte grâce à un transfert de technologies de fabrication textile. Les ressources naturelles et la situation géographique avantageuse dont jouit l'Égypte, avec un accès facile aux marchés clés d'Europe, d'Afrique et du Golfe, sont autant d'avantages comparatifs majeurs que le pays offre aux acteurs mondiaux du secteur textile.



Le secteur aérien présente les meilleures opportunités pour permettre à l'Égypte d'accroître sa participation aux CVM régionales et mondiales. Selon le ministère de l'Aviation, l'Égypte a acquis la licence exclusive d'un système de communication et de navigation par satellite qui devrait couvrir l'ensemble de l'Afrique. Selon l'Organisation de l'aviation civile internationale, tous les systèmes de navigation aérienne du monde vont devoir migrer vers un nouveau système de communication, de navigation, de surveillance et de gestion du trafic aérien par satellite, ce qui améliorera grandement la sûreté des transports aériens. Pour tirer parti de cet atout unique, l'État a approché la Banque africaine de développement afin qu'elle l'aide à réunir les gouvernements africains et les acteurs du secteur privé pour qu'ils investissent dans un projet de satellites géostationnaires nommé NAVISAT, lequel réalisera les investissements requis. Le projet proposera également des services Internet à haut débit payants aux acteurs du secteur privé sur tout le continent. En outre, compte tenu de ses capacités dans le secteur de l'aviation, l'Égypte étudie la possibilité de devenir le formateur de référence pour les compagnies aériennes publiques et privées de toute l'Afrique.

Même si l'Égypte possède plusieurs avantages comparatifs dont elle peut tirer parti pour étendre sa participation aux CVM actuelles et s'ouvrir à de nouvelles opportunités, le pays doit résoudre un certain nombre de problèmes. L'amélioration de la gouvernance est essentielle si l'Égypte veut créer un climat favorable au développement du secteur privé. Une telle amélioration permettrait au pays de tirer davantage parti de ses solides infrastructures, de ses coûts de production compétitifs, de sa proximité avec les marchés régionaux et mondiaux, et d'accords commerciaux bilatéraux favorables pour que les CVM créent davantage d'activités. Accroître la participation du secteur privé à l'industrie textile, contrôlée par l'État et handicapée par le vieillissement des machines dans les usines d'égrenage, réglerait le problème des technologies obsolètes et placerait l'Égypte dans une position plus favorable pour concurrencer les producteurs asiatiques de prêt-à-porter. En outre, formaliser le secteur des PME, caractérisé par une faible valeur ajoutée, améliorerait les possibilités d'intégration de ces entreprises aux CVM par le biais d'accords de jumelage avec les acteurs mondiaux, dans les SEZ et dans d'autres régions d'Égypte.

La stratégie de développement industriel mise en place en 2006 par le ministère du Commerce et de l'Industrie vise à renforcer l'intégration de l'Égypte à l'économie mondiale en développant de nouveaux créneaux dans les secteurs des moyennes à hautes technologies. En s'appuyant sur ces efforts, le ministère des Technologies de l'information et de la communication (MCIT) a lancé une stratégie TIC (2013-17) ayant pour objectif d'approfondir la collaboration entre les secteurs public et privé. Cette stratégie appelle à un renforcement de la législation et des infrastructures technologiques, afin que l'Égypte devienne le centre des TIC pour toute l'Afrique du Nord. L'État espère ainsi créer un environnement propice à davantage d'investissements étrangers, lesquels créeront de nouveaux emplois pour les Égyptiens. La stratégie mandate le MCIT pour créer un fonds de 20 millions EGP destiné à financer des incitations poussant les PME à saisir des opportunités au niveau des activités amont des CVM dans les domaines des applications mobiles et open source. L'État espère que les initiatives énoncées dans sa stratégie TIC généreront plus de 100 000 emplois en 2014.

Bien que la crise politique actuelle ait un impact négatif sur le tourisme, le nouveau plan stratégique du ministère de l'Aviation civile a pour objectif d'accroître la capacité des aéroports égyptiens, de 30 millions de passagers actuellement à 40 millions à l'horizon 2025. Cela devrait créer des millions d'emplois compte tenu des liens étroits qui existent entre ce secteur, celui du tourisme, et les voyages d'affaires et d'agrément associés. En plus d'étendre le périmètre d'EgyptAir sur les réseaux aériens mondiaux, le ministère cherche à profiter de la situation géographique avantageuse de l'Égypte pour tisser davantage de liens avec l'économie aérienne mondiale. Dans ce domaine, une initiative importante a été dévoilée à l'occasion de l'*Airport Cities World Conference and Exhibition* qui s'est tenue en mars 2013 en Afrique du Sud : un projet de développement d'une cité aéroportuaire sur le site de l'aéroport international du Caire, doté d'un budget de 20 millions USD. Dans une perspective de création d'emplois, cette infrastructure de 480 000 m<sup>2</sup> comprendra des installations axées sur les loisirs, des hôtels cinq étoiles et un parc d'attractions Disneyland, et permettra à l'Égypte de s'ancrer plus profondément dans les CVM des secteurs de l'aviation et du tourisme. Cependant, l'Égypte doit commencer par résoudre les problèmes politiques et d'insécurité qu'elle connaît actuellement afin d'attirer les IDE dont le pays a besoin de toute urgence pour parvenir à participer plus pleinement à l'économie mondiale.

## ÉRYTHRÉE

Le gouvernement érythréen considère les chaînes de valeur mondiales (CVM) comme l'un des principaux leviers susceptible de réduire la volatilité de l'économie et d'améliorer la croissance. Les principales activités entrant dans les chaînes de valeur relèvent actuellement de la prestation de services auxiliaires, de la production de biens agricoles, de la transformation, de l'extraction minière, des ventes et du commerce. Le secteur minier constitue le domaine le plus attractif, avec plus de 14 entreprises de prospection et d'exploitation minières impliquées, originaires d'Australie, des Bermudes, du Canada, de Chine, des Émirats arabes unis, de Libye et du Royaume-Uni.

Dans le secteur agricole, des sociétés chinoises multiplient les investissements dans la construction d'entrepôts frigorifiques de produits alimentaires, d'une usine de production d'aluminium et d'étain, et d'une chaîne de production de tuyaux d'irrigation au goutte à goutte en PVC de haute qualité. Les autorités encouragent vivement les entreprises et les particuliers à investir dans la construction résidentielle, les routes, les aéroports, les ports et les hôpitaux. Dans le secteur de l'immobilier, l'entreprise italienne Gruppo Italiano Costruzioni construit 1 680 logements à Asmara, la capitale, et elle mène plusieurs projets immobiliers dont un complexe touristique à Massawa. Ces initiatives correspondent à la volonté politique d'autosuffisance pour le développement du pays.

Le Centre érythréen de l'investissement (*Eritrean Investment Centre*) prospecte les investisseurs potentiels à qui il offre des garanties. Les autorités ont également lancé un programme intensif de décollage des exportations avec pour cibles les marchés européen et américain (à travers la Loi sur la croissance et les possibilités économiques en Afrique – Agoa –, 2000). L'Érythrée a ainsi pu exporter textiles et vêtements aux États-Unis en franchise de taxes et de quotas jusqu'en 2008.

Globalement, la participation du pays aux CVM a des résultats tangibles, en particulier sur la création d'emplois, le développement des infrastructures et le renforcement des capacités, et l'augmentation des revenus. À elle seule, la mine de Bisha devrait générer jusqu'à 700 emplois directs et indirects lorsqu'elle sera en pleine exploitation.

Le potentiel de croissance de l'agriculture n'est pas pleinement exploité, principalement en raison du manque de liaisons vers les sites de production, du peu de valeur ajoutée et d'une basse productivité. Les CVM sont relativement bien développées dans le secteur de la pêche, avec des marges d'amélioration considérables. La pêche offre un grand potentiel d'investissements avec une zone de pêche de 90 000 km<sup>2</sup> pour un potentiel de production annuelle estimé entre 65 000 tonnes et 70 000 tonnes de poisson et autres produits de la mer. La demande de poisson dépasse l'offre dans les zones urbaines, et il y a des possibilités d'augmentation de la consommation intérieure. La pêche peut ainsi contribuer significativement en Érythrée à la sécurité alimentaire, aux recettes en devises et à la création d'emplois.

Le potentiel du tourisme est considérable : il repose sur la diversité des paysages et de la topographie du pays, sur son histoire, à quoi s'ajoutent une longue bande côtière de plages immaculées, de nombreuses îles et une eau limpide riche d'une abondante vie marine. La mise en valeur de l'héritage historique et culturel du pays offre également de bonnes opportunités d'investissement.

L'investissement dans les activités d'exploration de gisements de pétrole, de gaz naturel et de minéraux constitue une source potentielle d'accroissement des recettes d'exportation. L'exploration pétrolière et gazière en mer est un domaine spécifique d'investissement potentiel.

Malgré ces opportunités d'investissement, le pays est confronté à de nombreux défis, notamment à la faible productivité de l'agriculture, due à des pratiques agricoles archaïques et à un régime foncier où la propriété des terres est dévolue à l'État.

L'exploitation des opportunités économiques existant en Érythrée exigera non seulement l'implication des autorités et de la population, mais aussi l'intégration régionale du pays et un accès au commerce international. Le pays doit donc entreprendre des réformes efficaces, notamment de la politique de coopération et d'intégration régionales, il doit se doter d'une base d'infrastructures



solide et d'installations suffisantes en matière d'énergie, de transports, de communications et de commercialisation, et se doter en capacités institutionnelles et en ressources humaines avec des incitations adéquates. Avec des investissements conséquents et des réformes cohérentes, l'agriculture offre une marge de développement considérable. Le recours aux techniques de culture modernes, aux engrais, et aux méthodes de protection des plants et de conservation de l'eau permettraient une abondante production de vivres, dégageraient des recettes d'exportation et fourniraient des matières premières aux industries. Le développement de l'agriculture irriguée dans les bassins fluviaux des plaines est extrêmement prometteur.

À moyen terme, l'Érythrée devrait envisager les mesures clés suivantes :

- Les actions visant à optimiser les chaînes de valeur doivent se baser sur les possibilités et la demande des marchés. En l'occurrence, le gouvernement érythréen doit s'attaquer à des obstacles tels que les coûts élevés des infrastructures, le manque d'accès au financement du capital, la pénurie de personnels qualifiés et l'insuffisance des incitations. Il doit en particulier s'attaquer aux obstacles que rencontrent les PME, celles-ci étant le meilleur vecteur d'une optimisation des chaînes de valeur dans les principaux secteurs de l'économie.
- Il faut également des politiques de soutien au développement du secteur privé dans le domaine manufacturier et la transformation des intrants primaires. L'Érythrée dispose d'un potentiel important dans la transformation des produits agroalimentaires pour l'exportation.
- Le plan de développement en cours d'élaboration met l'accent sur le passage à des activités à plus forte valeur ajoutée. Le gouvernement se doit de formuler un plan national unique et de détailler les synergies entre les secteurs. De plus, les autorités doivent susciter un environnement favorable aux entreprises en créant dans les chaînes de valeur des liens entre les entreprises locales et étrangères du secteur manufacturier formel, afin de favoriser l'émergence d'industries locales capables d'accomplir des tâches de sous-traitance et, ultérieurement, de concurrencer les entreprises étrangères. Un tel environnement encouragera les entreprises érythréennes à devenir plus innovatrices et à accroître la productivité des employés en vue de coopérer avec des entreprises multinationales.
- Pour améliorer le climat des affaires du pays, les autorités devraient s'efforcer de continuer à développer la formation aux qualifications demandées par le marché du travail et à fournir les incitations nécessaires. Avec l'aide de la BAfD, le gouvernement développe un programme de formation professionnelle et technique pour dispenser les compétences et l'expertise technique requises. Le gouvernement a demandé à la BAfD d'apporter un soutien continu à ce programme sur le moyen terme afin de combler le déficit de compétences dans le pays.



## ÉTHIOPIE

La participation de l'Éthiopie aux chaînes de valeur mondiales (CVM) et sa part relative dans la valeur ajoutée totale créée dans ce cadre restent minimales, en amont comme en aval. Comme beaucoup d'autres pays en Afrique, l'Éthiopie en est toujours aux premières phases d'accès aux CVM, au-delà des exportations de ressources naturelles. D'où la nécessité de nouvelles stratégies pour un meilleur accès aux chaînes de valeur. Même les opérateurs engagés dans les CVM n'en retirent pas encore tous les avantages. En Éthiopie, une coopérative de producteurs représentative n'obtient qu'environ 7 % du prix de détail du café de spécialité, et cette part tombe à quelque 4 % pour les exportateurs de café (privés) non membres. Le prix de vente des fleurs coupées en provenance d'Éthiopie est d'environ 0.183 USD par tige, tandis que le prix de détail sur le marché européen (le principal lieu de destination de ces fleurs) est d'environ 9.09 USD. La part des exportateurs éthiopiens avoisine donc les 2 %. Malgré cette part extrêmement faible pour les exportateurs de fleurs coupées, le secteur a enregistré une croissance respectable, principalement due au soutien des autorités et à un climat favorable. Ce secteur des fleurs constitue une diversification extraordinairement rapide et réussie de l'Éthiopie vers un produit d'exportation non traditionnel. La floriculture a commencé à émerger au début des années 2000 et, en dix ans, le pays est devenu le 5<sup>e</sup> exportateur non européen sur le marché des fleurs coupées de l'UE et le 2<sup>e</sup> exportateur de fleurs en Afrique après le Kenya. En 2011, l'un des plus gros exportateurs de chaussures chinois, Huajian, a installé une usine en Éthiopie, dans le cadre d'un plan visant à investir 2 milliards USD sur 10 ans pour développer des groupements manufacturiers axés sur la fabrication de chaussures à l'exportation. Cette société pourrait créer 100 000 emplois sur cette période et va intégrer les fabricants d'intrants locaux dans les chaînes logistiques mondiales.

L'Éthiopie dispose de nombreuses ressources naturelles, qui peuvent fournir des intrants précieux à l'industrie manufacturière légère, à la fois sur le marché intérieur et à l'exportation. Parmi ses ressources abondantes figurent le bétail, qui peut être transformé en cuir et produits associés, les forêts, qui peuvent être gérées pour le secteur de l'ameublement, le coton, qui peut soutenir le secteur de l'habillement, et les terres agricoles et les lacs, qui peuvent fournir des intrants à l'industrie agroalimentaire. L'Éthiopie dispose également d'une main d'œuvre bon marché et abondante, ce qui lui donne un avantage comparatif dans les secteurs à forte densité de main d'œuvre et moins qualifiés, comme l'industrie manufacturière légère. La chaîne de valeur du bétail éthiopienne peut devenir un secteur prospère, en produisant de la viande emballée pour les marchés du Moyen-Orient, d'Europe et d'Afrique orientale. Le secteur offre aussi un potentiel dans le cuir, pour des gants et des chaussures de mode qui se vendent massivement dans les rues commerçantes et les boutiques d'Europe. Pour atteindre ce niveau de développement, les opérateurs et investisseurs de la chaîne de valeur pourraient réfléchir à la façon d'améliorer la qualité et la valeur des exportations de viande à plusieurs niveaux : mettre en place un système de tri standardisé pour la viande et les animaux vivants ; mieux approvisionner les abattoirs afin d'accroître l'utilisation des capacités et de faire baisser les coûts ; fournir plus de matières premières aux producteurs de cuir ; instaurer de meilleurs services d'alimentation, d'engraissement, de soins vétérinaires et autres tout en encourageant l'investissement étranger et national à tous les niveaux de la chaîne de valeur. L'Éthiopie a identifié la chaîne de valeur du cuir et des produits du cuir comme étant l'un de ses secteurs porteurs. Le pays pourrait devenir un important fournisseur de cuir et de produits à base de cuir pour les maisons de couture d'Europe et d'Asie.

L'industrie agroalimentaire, qui cherche à renforcer ses capacités face à une concurrence mondiale de plus en plus féroce, rencontre d'importants problèmes. Parmi ces derniers, il faut citer une offre de matières premières insuffisante pour répondre à la demande, l'absence d'incitations financières à titre de primes de qualité supérieure, les faibles investissements étrangers et nationaux dans la chaîne de valeur et l'accès limité au fonds de roulement, le manque de spécialisation nécessaire pour accéder aux principaux marchés de niche européens et asiatiques, la faible productivité des travailleurs et le manque de liens en amont et en aval. En remédiant à ces différents problèmes, notamment en augmentant l'approvisionnement en animaux des abattoirs, en améliorant la collecte et en instaurant des normes de qualité, le pays pourra accéder aux principaux acheteurs de cuir mondiaux. Des politiques macroéconomiques



et des réformes administratives nationales favorables pourraient, en étant bien coordonnées, permettre à l'Éthiopie d'exploiter son facteur de production abondant, sa main d'œuvre bon marché, afin d'accroître son développement sur une base moins vulnérable aux risques inhérents à la production agricole pluviale, notamment sa participation au commerce de transformation. L'État peut suivre la voie empruntée par toute une série de nations asiatiques, en prenant l'initiative d'accélérer la réalisation de l'avantage comparatif latent dans les segments de l'industrie manufacturière légère où des interventions politiques spécifiques, faisables, très centrées et peu coûteuses peuvent stimuler rapidement la production, la productivité, voire les exportations et favoriser l'entrée sur les marchés et la croissance. La chaîne de valeur a besoin de services efficaces et doit pouvoir déplacer son personnel, ses capitaux et ses technologies entre les pays. La politique publique doit donc supprimer les obstacles à tous les niveaux de la chaîne de valeur, en particulier celui de la logistique commerciale. Les performances de l'Éthiopie en matière de commerce transfrontalier sont relativement médiocres. Au niveau mondial, le pays se classe en 166<sup>e</sup> position sur 189 économies. Les politiques et stratégies ne sont pas encore axées sur les liens en amont et en aval des CVM.

Dans le cadre du GTP, les autorités éthiopiennes ont ouvertement lancé une stratégie visant à jeter les bases d'une transformation structurelle rapide de l'économie afin de tirer parti des CVM. L'objectif est de fonder une économie dotée de technologies modernes et d'un secteur industriel jouant un rôle prépondérant. L'importance de l'expansion du secteur industriel repose sur sa capacité à favoriser la transformation d'autres secteurs, dont l'agriculture. Des efforts sont en cours, par le biais d'une politique globale de développement industriel et de programmes incitatifs. Le textile et l'habillement, le cuir et les produits du cuir, ainsi que l'agroalimentaire ont fait l'objet d'une attention toute particulière. Les investissements directs étrangers (IDE) dans ces secteurs, notamment dans les parcs industriels, affluent. Plusieurs multinationales se disputent une place dans les nouvelles zones industrielles développées par l'État, qui sont en cours d'établissement à Addis-Abeba et dans d'autres régions du pays. Une vingtaine de sociétés étrangères s'implantent dans la zone industrielle de *Bole Lemi*, à la périphérie d'Addis-Abeba, la première de son genre construite par l'État éthiopien. La Zone industrielle orientale, qui a été développée par une entreprise chinoise il y a environ quatre ans, a permis aux autorités de réaliser le potentiel de cette région. Les exportateurs et les investisseurs directs étrangers ont reçu de nombreux encouragements sous forme d'incitations fiscales et non fiscales. Dans son cadre politique et d'investissement pour le secteur agricole, l'État éthiopien a notamment prévu de s'attaquer aux goulets d'étranglement, en développant la commercialisation rurale, la participation du secteur privé et la gestion des ressources naturelles. La politique industrielle encourage l'industrialisation orientée sur l'exportation, laquelle pourrait permettre d'accroître la participation du pays aux CVM. Par ailleurs, les négociations en cours pour l'entrée du pays dans l'OMC sont un autre engagement de l'État témoignant de perspectives de participation accrue aux CVM.

## GABON

Le Gabon a lancé en 2010 un plan stratégique visant à hisser le pays au rang des économies émergentes à l'horizon 2025. Ce plan est accompagné d'un vaste programme de réformes visant à diversifier l'économie et à accroître la compétitivité des secteurs industriels et des services tout en préservant les immenses richesses environnementales du pays. La mise en place de ce programme s'est traduite depuis 2011 par des programmes d'investissements publics massifs et par la mise en place d'une politique industrielle impliquant l'aménagement des zones économiques spéciales pour attirer les IDE, le partenariat public-privé et des prises de participations dans des filiales gabonaises de grands groupes multinationaux.

C'est dans cette optique que le pays a émis, le 5 décembre 2013, un euro-bond de 1.5 milliard USD destiné à réduire ses coûts d'emprunt et à financer une partie des infrastructures dans les secteurs portuaires, aéroportuaires, routiers et énergétiques. Le gouvernement gabonais, compte tenu du blocage observé dans la mise en œuvre du projet d'exploitation du fer de Bélinga, a entrepris de remettre à plat la convention d'exploitation des mines qui le liait à la Compagnie des mines de Bélinga (COMIBEL), détenue à 75 % par la CEMEC (Société nationale de Chine des machines et des équipements d'import-export). Ayant acquis 180 000 actions de la holding chinoise, l'État détient désormais la totalité du capital social de la COMIBEL.

Toute la stratégie d'industrialisation du Gabon repose sur la filière bois. Celle-ci est en plein essor et la forêt, qui recouvre près de 85 % du territoire national, offre des opportunités pour réduire la dépendance du pays envers le pétrole, lutter contre la pauvreté et offrir de meilleures conditions de vie aux populations. Avec plus de 400 essences d'arbres, la richesse écologique du Gabon est inestimable. Au regard de ce potentiel, les autorités gabonaises ont décidé en 2010 d'arrêter d'exporter les grumes brutes pour favoriser leur transformation locale. Il faut dire que le Gabon a longtemps exporté le bois en grumes, en dépit du code forestier de 2001 qui prévoit que 75 % des grumes devaient être transformées au Gabon. Des études ont avéré en 2012 que 35 % seulement des grumes étaient réellement transformées dans le pays. L'interdiction d'exporter des grumes brutes vise à créer de nouveaux emplois et à valoriser les bénéfices en exportant des produits semi finis prêts à être consommés sur le marché mondial. L'État a créé un Bureau industrie bois, un organe administratif chargé d'appuyer l'industrialisation du secteur forestier mais aussi de dispenser des formations aux opérateurs industriels.

Jusqu'en 2008, la Chine était le premier client importateur de bois transformé en provenance du Gabon avec 1.1 million de mètres cube, devançant la France qui représentait alors 14.3 % des parts de marché. Avec l'interdiction des exportations de grumes brutes, l'Europe est devenue en 2012 la première importatrice des produits issus de la transformation du bois gabonais (42 % des ventes), devant l'Asie (36 %), l'Afrique et l'Amérique (22 % l'une et l'autre).

La création de la ZES multisectorielle de Nkok a facilité l'installation à conditions favorables de nouvelles entreprises étrangères. Sur les 62 investisseurs de la ZES en 2013, 40 % travaillent dans la filière bois, et le nombre d'usines est passé de 81 en 2009 à 114 en 2013. Au niveau des emplois, le nombre de salariés de la filière bois est passé de 4 000 en 2009 à près de 7 000 fin 2012. L'essor de la filière a en outre favorisé la création de petites et moyennes entreprises de transport pour acheminer vers les ZES les grumes en provenance de l'intérieur du pays, et d'entreprises de services et de manutention pour l'entretien du matériel roulant et des équipements mécaniques.

Au plan réglementaire, le Gabon a mis en place, avec le concours de firmes étrangères, une norme internationale, le label FSC (*Forest Stewardship Council*), garantissant que le bois est issu d'un environnement durablement géré. Les autorités ont par ailleurs instauré une « grille de légalité et de traçabilité » gérée par l'AEAFB. L'agence vérifie le fonctionnement des exploitations et certifie que leurs activités sont conformes à la réglementation. Le Gabon se conforme ainsi aux critères fixés par l'UE, qui exige la traçabilité de tous bois importés en Europe afin de s'assurer qu'ils sont conformes à la réglementation et ne sont pas le fruit d'une exploitation illégale.

Par ailleurs, l'État a revu les missions assignées à la Société nationale des bois du Gabon (SNBG). En ouvrant son capital aux investisseurs étrangers, l'entreprise publique a pu se doter



d'un complexe industriel qui a attiré de nombreux investisseurs extérieurs. Son capital est ainsi passé de 4 à 10 milliards XAF. Le complexe peut désormais prendre en charge toutes les étapes de transformation, du tranchage au sciage en passant par la production de contre-plaqués. Cette acquisition offre au secteur de nouvelles opportunités et lui donne une longueur d'avance sur les autres pays du bassin du Congo. Le Gabon est devenu le principal site de transformation du bois de la région, avec un marché potentiel élargi. L'ouverture d'un centre de formation spécialisé dans les métiers du bois est envisagée en 2014 à Booué, dans la province de l'Ogooué Ivindo. Le centre formera des techniciens, des ingénieurs, des agents commerciaux et de maintenance qualifiés pour intervenir à chaque étape de la filière bois.

Le nouvel Institut du Pétrole et du Gaz (IPG) formera par ailleurs les jeunes gabonais aux métiers d'exploitation et de gestion des ressources pétrolières. Fruit d'un partenariat public-privé avec les différents opérateurs du secteur pétrolier au Gabon, l'IPG ouvrira aux stagiaires l'accès à des postes de responsabilité dans les entreprises pétrolières. Il accueillera des étudiants de niveau master (bac +5) pour une formation de 18 mois axée sur l'apprentissage théorique et pratique, et dispensée en simulant les conditions réelles d'exploitation.

## GAMBIE

La Gambie participe aux chaînes de valeur mondiales (CVM) à travers deux secteurs principaux : le tourisme et les fruits à coque, principales sources de recettes en devises en dehors du secteur des réexportations, et sur lesquels des informations sont disponibles.

### Chaîne de valeur touristique

Le tourisme est devenu le secteur à la croissance la plus rapide, représentant 12 % du PIB national (et près de 18 % projetés d'ici 2020) et 3.8 % de l'emploi total en 2011. En 2012, près de 175 900 touristes se sont rendus en Gambie, contre 91 000 en 2010.

Les visiteurs étrangers viennent essentiellement du Royaume-Uni (54.6 % des marchés traditionnels en 2012), des Pays-Bas (17.9 %) et de la Suède (7.3 %), pour des raisons de proximité. La Gambie est à seulement 5 ou 6 heures de vol des aéroports d'Europe du Nord. La destination étant presque exclusivement desservie par les vols de tour-opérateurs, notamment au Royaume-Uni, la décision des moyens et des ressources leur appartient. La Gambie est particulièrement vulnérable à toute récession dans la demande en tourisme balnéaire (soleil, sable et plage) frappant ses marchés émetteurs. En outre, ce type de tourisme s'avère très concurrentiel, avec plusieurs destinations prisées en hiver. L'activité touristique reste saisonnière en Gambie, la plupart des tour-opérateurs ne proposant la destination que de novembre à avril. Au Royaume-Uni, *Gambia Experience* est le seul opérateur majeur à travailler toute l'année et à programmer régulièrement des vols affrétés entre Londres et Banjul.

La Commission du tourisme de Gambie (*Gambia Tourism Board - GTB*) a été instaurée en juillet 2010 dans le but de promouvoir, encadrer, développer et superviser le secteur du tourisme en Gambie. Elle réunit des hôteliers, des agences de voyage et des professionnels du divertissement. La GTB est également chargée de conseiller le secteur et de lui offrir un service à guichet unique. Elle fait la promotion de l'investissement étranger et local dans le secteur. Elle coopère également avec les partenaires européens afin de développer des produits et des services durables.

La Gambie cherche à valoriser son image de marque, pour passer d'une destination balnéaire bon marché à un tourisme plus prestigieux, axé sur la culture et la nature. Les investisseurs peuvent bénéficier des nombreuses mesures incitatives prévues par la Loi de promotion des investissements et des exportations, le Plan directeur de développement du tourisme en Gambie (élaboré en 2006) et par la stratégie de développement national. Ces mesures incitatives visent à bénéficier au tourisme écologique, au patrimoine national, au tourisme territorial, à la pêche sportive, aux sports d'eau et aux croisières, aux hôtels 4 ou 5 étoiles, aux complexes et aux marinas intégrés.

Le Plan directeur de développement du tourisme en Gambie souligne les axes prioritaires pour garantir que les retombées financières du tourisme profitent davantage au reste de l'économie. Ces axes prévoient ainsi de développer les infrastructures, et notamment de renforcer l'accès aux territoires intérieurs et les liens avec le monde agricole. Sur ce dernier point, la stratégie à court terme prévoit de mettre à l'honneur la production locale dans les hôtels et les restaurants, alors qu'à moyen terme l'accent est mis sur un meilleur fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement horticole à l'attention de la restauration par le biais des grossistes et des coopératives de femmes. Afin de contrer le problème de saisonnalité, le Plan directeur souligne la nécessité de cibler certains créneaux spécifiques du marché, parmi lesquels la conservation et l'exploitation des sites et des espaces inscrits au patrimoine naturel et culturel.

Le secteur touristique gambien reste concentré : seuls quelques voyagistes travaillent avec les quatre uniques opérateurs nationaux et la vingtaine d'hôtels côtiers. La chaîne de valeur des forfaits vacances constitue le plus gros du tourisme dans le pays. Dans leur étude pour l'Institut de Développement d'Outremer (*Overseas Development Institute - ODI*) publiée en mars 2008 sous le titre « *The Gambian Tourist Value Chain and Prospects for Pro-Poor Tourism* » (Chaîne de valeur touristique en Gambie et perspectives du tourisme favorable aux pauvres), les auteurs J. Mitchell et J. Faal ont calculé qu'un tiers de la valeur des forfaits vacances demeurait dans



le pays, le reste allant à l'étranger aux compagnies aériennes et aux voyageurs internationaux. En revanche, une part plus importante des dépenses des touristes reste dans le pays, profitant assez largement aux populations défavorisées. D'après les calculs de l'ODI, une part de « 14 % de la portion de la chaîne de valeur basée en Gambie tombe directement dans l'escarcelle des ménages défavorisés ». L'utilisation de produits cultivés localement dans la vente de nourriture et de boissons aux touristes représenterait environ 1 million de livres sterling (GBP) de recettes pour les exploitants agricoles notamment.

Hormis les réformes politiques, ces retombées favorables aux populations défavorisées peuvent également être mises au crédit d'initiatives nationales comme *Gambia is Good* (GiG) qui œuvre à consolider les liens entre le secteur des fruits et légumes et l'industrie du tourisme, et l'Association gambienne des petites entreprises du tourisme (*Association of Small-Scale Enterprises in Tourism - ASSET*). Le Fonds pour relever le défi du tourisme (*Tourism Challenge Fund*) par le biais de l'ASSET a également permis à des petites et moyennes entreprises (PME) de se structurer pour intégrer la chaîne de valeur touristique. Il a par exemple été constaté que les vendeurs de fruits et autres presseurs de jus frais sur les plages ont adopté un code visant à réduire le harcèlement des touristes et ont établi des stands de vente pour ne plus avoir à arpenter les plages. Les guides et les artisans ont adopté des initiatives similaires, et les hôteliers invitent les artisans à vendre à tour de rôle leurs produits dans leurs hôtels. Les revenus des vendeurs de fruits ont ainsi progressé de 50 %, ceux des presseurs de jus de 120 %, et ceux des guides d'un tiers ; les artisans du marché auraient également doublé leurs revenus et créé 43 nouveaux emplois.

Bien que le pays soit parvenu à retirer de l'activité touristique un fort effet démultiplicateur, ces profits restent cantonnés aux zones côtières. La Gambie peut espérer dégager de la promotion du tourisme économique et culturel de ses terroirs de plus grands bénéfices pour les populations défavorisées. Les pouvoirs publics doivent instaurer un environnement propice à l'investissement dans ces débouchés en développant les réseaux terrestres et fluviaux et les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour accroître l'accessibilité des régions intérieures.

### Chaîne de valeur de la noix de cajou

La noix de cajou domine les échanges internationaux de fruits à coque, et représente près de 20 % du total des échanges en poids. L'Afrique de l'Ouest récolte actuellement près de 650 000 tonnes d'amandes de cajou brutes par an, soit 30 % de la récolte mondiale. La vaste majorité (95 %) de cette production est exportée en Inde, où les amandes de cajou sont cuites, décortiquées puis transformées en noix de cajou propres à la consommation avant d'être vendues localement et à l'international. Malgré les fluctuations du prix de la noix de cajou par le passé, la tendance s'oriente à la hausse. La flambée des prix en 1998/99 a été provoquée par de mauvaises récoltes, alors que les industriels se sont engagés à honorer des carnets de commande dépassant les quantités qu'ils pouvaient réellement livrer.

Plus de 1.2 million d'exploitants de petite taille cultivent la noix de cajou en Afrique de l'Ouest, pour des rendements d'environ 400 kg/ha, contre un potentiel de 1 500 kg/ha si de meilleures pratiques agricoles étaient adoptées. Aidée par l'Alliance africaine pour le cajou (*Africa Cashew Alliance - ACA*), la région s'impose progressivement comme un producteur et un transformateur incontournable de noix de cajou qui alimente les marchés lucratifs en Inde. L'Afrique de l'Ouest a évidemment beaucoup à gagner au développement d'une industrie de transformation locale : des prix plus justes pour les exploitants, une réduction du chômage et une meilleure sécurité alimentaire en milieu rural. Les pays jouissant du meilleur environnement économique et d'un ferme engagement de la part des pouvoirs publics sont les plus susceptibles de connaître la croissance la plus rapide dans les industries de transformation.

À l'heure de son indépendance en 1965, la Gambie dépendait de la production et des exportations de fruits à coque, un secteur qui n'a cessé de reculer par la suite en importance relative, à mesure que le tourisme progressait. La production de fruits à coque représente désormais quelques 10 % du PIB. Nous nous intéresserons ici aux noix de cajou, une filière mieux intégrée dans les CVM et qui représentait 62 % de la production de fruits à coque et 44 % du total des exportations en 2013. Introduite en Gambie dans les années 60, la noix de cajou devait à l'origine servir de pare-

feu naturel aux zones forestières environnantes. La production commerciale de noix de cajou a considérablement progressé depuis 2000, notamment celle des petites exploitations dans les régions de la Côte occidentale (*West Coast*) et de la Rive Nord (*North Bank*). La production de noix de cajou brutes a été multipliée par plus de 20 en moins de 10 ans, passant de 150 tonnes en 2001 à 6 500 tonnes en 2009 (pour une production mondiale de 2 millions de tonnes, 124 000 tonnes en Guinée-Bissau et 35 000 tonnes au Sénégal). La production gambienne devrait atteindre les 10 000 tonnes en 2010. Le gouvernement tient à soutenir la filière en tant que chaîne de valeur pilote de la réalisation des objectifs de développement commercial du pays.

La Gambie jouit d'un environnement idéal pour investir dans les noix de cajou, grâce à de bonnes conditions de séchage et une noix de qualité supérieure (190 à 210 noix par kg et un résultat de 23 à 28 kg d'amandes pour 80 kg de noix de cajou brutes) qui concurrence les noix produites au Sénégal et en Guinée-Bissau. La plus grande part de la production est achetée par les exportateurs saisonniers indiens. Faute de grands acheteurs, les exploitants ne savent jamais à l'avance à qui ils vont vendre et à quel prix. Au fil des années, toutefois, le prix des noix de cajou brutes n'a cessé de progresser, sous l'effet de la hausse de la demande mondiale et de la qualité des récoltes gambiennes. À ce jour, la capacité de prise en charge des noix de cajou aux ports est estimée à 54 000 tonnes par an, en hausse de 8 % en 2009.

La chaîne de valeur de la noix de cajou gambienne passe par plusieurs intermédiaires distincts, du producteur à l'industriel, qui érodent d'autant les marges du producteur. Après la récolte, notamment, l'achat des noix est généralement confié à des intermédiaires, à des villageois propriétaires de boutique, et à des agents de collecte. Le produit est ensuite acheminé soit à des exportateurs locaux, soit aux exportateurs indiens saisonniers, soit aux négociants nationaux. Les négociants nationaux, pour la plupart gambiens, sont généralement des hommes d'affaires locaux cherchant à tirer profit de l'achat, de l'entreposage et de la vente de noix aux acheteurs saisonniers indiens. Une fois achetées, ces noix finissent par être presque totalement expédiées en Inde où elles sont transformées.

Cette chaîne de valeur aurait besoin de relever un certain nombre de défis pour accroître les opportunités de création de richesses : i) les freins à la commercialisation, à savoir le manque de centrales officielles d'achat de noix de cajou en Gambie ; ii) l'absence d'installations de transformation ; iii) la nécessité de former les exploitants et les techniciens aux bonnes pratiques ; iv) l'absence de transformation de la pomme de cajou ; v) l'insuffisance et le coût exorbitant des transports entre les exploitations rurales et les milieux urbains ; et vi) le manque d'entrepôts et de séchoirs au niveau des exploitations.

La transformation de la noix de cajou en Gambie reste négligeable : seules cinq à 10 tonnes y sont transformées par an. Une large proportion de noix de cajou est exportée à destination des industriels indiens. Avec 165 000 tonnes de noix de cajou qui quittent la région, les entreprises ont ici la possibilité d'établir des installations de transformation en Gambie pour s'imposer en tant que principal transformateur d'Afrique. Grâce à son emplacement, la Gambie offre l'avantage d'un système portuaire efficace et rentable dans la sous-région.

La transformation de la pomme de cajou pourrait également offrir un nouveau débouché aux intrants essentiellement gratuits puisque les exploitants de la région préfèrent s'en débarrasser. Dans certaines régions du monde, la pulpe de pomme de cajou entre dans la fabrication de jus, de liqueurs et de confitures. La pomme de cajou pourrait également s'avérer particulièrement rentable dans la production d'éthanol.



## GHANA

L'intégration stratégique et sélective dans les chaînes de valeur mondiales et plus particulièrement régionales offre au Ghana la possibilité de développer ses capacités industrielles et de diversifier ses moteurs de croissance. Malgré une croissance économique moyenne soutenue de 5 % par an depuis 1990, le Ghana n'a entrepris aucune transformation significative de ces structures. En effet, l'agriculture continue de fournir plus de 60 % des emplois du pays, alors que les matières premières, en tête desquelles principalement le pétrole, l'or et le cacao, pèsent pour plus de 80 % du total des exportations. Le maintien d'un fort taux de croissance et la création d'emplois durables et suffisants vont dépendre de la capacité du pays à développer son secteur industriel et des relations qu'il va nouer avec son secteur pétrolier et gazier naissant.

Le tissu industriel ghanéen se caractérise par un petit nombre d'entreprises leaders qui dominent le secteur. Plus de 50 % des exportations de produits non primaires du Ghana proviennent de cinq sous-secteurs, à savoir les produits métallurgiques, les produits du bois, les graisses et les huiles, les matières plastiques et le caoutchouc, et les produits pharmaceutiques. Depuis 2000, la part du secteur industriel dans le PIB reste stable à près de 25.0 %. La construction, stimulée par l'essor du logement urbain et le développement des infrastructures, s'est hissée au rang des sous-secteurs les plus importants, alors que la part manufacturière a reculé dans le PIB industriel de 36 % à moins de 30 %.

Le secteur manufacturier est essentiellement pénalisé par la fourniture d'énergie et l'accès au financement. La hausse du coût de l'énergie a érodé les marges bénéficiaires des fabricants, alors que la fourniture erratique d'électricité entraîne des pertes coûteuses de production et contraint à acheter du carburant pour les générateurs électriques. Le coût excessif du crédit et l'incapacité du secteur financier à fournir des financements adaptés aux besoins du secteur manufacturier privent les PME de la possibilité d'accroître leurs capacités de production, de moderniser leurs équipements et de renforcer leur compétitivité. Conséquence, la plupart des fabricants de produits à base de ressources naturelles (bois, métaux, agro-industrie) privilégient la pleine intégration de manière à contrôler et à garantir la qualité et la fiabilité de leurs intrants, des services auxiliaires, de la logistique et des circuits de distribution.

Le gouvernement ghanéen a initié plusieurs stratégies pour promouvoir l'industrialisation du pays : la Politique industrielle (2010), le Programme de soutien au secteur industriel (2010), le Programme de soutien au secteur du commerce et la Stratégie de promotion des exportations (2013). Particulièrement généralistes, ces stratégies ont été élaborées de manière inclusive, mais leurs effets restent limités compte tenu du manque de priorités claires et des faibles moyens de mise en œuvre en raison des difficultés financières. Cette absence d'action décisive de la part du gouvernement, conjuguée à un environnement des affaires difficile et aux mauvaises infrastructures de transport plombe dans sa quasi-totalité la compétitivité du secteur manufacturier du pays sur les marchés internationaux, ce qui compromet son intégration dans les chaînes de valeur mondiales (CVM) ou sa capacité à rivaliser avec les produits importés.

En 2013, le gouvernement s'est attelé à la formulation d'une nouvelle stratégie qu'il entend mettre en œuvre en 2014, visant à promouvoir l'intégration de secteurs spécifiques dans les CVM, parmi lesquels l'aluminium, le textile, l'agro-industrie, les matières plastiques et les produits pharmaceutiques. Jusqu'à présent, l'intégration du Ghana dans les CVM a été limitée et essentiellement portée par l'existence d'accords commerciaux préférentiels (CEDEAO, loi sur la croissance et les opportunités économiques en Afrique (AGOA)) ou par ses richesses naturelles (bauxite, bois tropical, cacao, fruits frais et or). Les salaires passablement bas ne suffisent pas à compenser la productivité de la main-d'œuvre ghanéenne relativement faible ni à attirer des industries à grande échelle à la recherche de gains d'efficacité.

La demande de plus en plus forte des consommateurs dans les marchés régionaux (Togo, Burkina Faso, Nigeria, Côte d'Ivoire, etc.) offre un important potentiel d'exportation aux fabricants ghanéens et pourrait faciliter leur insertion dans les CVM sur le moyen terme. En éliminant les tarifs douaniers, le système commercial de libéralisation des exportations de la CEDEAO dote les exportateurs ghanéens d'un avantage compétitif sur les importations bon marché dans la





région. En outre, les marchés régionaux imposent généralement des normes inférieures et plus accessibles que leurs homologues européens ou américains. La plupart des fabricants ghanéens ne peuvent supporter le coût d'adaptation à des normes sans cesse fluctuantes et toujours plus exigeantes ni aux préférences des consommateurs américains et européens. L'accord commercial conclu en vertu de l'AGOA par exemple a permis de relancer au début des années 2000 la filière ghanéenne du vêtement, qui exporte à l'attention des gros détaillants américains des chemises, des pantalons et des uniformes. Toutefois, la récente crise de l'énergie a gravement compromis la viabilité du secteur en contraignant la plupart des petits producteurs à la fermeture.

En outre, la présence historique de quelques sociétés ghanéennes dominantes depuis, pour certaines, l'indépendance du pays, a permis au pays de développer des marques nationales dans le textile et les produits pharmaceutiques reconnues et appréciées par les consommateurs dans la sous-région. Par rapport aux importations bon marché, les matériaux de construction « made in Ghana » (aluminium, acier, matières plastiques et bois) jouissent par ailleurs d'une réputation d'excellente qualité qui compense le prix élevé des produits et qui s'adresse aux classes moyennes et aux entrepreneurs formels des pays de la CEDEAO. Pour autant, le critère « bon marché » continue de déterminer la plupart des décisions d'achat des citoyens africains, de plus en plus demandeurs de produits contrefaits et importés en provenance d'Inde (pour les produits pharmaceutiques) et de Chine (outillage léger, matériaux de construction, mobilier, matières plastiques, etc.). Une tendance qui menace les marques existantes et les moyens de production locaux.

Fort de ses richesses naturelles, au nombre desquelles le cacao, le bois tropical, les produits de la pêche, les fruits frais et la bauxite, le Ghana peut retirer un avantage comparatif de l'intégration de ces filières dans les CMV. Toutefois, l'insuffisance des infrastructures, la production agricole incertaine et le manque de droits fonciers clairement définis entravent le développement d'une agro-industrie compétitive capable de répondre aux besoins du marché national qui sont pour l'instant couverts par les importations. L'industrie ghanéenne de transformation du bois qui exportait autrefois du bois tropical à l'UE et aux marchés régionaux est menacée par l'épuisement des ressources et un reboisement insuffisant. Les machines obsolètes et la main-d'œuvre peu qualifiée nuisent à la compétitivité de la transformation de bois de moindre valeur directement concurrencée par le bois transformé d'Asie meilleur marché. Le Ghana exporte la bauxite en Amérique centrale où elle est transformée en alumine qui est ensuite réimportée sous forme d'intrants pour la fonderie d'aluminium VALCO. La production de VALCO entre ensuite dans le procédé de fabrication d'Aluworks, unique laminoir et producteur de lingots d'aluminium d'Afrique de l'Ouest.

Le gouvernement prévoit des mesures incitatives pour attirer les investisseurs étrangers et pour garantir la compétitivité et la survie de la plupart des groupes dominants du pays. Le Conseil de zone franche du Ghana (*Ghana Free Zone Board*) offre d'importants avantages fiscaux à 260 entreprises qui exportent au moins 70 % de leur production totale. Ces entreprises n'ont pas l'obligation d'être établies dans une enclave, ce qui permet à des groupes agro-industriels et à des compagnies minières de bénéficier des avantages de la zone franche tout en restant à proximité de leurs matières premières. D'autres politiques prévoient des droits à l'importation pour protéger les industries locales, au nombre desquelles les matières plastiques, l'aluminium et les boissons alcoolisées, ou des interdictions d'exportation sur les bois ronds et les déchets métalliques afin d'assurer l'approvisionnement de matières premières dans l'industrie de transformation du bois et des métaux. Pauvreté non monétaire au Ghana (GSS, 2013).



## GUINÉE

La faiblesse du tissu industriel de la Guinée et les difficultés énergétiques du pays entravent son intégration dans les chaînes de valeur mondiales (CVM). Cette intégration passe surtout par les industries minières, chimiques (plastique, peinture et cimenterie) et agroalimentaires. Les opérations réalisées, de faible valeur ajoutée, portent sur l'extraction de minerais, le mixage et/ou l'emballage de produits semi-finis reçus et leur écoulement sur le marché domestique et sous-régional. Les unités installées, intensives en main d'œuvre faiblement qualifiée, recrutent principalement des machinistes.

La Guinée dispose d'abondantes ressources minières et d'une superficie estimée à 6.2 millions d'hectares de terres arables. Une part de 45 % de sa population a moins de 30 ans. La Guinée partage des frontières avec six pays et participe activement aux organisations d'intégration sous-régionale. Par ailleurs, elle est partie prenante de l'accord *African Growth and Opportunity Act* (AGO) et des accords de partenariat avec l'Union européenne (UE). Ces atouts lui donnent des marges substantielles d'intégration dans les CVM, notamment pour la fabrication de composants métalliques pour l'industrie automobile et le BTP, l'approvisionnement des agro-industries en matières premières, l'assemblage de pièces pour l'industrie textile et le tourisme, entre autres. Le potentiel reste largement sous-exploité. Le pays communique très peu sur ses atouts et les opérateurs économiques sont concentrés dans le commerce ou le BTP.

L'élaboration d'une politique industrielle, qui manque depuis des années, devrait favoriser l'implantation d'étapes de production industrielle. Mais l'insuffisance et l'irrégularité de l'approvisionnement en électricité reste un obstacle majeur. La mise en service du barrage hydro-électrique de Kaleta représente de ce point de vue une importante opportunité. Les progrès en matière d'environnement des affaires sont importants, mais la propriété privée et les contrats doivent être mieux protégés. Par ailleurs, les taux d'achèvement de l'école primaire (58.7 %) et d'alphabétisation des adultes (34 %) restent faibles, par rapport aux moyennes de la sous-région, estimées à 67 % et 69 % par l'Unesco en 2012. Au-delà de ces insuffisances, les activités de recherche et de développement restent par ailleurs à promouvoir.

## GUINÉE-BISSAU

De manière générale, la Guinée-Bissau est très faiblement intégrée dans les chaînes de valeur mondiales (CVM). Avec un tissu industriel et commercial structurellement peu développé, la production de biens et services dans le pays ne contient que peu de valeur ajoutée. Au niveau industriel, après des gains significatifs ces dernières années, faisant passer la valeur ajoutée manufacturière de 8.8 % du PIB en 2002 à 13 % en 2005, elle s'est établie à 11.7 % du PIB en 2012. Outre les faibles taux de valeur ajoutée, le secteur industriel ne constitue qu'une infime partie des exportations du pays (moins de 5 % des exportations totales) avec un montant négligeable d'IDE pour l'appuyer dans son développement. Ce dernier point est en partie lié à l'instabilité politique du pays ces dernières décennies, mais aussi d'une carence en termes d'infrastructures d'appui à la production. De la même manière, les ressources extractives sont rares et n'offrent pas d'opportunités à court et moyen terme.

Le seul secteur qui prétend à une certaine intégration dans les CVM est celui de la noix de cajou. La Guinée-Bissau est en effet un producteur majeur : en 2013, la production de la noix de cajou comptait pour 11.9 % du PIB du pays et 87.7 % des exportations avec une production de 150 000 tonnes (soit 16 % de la production africaine). Cependant, moins de 5 % de la production est transformée sur place. Le reste est exportée en brut à destination de l'Inde principalement (plus de 80 %), afin d'y être mélangée à la production locale ou en provenance d'autres pays et transformée. Afin de capitaliser sur cette ressource, le gouvernement a mis en place en 2011 un Fond d'industrialisation des produits agricoles (FUNPI) pour encourager la transformation et la recherche et développement. Ce fond est financé par un prélèvement à l'exportation, de 50 XOF à 10 XOF par kilo ; un prélèvement qui a varié plusieurs fois depuis sa mise en place. L'État a prélevé l'équivalent de 2.1 % du PIB via le FUNPI, mais celui-ci n'a pas encore été mis à contribution effective du secteur.

Au-delà de la noix de cajou, le secteur agricole et l'industrie agro-alimentaire présentent un grand potentiel. La Guinée-Bissau est un pays doté d'abondantes ressources naturelles avec des terres de qualité, une grande biodiversité, des ressources halieutiques conséquentes et une bonne pluviométrie allant de 1 500 à 1 900 mm en moyenne sur 112 jours. Cependant, la productivité demeure faible avec des rendements limités (environ 1.7 tonne par hectare pour le riz et 0.8 tonne par hectare pour le mil et le sorgho). La mise en valeur de ces ressources ne s'est pas traduite par un progrès économique à la hauteur du potentiel, en raison d'un manque d'aménagements hydro-agricoles, d'intrants, mais aussi d'infrastructures d'appui à la production. Par ailleurs, la loi foncière approuvée en 1998 n'a été que partiellement mise en place, freinant ainsi l'essor du secteur. Les besoins annuels céréaliers ne sont pas couverts par la production nationale et présentent un déficit d'environ 100 000 tonnes dont l'essentiel est comblé par des importations de riz. De plus, l'instabilité politique et les problèmes logistiques ont freiné les investissements dans l'agro-alimentaire. On note seulement quelques cas isolés d'investisseurs étrangers, principalement dans la riziculture (production et transformation) et l'horticulture dans la région de Bafata.

Les principaux obstacles à l'intégration de la Guinée-Bissau dans les CVM sont multiples. Tout d'abord, la situation politique de ces vingt dernières années a entravé les investissements. Le pays hérite d'un environnement des affaires peu propice, de lourdes barrières réglementaires, ainsi que d'une infrastructure physique obsolète. De la même manière, le manque généralisé de ressources n'a pas permis au pays d'acquérir un avantage compétitif au niveau de la main d'œuvre, en investissant dans la formation notamment, ni de stimuler la recherche et le développement afin de lui permettre de profiter des politiques commerciales régionales favorables de la zone UEMOA.

Les gouvernements successifs ont élaboré diverses politiques sectorielles dans le but de rehausser le niveau de production et attirer des investissements pouvant potentiellement promouvoir l'intégration du tissu productif du pays dans les CVM. Cependant, ces stratégies ont été interrompues à plusieurs reprises en raison du manque de moyens pour les mettre en œuvre. Dans leur ensemble, ces stratégies sont distillées dans le Document national pour la réduction de la pauvreté qui prône : i) un renforcement de l'État de droit et la sécurité pour les investisseurs ; ii) un environnement macroéconomique stable garantissant un cadre de croissance ; iii) la promotion d'un développement économique inclusif et durable en appui aux secteurs de croissance ; iv) l'amélioration du capital humain permettant d'augmenter les niveaux de production et de productivité. C'est dans ces conditions que les politiques sectorielles, notamment pour la noix de cajou, pourront promouvoir une participation gagnante dans les CVM.



## GUINÉE ÉQUATORIALE

La découverte de gisements pétroliers et leur mise en exploitation dans les années 90 a fondamentalement transformé le pays. Jusqu'alors pays à faibles revenus, principalement agricoles, la Guinée équatoriale est devenu un pays à revenu intermédiaire, le troisième producteur de pétrole d'Afrique subsaharienne et la deuxième destination des IDE en Afrique centrale. Ces flux d'IDE proviennent de sociétés pétrolières étrangères. Les principaux partenaires commerciaux du pays sont, par ordre d'importance, les États-Unis, la Chine, l'Espagne, l'Italie et la France, à destination desquels la Guinée équatoriale exporte du pétrole, du méthanol, du bois d'œuvre et du cacao. Les principales importations concernent les équipements pétroliers, les denrées alimentaires et les boissons. La formidable croissance impulsée par le secteur des hydrocarbures a permis le développement et l'amélioration des infrastructures de base, mais elle a parallèlement entraîné le déclin du secteur agricole, de la pêche et de la sylviculture, plaçant l'économie dans une situation de très forte dépendance au secteur pétrolier.

Les réserves prouvées de pétrole sont estimées par les autorités à 1.2 milliard de barils, soit 10 années de production au rythme actuel. Les autorités s'attachent désormais à développer la chaîne de valeur pétrochimique en vue d'accroître l'intégration verticale de l'industrie pétrolière domestique. Les principales opportunités pour les investisseurs étrangers identifiées et valorisées par le gouvernement dans le secteur de la pétrochimie sont l'industrie gazière, le bioéthanol et le biodiesel, le raffinage et le recyclage des déchets industriels, la peinture, l'asphalte, le rechapage des pneumatiques et le recyclage des plastiques.

Le gaz naturel devrait représenter 50 % du total des ressources en hydrocarbures d'ici 2016, et il est envisagé comme une alternative à la baisse de la production pétrolière amorcée depuis 2012. Le pays ambitionne de devenir le pivot régional de la production gazière. Le premier terminal de liquéfaction de gaz naturel a été construit en 2007, et l'entrée en opérations d'un second terminal est prévue pour 2016. L'objectif des pouvoirs publics est de construire un système de collecte de gaz naturel dans les champs actuellement en exploitation (Zafiro, Alba et Alen) ainsi que dans les champs futurs, en prévoyant la transformation dans la zone portuaire de Punta Europa. Dans le domaine minéralier, le pays souhaite attirer les investissements étrangers afin d'exploiter ses gisements d'or, de diamants, de bauxite, d'étain, de tungstène et de coltan.

La présence de terres arables inexploitées, combinée à la forte demande de produits agricoles tant à l'intérieur du pays que dans la région, fait du développement de l'agriculture et de l'élevage un vecteur clé de la stratégie de diversification économique. Le gouvernement cherche à attirer les investisseurs étrangers dans la transformation d'aliments pour le bétail et d'engrais ; la transformation du cacao et du café ; la fabrication du savon ; la transformation des jus et produits dérivés ; la transformation de l'huile de palme et d'huile de coco ; le conditionnement, la transformation et la conservation de produits halieutiques, et la mise en conserves. La principale société étrangère opérant actuellement dans ce secteur est SOEQUIBE, filiale du groupe français Castel, qui produit et distribue 300 000 hectolitres par an de boissons (bières, boissons sucrées et eau minérale).

En dépit des investissements publics massifs effectués pour moderniser les infrastructures, le niveau d'industrialisation de la RGE est inférieur à la moyenne régionale. Pour prendre une part active dans la réalisation des chaînes de valeur mondiales et impulser l'industrialisation de l'économie, les autorités entendent améliorer la compétitivité, notamment avec la création du guichet unique pour les investisseurs. Le Plan national de développement économique et social a pour objectif déclaré de diversifier l'économie pour la sortir de sa dépendance vis-à-vis des hydrocarbures et pour transformer le pays en une économie émergente à l'horizon 2020. À ce titre, le gouvernement équato-guinéen s'est engagé à étayer les investissements étrangers en allouant à un Fonds de co-investissement (FCI) un montant de 500 milliards XAF. Ce FCI témoigne de la détermination du pays à jeter les bases d'une diversification économique afin d'atteindre une croissance durable et de créer plus d'emplois. Le FCI devrait soutenir le développement du pays autour des secteurs économiques clés identifiés pour le développement industriel : l'agriculture et l'élevage, la pêche, la pétrochimie et l'exploitation minière, le tourisme et les marchés financiers.

## KENYA

Le Kenya est présent dans plusieurs chaînes de valeur dans la floriculture, le textile, le cuir, la construction automobile, la transformation intermédiaire et finale, l'industrie musicale et le tourisme. Il est évident que ce pays se situe au bas de la chaîne de valeur, car ses exportations se composent en grande partie de matières premières (café, thé, produits animaux, etc.) à faible teneur en valeur ajoutée (encadré 1). Ainsi, même si le Kenya est intégré à la chaîne de valeur mondiale (CVM) du cuir, cela ne profite pas au pays ni aux acteurs locaux. La création de valeur est modeste et environ 70 % des exportations kenyanes sont constituées de cuirs et peaux non traités. L'analyse montre également que ce secteur a été négligé après la libéralisation et qu'il pâtit d'une réglementation et d'un soutien public insuffisants. La production de cuir transformé a effectivement reculé et l'utilisation des capacités installées est inférieure à 50 % dans toutes les tanneries. Le Kenya affiche une faible compétitivité dans ce secteur par rapport aux pays asiatiques.

Pour le Kenya, les obstacles à l'accès aux CVM sont de nature nationale, régionale et internationale. Les obstacles locaux sont dus aux lacunes de l'action publique, à la corruption, à l'insuffisance de l'infrastructure de transport, à la délinquance et à l'insécurité, aux coûts énergétiques élevés (en particulier de l'électricité), aux problèmes de respect des droits de propriété foncière, aux coûts élevés du financement, à l'absence d'économies d'échelle pour les petites entreprises et au manque d'intermédiation financière, notamment. Les obstacles régionaux et internationaux sont liés aux droits de douane et aux quotas, aux barrières technologiques, aux fluctuations de change, aux risques politiques et aux dysfonctionnements du marché, notamment. Même si le Kenya possède une main-d'œuvre excédentaire et bénéficiant d'une solide formation, certains secteurs ne trouvent pas de travailleurs disponibles présentant les compétences requises, car des décalages existent entre la formation dispensée par les établissements d'enseignement kenyans et les besoins du marché du travail. Cependant, dans le cadre des plans à long terme du Kenya énoncés dans la Vision 2030 et les différentes actualisations des programmes d'enseignement, un certain nombre d'examens des politiques sont réalisés dans le but de vérifier que les établissements donnent bien aux diplômés les compétences exigées par le marché.

En cherchant à promouvoir la croissance, le commerce, l'emploi et le développement, le Kenya a voulu accroître la valeur ajoutée nationale qu'offre la participation aux CVM. Il s'est appuyé sur des politiques telles que la substitution des importations, les subventions, les exonérations fiscales, la création de zones franches industrielles, la promotion des exportations, les primes à l'exportation et la législation sur la propriété industrielle. Nombre de ces mesures se sont heurtées à des difficultés au niveau de la mise en œuvre et/ou des résultats. Ainsi, la politique de substitution des importations n'a pas permis au Kenya de renforcer sa compétitivité à l'international, mais elle a créé une situation dans laquelle les Kenyans se retrouvent à payer davantage qu'ils ne le devraient, alors que la capacité d'exportation du pays a reculé, entraînant un déficit astronomique et persistant de la balance des paiements, avant que cette politique ne finisse par être abandonnée. Les zones franches industrielles, qui ont été créées par des textes tels que la loi sur la croissance et les opportunités économiques en Afrique ou Agoa (où des entreprises basées au Kenya fabriquent et exportent des vêtements principalement vers les États-Unis), ont conduit à une hausse significative des exportations et de l'emploi. En revanche, les transferts de technologies et de compétences attendus, ainsi que les effets de polarisation amont, ne se sont pas concrétisés, ce qui indique que la probabilité de pérenniser ces dispositifs est faible une fois que l'accord de l'Agoa arrivera à son terme. Les exonérations fiscales bénéficient *in fine* aux investisseurs étrangers aux dépens des Kenyans, et la plupart d'entre eux se sont délocalisés une fois que la période de grâce s'était terminée pour eux.



### Encadré 1. Participation aux chaînes de valeur mondiales (CVM)

Secteur	Sous-secteur	Activités dans les CVM menées dans le pays
Agriculture et agro-alimentaire	Floriculture	Utilisation de produits chimiques et d'équipements importés Production et exportation de fleurs coupées pour être reconditionnées et revendues
	Thé	Utilisation de produits chimiques (engrais, par ex.) et d'équipements importés Production et exportation de thé transformé pour être reconditionné sous un nom de marque et revendu, thé exporté pouvant également être mélangé à d'autres thés et boissons
	Café	Utilisation de produits chimiques (engrais, par ex.) et d'équipements importés Production et exportation de grains de café pour transformation à l'étranger, une petite partie est transformée localement et destinée à la population locale et aux touristes, et une partie est exportée vers les pays du COMESA
	Cuir	Utilisation de produits chimiques et d'équipements importés Production et traitement humide du cuir, dont l'essentiel est exporté pour transformation finale et fabrication du produit fini
	Textile	Utilisation de matières premières locales et importées Utilisation de produits chimiques et d'équipements importés Exportation du produit final vers les États-Unis et d'autres marchés
	Huiles alimentaires	Utilisation de facteurs de production locaux et importés Utilisation de machines importées Vente du produit final sur le marché intérieur et sur les marchés d'exportation
Transformation	Automobiles	Utilisation de lots CDK (véhicules en éléments détachés) importés et de produits semi-finis Utilisation de produits locaux (sellerie et pièces préfabriquées, par ex.) Vente sur le marché intérieur et sur les marchés d'exportation
	Plastiques	Utilisation de produits bruts et semi-finis importés Utilisation de machines importées Vente sur le marché intérieur et sur les marchés d'exportation
	Produits pétrochimiques	Utilisation de produits importés Utilisation de machines importées Vente du produit final sur le marché intérieur et sur les marchés d'exportation

## LESOTHO

L'élevage, le textile et l'habillement sont les principaux domaines auxquels le Lesotho a songé pour s'insérer dans des chaînes de valeur régionales ou mondiales. Bien que n'étant pas pour l'instant exploitées, des possibilités de chaînes de valeur existent aussi pour les mines, les industries agroalimentaires et les ressources naturelles, dans le tri, la coupe et le polissage des diamants. L'élevage occupe une place importante comme source de revenus. Il contribue pour environ 4 % au PIB du Lesotho et offre un potentiel considérable pour la réduction de la pauvreté. Il compte aussi pour 60 % du total de la valeur ajoutée en agriculture. L'élevage est entre les mains du secteur privé qui fonctionne avec des chaînes de valeur sous-développées. Des interventions à valeur ajoutée dans le secteur agricole auraient un impact immédiat sur les moyens d'existence de la majorité de la population.

Le secteur de l'habillement joue un rôle important dans l'économie du Lesotho. Il assure 60 % du total des exportations et emploie 80 % de la main-d'œuvre manufacturière. Il fournit du travail à plus de 30 000 personnes, principalement des femmes et des jeunes. Après l'État, il est le second plus grand employeur. Des investisseurs et fabricants asiatiques et sud-africains dominent le secteur. Les sociétés asiatiques ont un meilleur contrôle du marché que les entreprises sud-africaines, en raison de leurs liens avec les chaînes de valeur américaines. Toutefois, le marché sud-africain a tendance à devenir de plus en plus important. Au Lesotho, les investisseurs asiatiques cherchent à tirer avantage des concessions américaines octroyées dans le cadre de l'AGOA. Les fabricants sud-africains, de leur côté, sont attirés par les conditions de travail favorables, notamment les différences de salaires et les facilités d'accès aux marchés de l'Afrique du Sud et des pays de la SACU. Le secteur de l'habillement est une chaîne de valeur portée par les acheteurs dans des industries de biens de consommation, à forte intensité de travail, et caractérisée par des réseaux de production décentralisés, dispersés à travers le monde, et coordonnés par des sociétés dominantes, qui contrôlent les activités, ajoutant aux produits de la valeur. Le textile et l'habillement au Lesotho sont liés à deux importantes chaînes de valeur : la première d'envergure mondiale est américaine, la deuxième de portée régionale est sud-africaine.

Si ces deux sous-secteurs ont de bonnes perspectives, ils connaissent des limites et de récentes études recommandent des mesures pour les chaînes de valeur au Lesotho. Il existe un bon potentiel de développement des chaînes de valeur pour le textile, l'habillement ainsi que pour l'élevage à l'échelle régionale et mondiale. Pour ce dernier secteur, les possibilités sont principalement régionales avec la laine et le mohair. Il s'agit des seules chaînes de valeur conséquentes dans l'élevage au Lesotho, avec d'importantes relations commerciales avec l'Afrique du Sud. Des chaînes de valeur pourraient aussi être développées pour la commercialisation des volailles, de la viande et des œufs.

Dans le textile et l'habillement, le Lesotho pourrait fournir à l'Afrique du Sud les produits traditionnellement achetés en Chine, en offrant des délais et des prix moindres par rapport aux fournisseurs chinois. Les sociétés sud-africaines basées au Lesotho peuvent, dans ce contexte, rester des fournisseurs spécialisés dans la coupe, la couture et la finition. Il existe par ailleurs des possibilités de modernisation : les emplois d'un niveau plus élevé basés en Afrique du Sud pourraient être transférés au Lesotho, où les sociétés renforceraient leurs liens avec les chaînes de valeur. Existente aussi des possibilités d'intégration dans des chaînes de valeur en Asie et dans d'autres pays comme la Russie pour les exportations de textile et d'habillement.

Le Lesotho doit surmonter de formidables obstacles pour exploiter pleinement les chaînes de valeur régionales et mondiales. Dans l'élevage, il y a peu de qualités génétiques, une faible alimentation, des maladies, des produits de mauvaise qualité et des vols de bétail. Les autres obstacles tiennent à une méconnaissance du secteur, au manque de formation à la gestion des affaires, aux exigences du marché, à l'accès insuffisant aux technologies, au peu de liens avec les marchés et à l'accès réduit à l'investissement et aux services financiers. Les industries du textile et de l'habillement souffrent aussi de compétences et de capacités industrielles limitées ainsi que de piètres infrastructures. Face aux niveaux de formation exigés, les activités à haute valeur, comme le design, le marketing ou la distribution relèvent de grands groupes. Si la valorisation



et le transfert d'un nombre plus important d'activités et de responsabilités au personnel se trouvant au Lesotho sont souhaitables, les sociétés sud-africaines sont cependant sceptiques sur l'existence de compétences suffisantes dans ce pays.

Faute d'initiatives stratégiques, les bénéfices tirés de l'élevage, des industries textiles et de l'habillement seront limités. Pour l'élevage il faut édifier des capacités dans les chaînes de valeur par la formation des agriculteurs, le développement de l'esprit d'entreprise chez les jeunes éleveurs et renforcer les associations agricoles, en particulier chez les producteurs de lait, de volailles et de porcs. D'autres interventions pourraient consister à étendre les facilités de crédit aux petites et moyennes entreprises, améliorer la santé animale par la fourniture de médicaments et impliquer davantage le ministère de l'Agriculture dans le développement de chaînes de valeur dans l'élevage. Le textile et l'habillement ont besoin de développer de meilleures formations pour hisser la fabrication au niveau de qualité supérieure désiré. Ce qui permettra à l'industrie d'aller de l'avant en créant des emplois et en développant localement des sociétés capables d'optimiser les relations avec les entreprises étrangères.



## LIBERIA

Le Liberia contribue aux chaînes de valeur mondiales depuis des décennies à travers ses exportations de matières premières. La reprise de ce secteur après la guerre a joué un rôle moteur pour la croissance économique. Le minerai de fer, le caoutchouc et le bois assurent plus de 80 % des exportations et ont représenté, selon les estimations, 22 % du PIB en 2013. Cette part pourrait encore s'accroître en 2015 en raison de l'augmentation de la production de minerai de fer. La plupart des exportations de matières premières ont été interrompues durant le conflit. Depuis la fin de la guerre, les autorités ont accordé des contrats de concession pour le minerai de fer, le caoutchouc, le bois et l'huile de palme afin de relancer la croissance, bénéficiant de plus de 16 milliards USD en engagements d'IDE. Fin 2011, la production de minerai de fer a repris avec une mine (Arcelor Mittal) ce qui a entraîné une relance des exportations. La production des autres mines devrait reprendre entre 2014 et 2015. Les exportations de bois ont été interrompues de 2003 à 2006 à cause des sanctions décrétées par l'Organisation des Nations Unies (ONU). Les coupes de bois ont repris en 2008 et considérablement augmenté de 2011 à 2012, mais se sont effondrées en 2013 après la découverte d'abus et de fraudes sur les permis d'exploitation, et le moratoire qui s'en est suivi. La production et les exportations de caoutchouc, dominées par la plantation de Firestone, se sont poursuivies durant la guerre. Plusieurs plantations d'huile de palme ont commencé l'ensemencement après la fin du conflit, mais le processus s'est ralenti en raison de litiges avec les populations locales à propos de la consultation préalable et de l'accès aux terres.

Le Liberia s'est concentré sur les exportations de matières premières, avec peu de produits transformés et peu de liens avec les entreprises locales. Le gouvernement et ses partenaires extérieurs s'efforcent ensemble d'éviter la répétition d'une « croissance sans développement » qui marque l'histoire du Liberia, à savoir une croissance reposant sur des industries primaires enclavées et court-circuitant les entreprises locales. Accroître les liens entre les exportateurs et les entrepreneurs locaux serait par conséquent une stratégie adéquate pour la croissance. Compte tenu de la faible technicité du secteur privé libérien, une augmentation de la fourniture de biens et services tels que les transports, la restauration, la sécurité serait un bon début. Ces services n'exigent, en effet, que des formations de faible niveau, mais ils développeraient l'emploi et les capacités. Si les normes étaient améliorées, le secteur privé pourrait participer davantage au BTP et aux ouvrages civils, à la maintenance et à la fourniture d'intrants agricoles. Les achats locaux se limitent actuellement à deux sociétés minières, dont seulement 2.6 % des dépenses proviennent de fabricants ou de prestataires de services libériens, et 0.1 % d'un importateur local. À comparer avec les pourcentages de 3.3 % et 3.2 % respectivement de dépenses au Burkina Faso, ce qui montre que l'accroissement des achats locaux pour le secteur minier peut être limité (étude Kaiser/Banque mondiale).

Du potentiel existe pour accroître au Liberia la valeur ajoutée. L'industrie forestière fournit la matière première pour une industrie du travail du bois en plein essor mais de qualité encore médiocre. Il faudra par ailleurs attendre que la production des plantations d'huile de palme augmente substantiellement pour qu'augmente aussi la capacité des installations de raffinage. Les plantations de Firestone effectuent un peu de transformation avec le caoutchouc et le latex, mais ces activités sont limitées. Le marché du caoutchouc est actif et des investissements supplémentaires pourraient permettre de développer la production de tubes, de tuyaux, de produits gonflables et d'articles de sport. Les fruits et légumes et la transformation des produits de la pêche figurent parmi les secteurs potentiellement créateurs de valeur ajoutée et d'exportations supplémentaires. Une licence pour la pêche au thon entre en vigueur en 2014 et deux unités de transformation du poisson ont été construites.

En dépit de son important potentiel, le climat général des affaires au Liberia connaît de nombreux handicaps pour accroître les exportations, les liens avec l'industrie locale ou la valeur ajoutée. Moins de 2 % de la population a accès à l'électricité – contre 29 % dans l'ensemble de l'Afrique subsaharienne – à un prix parmi les plus élevés au monde. Les entreprises doivent s'en remettre à des générateurs d'un coût exorbitant, limitant les possibilités des petites fabriques et la diversification. De plus, le manque de routes revêtues (moins de 10 % du réseau routier) isole



durablement de Monrovia la plus grande partie du pays pendant la saison des pluies. Les faibles capacités et les infrastructures défectueuses des ports représentent également un handicap, en particulier pour l'industrie forestière. En agriculture, le manque d'entrepôts et autres lieux de stockage est une difficulté supplémentaire. Les compétences de la main-d'œuvre sont très faibles, 57 % de la population active ayant un niveau inférieur au primaire ou n'ayant même jamais été à l'école. Principalement informel, le secteur privé libérien n'a qu'un accès limité au crédit, notamment à long terme, et l'exécution des contrats laisse à désirer. Sujets de conflits avec les populations locales, les problèmes d'accès aux terres et de sécurité foncière menacent l'expansion du secteur minier, de l'agriculture et des concessions de bois. L'amélioration de la réglementation et de la surveillance du secteur minier se révèle indispensable pour concilier les besoins des populations locales avec les intérêts commerciaux.

Avec ses partenaires, le gouvernement s'efforce de surmonter ces obstacles. Son AFT 2012-17 met fortement l'accent sur la reconstruction des infrastructures énergétiques, routières et portuaires. L'accès à l'électricité s'accroîtra progressivement à Monrovia et devrait bénéficier d'un coup de fouet en 2015 et 2016 avec la mise en marche de la centrale hydroélectrique de Mount Coffee et des investissements supplémentaires pour les réseaux de transport et de distribution d'électricité. La construction de routes, y compris en dehors de la capitale, progresse également, de même que l'amélioration des ports. Le gouvernement encourage aussi la création de zones économiques spéciales qui comporteront des infrastructures et des services permettant d'améliorer la valeur ajoutée pour les exportations.

Une politique de contenu local est en préparation, pilotée par la commission nationale des investissements (*National Investment Commission – NIC*) en vue d'établir des liens entre les entreprises locales et d'importants investisseurs étrangers. Les marchés publics privilégient les sociétés libériennes et les deux derniers budgets affirmaient réserver un quart des dépenses publiques à des biens et services produits par des entreprises locales. Mais les capacités sont actuellement insuffisantes pour répondre à cette exigence. Les accords de concession, sauf pour l'agriculture, encouragent des dispositions en faveur des achats locaux, mais ne les imposent pas. Des accords permettant des importations de produits libres de droits peuvent, en fait, conduire à limiter la croissance des achats locaux. Les concessions agricoles réclament généralement des mécanismes de sous-traitance. Elles déterminent et gèrent une portion de terre pour des cultivateurs auxquels elles achèteront par la suite la récolte. D'autres accords de concession imposent diverses conditions, comme recourir à la main-d'œuvre nationale, ouvrir l'accès aux infrastructures, investir dans les collectivités ou procurer aux travailleurs des services sociaux. Le Bureau des concessions récemment installé pourrait intensifier le contrôle des accords de concession et s'efforcer avec le NIC d'améliorer le dialogue et les politiques visant à accroître la part des achats locaux.

Des initiatives reçoivent également le soutien des autorités pour améliorer le climat des affaires. Le renforcement des systèmes de référence du crédit et l'ouverture d'un registre des garanties visent à faciliter l'accès au financement. Le *Liberian Better Business Forum* réunit les autorités et le secteur privé pour régulièrement discuter et prendre en compte d'autres problématiques relatives au climat des affaires. Plusieurs programmes de formation et de renforcement des capacités pour les petites et moyennes entreprises sont également en cours, ainsi que des programmes destinés à améliorer l'échange d'informations et à créer des annuaires des entreprises locales qui permettront aux concessionnaires de repérer les fournisseurs potentiels.



## LIBYE

L'économie libyenne s'articule essentiellement autour du secteur de l'énergie, qui génère près de 50 % du PIB et 96 % des recettes publiques. La concentration sur le marché d'exportation des hydrocarbures a engendré une dépendance vis-à-vis des biens de consommation et industriels issus de l'importation, entravant la création d'emplois dans le pays et freinant l'esprit d'entreprise chez les Libyens. L'essentiel de l'activité économique reste notamment concentré à l'amont du secteur énergétique, où le pétrole brut est exporté sans aucune transformation ni valeur ajoutée. Les revenus confortables de ce secteur ne servent pas suffisamment à développer les infrastructures nationales ou à promouvoir d'autres secteurs. Les larges réserves financières du pays permettent toutefois d'envisager à la fois des investissements publics et des mesures d'incitation fiscale en faveur d'initiatives privées dans les industries locales de transformation et les services. Le développement d'un secteur non pétrolier autonome constitue une condition indispensable de la viabilité à long terme de l'économie libyenne, car il permettra de diversifier les sources de revenus du pays, de créer de nouvelles opportunités d'emploi et d'exploiter les avantages naturels et compétitifs du pays pour aider la Libye à s'imposer dans les réseaux de production internationaux. À part les hydrocarbures, le pays possède d'autres atouts industriels de poids que sont la pétrochimie, l'aluminium, la sidérurgie, l'agroalimentaire, le textile, l'artisanat et le ciment, même s'ils ne sont pas pleinement développés.

Après l'indépendance, la politique industrielle libyenne était en grande partie dirigée par l'État et avait pour objectif de mettre un terme à la dépendance du pays vis-à-vis des prises de participation ou des contrôles étrangers. Des initiatives ont été prises pour promouvoir la Libye dans les chaînes de valeur mondiales (CVM) à travers, par exemple, des projets industriels visant à créer de l'activité pétrochimique en aval, à répondre à la demande intérieure en produits pétroliers transformés et à tirer profit de l'énergie bon marché pour établir des industries de fabrication tournées vers l'exportation. Elles n'ont toutefois pas abouti, faute d'infrastructures et d'un environnement réglementaire adapté. Le gouvernement s'est efforcé de développer l'industrie légère et pétrochimique, en donnant la priorité à la transformation des denrées alimentaires, en particulier depuis les années 1970. Mais, compte tenu de la forte dépendance des dépenses de développement aux recettes pétrolières, les dépenses actuelles ne sont toujours pas parvenues à atteindre les niveaux planifiés à cause du cours du pétrole fluctuant.

Forte de ses récents changements politiques, la Libye est désormais en mesure d'insuffler un nouvel élan en faveur de la diversification et de la modernisation des secteurs non pétroliers grâce à un recours accru au secteur privé et à l'amélioration des relations entre le secteur public et les acteurs privés. Certaines opportunités en ce sens restent toutefois cantonnées au moyen terme par manque d'expertise et de compétences disponibles, d'infrastructures adaptées, d'instruments réglementaires et institutionnels suffisamment robustes et de cadre global de développement à l'échelle du pays. Le gouvernement libyen d'après la révolution a mis en lumière les capacités dont dispose le secteur industriel pour apporter de la valeur ajoutée à l'économie et contribuer à sa diversification. Le ministère de l'Industrie a fait part de l'intention de la Libye d'exporter désormais des produits finis plutôt que des matières premières, tout en reconnaissant que la diversification économique doit également passer par le développement des ressources humaines, de l'activité du secteur privé et des infrastructures. Si la Libye veut réussir à se positionner dans les chaînes de valeur régionales et mondiales, elle doit impérativement s'attaquer à des problèmes plus larges : réforme du cadre réglementaire, instauration d'un environnement favorable à l'expansion des secteurs non pétroliers et renforcement général de la stabilité économique et politique.

La Libye pourrait exploiter ses autres avantages comparatifs pour diversifier son économie centrée sur le secteur des hydrocarbures et s'intégrer aux CVM. Par exemple, son vaste littoral méditerranéen et sa proximité avec l'Europe pourraient lui permettre de développer des ports et des transports maritimes modernes qui favoriseraient les échanges entre l'Afrique et l'Europe et au-delà. Pour l'heure, l'industrie est essentiellement pénalisée par le manque d'équipements, de compétences, de sites de manutention des conteneurs et de quais en eaux profondes pour recevoir des porte-conteneurs géants. Faute de solutions concrètes, ces faiblesses vont saper la



compétitivité de la Libye, un nombre croissant de chargements étant expédiés vers les pays voisins comme la Tunisie. Le secteur du raffinage pétrolier a quant à lui été affecté par les sanctions des Nations Unies, notamment la résolution 883 du 11 novembre 1993 qui interdit à la Libye d'importer du matériel de raffinage. Le pays cherche à moderniser l'ensemble de son système de raffinage dans le but d'accroître la production de carburants et d'autres hydrocarbures légers. Cependant, compte tenu de leur importance stratégique, ces raffineries sont devenues l'enjeu des récentes tensions intérieures. En novembre 2013, le gouvernement a annoncé le projet de construire de nouvelles raffineries de pétrole dans le but de répondre à l'essentiel des besoins en carburants et autres produits raffinés en Libye orientale. Malgré sa vulnérabilité aux fluctuations des cours du pétrole, une industrie de raffinage plus développée pourrait accroître la valeur ajoutée des exportations énergétiques de la Libye, et ainsi multiplier les revenus issus de ce secteur.

Riche d'un patrimoine archéologique unique au monde (le pays compte cinq sites classés par l'UNESCO au patrimoine mondial de l'humanité, dont trois datent de l'Antiquité), la Libye possède également un immense littoral sur la Méditerranée. Le tourisme, bien que durement touché par les récentes crispations intérieures, offre ainsi un grand potentiel de développement, si tant est que cessent les agitations politiques et que soient comblées les lacunes en compétences et en infrastructures. Un territoire constitué à 88 % de zones désertiques offre à la Libye un atout considérable pour la production d'énergie solaire. Celle-ci permettrait de réduire la dépendance du pays au pétrole et intensifierait les exportations non pétrolières. La Libye pourrait potentiellement exporter une partie de cette production vers les marchés européens pressés d'atteindre leurs objectifs d'énergie propre. La proximité avec l'Europe offre à cet égard un avantage comparatif non négligeable.

## MADAGASCAR

La participation de Madagascar aux chaînes de valeur mondiales (CVM) est limitée à la production brute pour les produits d'exportation et à la vente aux consommateurs de produits importés. Les marchés d'arrivée pour l'exportation de biens et de services se trouvent en Europe occidentale et en Amérique du nord, tandis que les produits importés proviennent essentiellement de France et de Chine pour les biens non alimentaires, des pays membres de la SADC ou du COMESA pour les produits alimentaires. Quelques secteurs tels que le tourisme, la zone franche textile et les services liés aux TIC font exception en ne se limitant pas à des produits bruts mais en comptant aussi des activités de transformation et de conditionnement des produits.

Le secteur touristique s'est surtout développé dans les années 2000, le nombre de touristes s'élevant à près de 375 000 en 2008. La crise politique et la montée de l'insécurité qui en a résulté ont freiné son expansion : entre 2008 et 2013 le nombre de touristes a chuté de 52 %. Le tourisme a néanmoins généré plus de 31 000 emplois directs en 2011.

L'industrie textile malgache a surtout bénéficié des avantages de la zone franche mise en place en 1989 et de l'*African Growth Opportunity Act* (AGOA) auquel le pays a adhéré en 2001. La part des exportations en produits textiles a connu une forte expansion, passant de 14,9 % à 54 % entre 1995 et 2008, avant de diminuer à partir de 2009 en raison de la mise à l'écart de Madagascar de l'AGOA, pour retomber à 27,5 % en 2012. Le secteur, qui comptait près de 1,6 % des emplois créés en 2012 selon l'enquête de suivi des OMD 2012/13, a été le plus touché par la crise politique avec des pertes d'emplois estimées à près de 20 000.

Malgré la crise, les TIC ont affiché une croissance soutenue au cours des dix dernières années grâce à la libéralisation du secteur et aux investissements importants en infrastructures. Selon le BIT, le chiffre d'affaires de la téléphonie mobile a été multiplié par treize entre 2005 et 2009 avec des créations d'emplois directs et indirects.

Madagascar pourrait également renforcer sa participation aux CVM grâce à ses ressources naturelles dans les secteurs agricole et minier. La superficie des exploitations agricoles ne couvre actuellement que le quart des 8 millions d'hectares cultivables. L'île possède 5 000 km de côtes et plus de 1 500 km<sup>2</sup> de plans d'eau naturels qui sont propices à la pêche et à la pisciculture. De plus, grâce à leur rareté ou de leur endémicité, le pays détient potentiellement des avantages concurrentiels avec certaines plantes aromatiques et médicinales. La demande croissante de produits agroalimentaires, au niveau régional, et la récente crise alimentaire mondiale montrent aussi que Madagascar peut développer des branches de l'agriculture tournées vers l'exportation.

Ainsi, la société Lecofruit effectue des recherches sur le haricot vert et pratique l'agriculture contractuelle avec les petits agriculteurs. Elle collecte, conditionne et expédie les produits sur le marché local et sur les marchés européens, ce qui a permis de transformer les activités de subsistance de 9 000 agriculteurs en productions tournées vers le marché. Pour sa part, depuis une dizaine d'années, l'entreprise Guanomad s'est lancée dans la production à l'échelle industrielle, et dans la commercialisation à l'échelle locale et à l'extérieur, d'engrais biologiques à base de fientes de chauve-souris. C'est un exemple d'insertion réussie aux CVM en amont de l'agriculture durable et biologique.

S'agissant de l'industrie extractive, l'État a facilité à partir de 2003 la délivrance des licences d'exploration et d'exploitation des grands gisements. Ainsi, Rio Tinto a investi environ 760 millions USD dans le groupe QMM (Qit Madagascar Minerals). Cet investissement a permis la construction d'un site d'extraction d'ilménite et d'un port pour l'exportation de ce minerai au Québec. Le volume exporté a atteint 870 000 tonnes en 2013, soit environ 12 % de la production mondiale. L'entreprise Sherritt a investi près de 4,5 milliards USD pour le site d'extraction de nickel et de cobalt à Ambatovy, et une usine de traitement de ces minerais à Toamasina. Fin 2012, le site est entré en activité avec une production annuelle de 5 600 tonnes de cobalt (10 % de la production mondiale) et de 60 000 tonnes de nickel (près de 5 % de la production mondiale). Une douzaine d'entreprises effectuent par ailleurs des prospections pétrolières à Madagascar.



Dans le secteur des services, le tourisme, avec des rentrées en devises qui sont passées de 90.2 millions de droits de tirage spéciaux (DTS) en 2001 à 229 millions de DTS en 2013, est la branche la plus tournée vers l'exportation. Les chaînes d'activités menées à Madagascar concernent la conception, la production et le marketing de ce service. L'amélioration des infrastructures de transport et d'accueil permettra un développement du tourisme de luxe.

Le secteur des TIC possède un réel potentiel pour permettre au pays davantage de participation aux CVM, comme l'illustre l'exemple de la société Vivetic. Initialement spécialisée dans la saisie de données, ses stratégies de marketing et de délocalisation lui ont permis d'enrichir ses activités avec la gestion de la relation *client cross canal* dans les pays européens francophones, générant un millier d'emplois à Madagascar.

Plusieurs obstacles ralentissent la progression du pays vers des étapes de plus forte valeur ajoutée dans les CVM. En premier lieu, figurent son éloignement physique des marchés des pays développés, le manque d'infrastructures transnationales et l'enclavement des zones de production agricole. Viennent ensuite l'étroitesse du marché local, le faible accès au financement, le coût élevé de l'énergie et sa faible fiabilité qui limitent les possibilités d'investissements. Les contraintes liées à la gouvernance sont également importantes, en particulier : i) les crises politiques à répétition, qui obligent les investisseurs à en intégrer les risques dans leurs prises de décision ; ii) la corruption, qui reste un problème majeur. Enfin, le faible développement du capital humain représente un obstacle de taille, les traditions continuant de peser lourdement sur les activités économiques, limitant l'esprit créatif. Selon les statistiques de 2010, moins de 3 % des travailleurs malgaches ont leur baccalauréat.

La question des CVM a été prise en compte d'une manière implicite dans les stratégies de développement de Madagascar. Le premier Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) 2003-06 avait souligné la nécessité d'ouvrir l'économie malgache à une plus grande concurrence pour réduire les coûts et l'améliorer la qualité. Il en est de même du Madagascar Action Plan 2007-2012 qui a succédé au DSRP et dont le 6<sup>e</sup> engagement visait « un secteur privé fort et diversifié » qui pourrait « faire face aux défis de la mondialisation et capitalise sur ses avantages compétitifs ». Au plan sectoriel, un des objectifs du programme pour l'agriculture, l'élevage et la pêche en cours de préparation vise à « mieux produire pour pouvoir vendre, soit sur le marché intérieur, soit à l'exportation, et tirer les avantages comparatifs reconnus ». Les plans de reprise économique qui devraient suivre la crise politique et les programmes de développement de Madagascar devraient inclure des stratégies d'essor des activités exportatrices à forte valeur ajoutée.

## MALAWI

L'économie du Malawi est très peu diversifiée, ce qui la rend sensible aux chocs exogènes. Le panier d'exportations se compose essentiellement de produits primaires.

Le tabac est la principale exportation du Malawi : il représente 60 % des recettes en devises du pays. Les autres exportations importantes sont notamment le thé, le sucre, le coton et l'uranium. Parce qu'il privilégie les produits primaires de faible valeur, le Malawi tire peu parti de la mondialisation.

La base industrielle du Malawi est très étroite. La part des activités manufacturières dans le PIB a reculé au cours de la dernière décennie, passant de 15 % à 10 %. De surcroît, les activités manufacturières existantes se limitent aux produits de faible valeur, essentiellement l'industrie agroalimentaire. Ces produits sont destinés en premier lieu au marché intérieur. La capacité de production et d'offre du Malawi est limitée, ce qui explique sa forte dépendance vis-à-vis des importations.

Le Malawi bénéficie d'un avantage comparatif dans les activités à forte intensité de main-d'œuvre, en particulier l'agroalimentaire et la production de biens de consommation peu sophistiqués. La réorientation des schémas de production et d'exportation des pays industrialisés, ainsi que des économies émergentes, comme la Chine, vers des produits à plus forte valeur et à plus forte intensité de connaissances a ouvert des opportunités aux pays à faible revenu, dont fait partie le Malawi, pour exporter des produits à forte intensité de main-d'œuvre et pour s'intégrer aux chaînes de valeur régionales et mondiales. Le Malawi doit repositionner son économie et renforcer ses capacités afin de pouvoir exploiter ces opportunités grâce à une compétitivité accrue.

Actuellement, l'intégration du Malawi aux chaînes de valeur mondiales se limite au tabac. Ce secteur s'organise autour de pôles qui entretiennent des liens forts tout au long de la chaîne de valeur. Les petits exploitants cultivent le tabac Burley et Virginia, vendu aux enchères. La feuille de tabac subit une transformation limitée, qui se résume principalement à enlever la tige. Le tabac semi-transformé est exporté par des acheteurs locaux vers des entreprises internationales sur une base contractuelle. Lorsque la feuille de tabac arrive sur les marchés étrangers, elle est transformée pour donner les produits de consommation finale.

En 2013, le tabac a rapporté 362 millions USD au Malawi. Les recettes du tabac ont par conséquent des effets économiques directs assez importants sur l'économie rurale. Il peut arriver que l'effet multiplicateur mesuré comme la différence entre le coût de production unitaire et le prix de vente unitaire atteigne 1:3. Le tabac étant le produit d'exportation qui rapporte le plus de devises au Malawi, l'État a élaboré des politiques publiques visant explicitement à renforcer les chaînes de valeur du tabac. La stratégie suivie consiste à mettre les agriculteurs en relation avec la recherche et la vulgarisation agricoles, les fournisseurs d'intrants et d'autres acteurs de la chaîne de valeur. Ce modèle, qui met en relation les agriculteurs avec les acheteurs internationaux via des intermédiaires locaux par le biais d'accords contractuels, pourrait être transposé à d'autres produits pour lesquels le Malawi dispose d'un avantage comparatif.

Les possibilités de diversifier les exportations et de passer à des produits à plus forte valeur afin de s'intégrer aux chaînes de valeur régionales et mondiales sont nombreuses pour le Malawi. L'agroalimentaire, en particulier, offre un important potentiel de développement de la chaîne de valeur qui permettrait d'exploiter les opportunités de marché régionales et mondiales. La nouvelle usine agroalimentaire que Malawi Mangoes va faire construire à Salima, sur les rives du lac Malawi, est un bon exemple de la manière dont ces opportunités peuvent être exploitées. Cette grande installation de traitement des fruits produira de la purée de banane et de mangue, ainsi que des concentrés pour l'exportation vers les marchés régionaux, occidentaux et asiatiques, en ciblant de grandes chaînes de distribution.

Les principaux freins à la compétitivité des entreprises du pays et à leur capacité à progresser sur la chaîne de valeur et à fournir les marchés régionaux et mondiaux tiennent à la cherté des transactions commerciales, associée à des coûts de transport élevés et à la présence d'obstacles



non tarifaires. S'y ajoute l'absence des compétences requises pour produire des biens dont la qualité peut concurrencer celle des biens produits par d'autres pays. Par conséquent, le Malawi devra éliminer ces obstacles s'il veut exploiter les opportunités qui s'offrent à lui de participer aux chaînes de valeur régionales et mondiales.

Les autorités nationales cherchent à remédier à ces problèmes, notamment par des réformes destinées à faciliter les échanges. Le pays a ainsi élaboré une Stratégie nationale d'exportation (SNE), qui définit une feuille de route visant à renforcer la base productive du pays afin d'accroître les exportations et de faire reculer la demande d'importations, dans l'objectif de réduire le déficit commercial. La SNE définit trois filières d'exportation prioritaires dans lesquelles le Malawi dispose d'un avantage comparatif potentiel lui permettant de majorer la valeur ajoutée locale. Ces segments sont : i) les oléagineux (huile de cuisson, savons, lubrifiants), ii) la canne à sucre (sucre, sucre de marque à forte valeur et confiseries) et iii) d'autres produits manufacturés (emballages, par exemple). La stratégie consiste à progresser dans la chaîne de valeur sur le long terme à mesure que les compétences se développent et que l'infrastructure s'améliore.



## MALI

Le Mali met un accent particulier sur le développement des chaînes de valeur mondiales (CVM) grâce notamment au programme de compétitivité et de diversification agricoles (PCDA) et aux Initiatives intégrées pour la croissance économique (IICM).

Le PCDA est un projet de promotion des chaînes d'approvisionnement initié par le gouvernement. Il a pour objectif le développement, l'accroissement et la diversification des revenus et des opportunités économiques en milieu rural, à travers des améliorations dans l'organisation et les performances des chaînes d'approvisionnement (de la production à la mise sur le marché) des filières agricoles, d'élevage et de pêche à vocation commerciale pour lesquelles le Mali jouit d'un avantage compétitif confirmé. Le projet a pour ambition de promouvoir l'agriculture commerciale comme alternative à l'agriculture de subsistance et constitue une opportunité pour les professionnels d'élargir leur base de revenu dans le cadre d'une agriculture de marché plus adaptée et plus performante.

Il vise à transformer des filières commerciales à valeur ajoutée en industrie à part entière, porteuse de développement et intégrant le secteur privé et le paysannat dans une logique de croissance partagée. Les interventions sont basées sur la notion de filière et visent la création de valeur à tous les maillons de la chaîne. Elles sont réalisées à la demande et initiées par le secteur privé. Il s'agit de favoriser le dialogue et la création de partenariats public-privé en mettant en place des arrangements contractuels permettant d'intégrer les producteurs aux marchés. Les filières concernées sont : la mangue, la pomme de terre, l'échalote, l'oignon, le karité, la papaye, la tomate, le poisson, le lait, le bétail sur pied et la viande.

Pour le Mali, l'intégration aux CVM offre de réelles opportunités en termes de création d'emplois, en particulier pour les jeunes. Elle devrait également permettre l'accès à des technologies nouvelles avec la formation de meilleures compétences nationales, et le développement d'activités économiques à plus forte valeur ajoutée pouvant contribuer à l'industrialisation du pays. Toutefois, des menaces pourraient être associées au développement des CVM à travers l'apparition d'enclaves économiques étrangères n'ayant pas assez de liens avec l'économie locale, la surexploitation et l'épuisement des ressources naturelles, la dégradation des normes sociales et environnementales (notamment dans le secteur des mines), ainsi que l'exposition à des crises importées en raison d'une plus grande connectivité à l'économie mondiale.

Le pays dispose de potentialités pour tirer parti des CVM dans les secteurs de l'industrie extractive, de l'agro-industrie, de l'élevage, de l'artisanat et du tourisme. Afin de mettre à profit ces opportunités, le gouvernement devrait adopter des politiques et stratégies permettant de corriger certaines faiblesses identifiées telles que l'enclavement du pays, l'accessibilité et la fiabilité de l'énergie, la disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée, le faible pouvoir d'achat et la corruption.

L'installation de l'unité de transformation de mangues de la coopérative des femmes « Digiya » de Yanfolila, soutenue par le gouvernement du Mali et le PNUD, est un bon exemple de projet destiné à accroître la valeur ajoutée des fruits et légumes exportés. Elle permet le développement des capacités des membres de la coopérative et l'amélioration des conditions de vie des femmes. La capacité de production est d'environ 150 000 pots de confitures par an destinés au marché national et à l'exportation. Une diversification ultérieure pourrait permettre la transformation d'autres fruits. Le chiffre d'affaires indicatif est de 37,7 millions XOF la première année et devrait atteindre 205 millions au bout de cinq ans. L'unité permet d'employer 20 salariés, auxquels s'ajoutent les emplois indirects constitués par les producteurs de fruits et légumes de la localité, les cueilleurs qui approvisionnent l'unité et les fournisseurs d'intrants.

Dans le secteur du coton, 2<sup>e</sup> produit d'exportation du Mali, le projet d'appui à la filière coton-textile (PAFICOT), financé par la Banque africaine de développement, participe également au développement des chaînes de valeur. Il soutient non seulement l'amélioration de la production et de la productivité (promotion des intrants améliorés, recherche agricole et coopération scientifique régionale, facilitation de l'accès au crédit des cotonculteurs), mais met aussi l'accent sur la commercialisation/distribution (établissement de liens producteurs-marchés, construction/



réhabilitation de pistes rurales, construction de magasins de stockage) et la transformation (création et renforcement des capacités des centres nationaux de transformation).

Les partenaires potentiels pour développer les chaînes de valeur avec le Mali sont : l'Europe notamment dans le cadre du partenariat UE/ACP, la Chine, certains pays émergents (Inde, Brésil, Turquie, Venezuela, etc.) et maghrébins (Maroc, Egypte, Tunisie) avec lesquels le pays développe d'intenses relations commerciales, financières et économiques. En guise d'illustration, la Banque internationale pour le Mali (BIM), qui a été rachetée par le Groupe marocain Attijariwafa Bank, travaille déjà au renforcement des relations commerciales et industrielles entre les entreprises maliennes et marocaines. Elle devrait jouer à l'avenir un rôle majeur dans le développement des chaînes de valeur au Mali en facilitant la création de *joint ventures* maroco-maliennes. Le Groupe Attijariwafa Bank devra offrir des services permettant d'attirer davantage de capital marocain dans les filières disposant de potentialités. De même, l'installation d'une usine de montage de tracteurs indienne dans la ville de Samaya, à quelques kilomètres de Bamako, pourrait servir de point de départ au développement d'une autre chaîne de valeur.

## MAROC

Au cours des dernières années, le déficit de la balance commerciale du Maroc s'est progressivement creusé, sous l'effet de l'entrée en vigueur de nombreux accords de libre-échange, et le profil des exportations du pays, en particulier les produits à forte technologie, est devenue problématique. La politique de substitution aux importations menée de l'indépendance jusqu'au milieu des années 1980 a conduit à une spécialisation du pays basée seulement sur des produits à faible valeur ajoutée et à faible coût de main-d'œuvre. Le Pacte national d'émergence industrielle (PNEI), en vigueur depuis 2005, a ainsi pour objectif d'attirer de nouveaux investissements internationaux au Maroc. L'objectif est de développer les métiers mondiaux dans lesquels le pays a un avantage comparatif et de réorienter les exportations vers les marchés en forte expansion. À l'horizon 2015, le PNEI devrait ainsi permettre de réaliser une croissance de 6 %, apporter une valeur ajoutée de 53 milliards MAD et créer plus de 250 000 emplois directs.

Conformément au PNEI, le lancement des nouvelles stratégies industrielles tournées vers les métiers mondiaux du Maroc a permis d'accélérer la croissance du secteur industriel. Celui-ci, tiré par l'automobile et l'aéronautique, a connu une croissance moyenne de 7.6 % par an entre 2005 et 2011, contre 1.5 % entre 1999 et 2004. Cependant, la création d'emploi industriel ne profite que marginalement de cette hausse, les emplois créés ou gagnés dans ces secteurs dynamiques ayant été perdus dans les secteurs en repli. D'autre part, il convient de relever que la structure des exportations s'est modifiée entre 1998 et 2011 au profit des secteurs chimie et parachimie (passé de 32 % à 43 % des exportations) ainsi que des industries électriques et électroniques (passée de 5 % à 19 %), ce au détriment du traditionnel secteur textile et cuir (passé de 41 % à 15 %).

Pour mieux dynamiser son secteur industriel, le gouvernement a mis en place ces dernières années un programme dédié, le Plan Émergence marocain. Lancé en 2005, il a été actualisé en 2009 et baptisé Pacte national pour l'émergence industrielle (PNEI). Ce Pacte fixe des objectifs précis en termes d'augmentation du PIB industriel, de chiffres d'affaires à l'export et de création additionnelle d'emplois à l'horizon 2015. Six secteurs d'activité, dénommés Métiers Mondiaux du Maroc (MMM), ont été identifiés et retenus en raison de leur fort potentiel de croissance: l'aéronautique, l'*offshoring*, l'agro-alimentaire, le textile, l'électronique et l'automobile. Deux autres secteurs ont été par la suite ajoutés en février 2013 : le secteur pharmaceutique et celui de l'industrie chimique et parachimique. Ce choix a été motivé par le recadrage du positionnement naturel du Maroc, de la proximité géographique et la disponibilité d'une main-d'œuvre bon marché, à un positionnement stratégique axé sur la logistique et une offre compétitive.

En dépit des efforts fournis, le secteur industriel du Maroc reste un secteur à faible contribution de la valeur ajoutée rapporté à l'ensemble des secteurs, faute d'avoir connu une véritable transformation structurelle. Des améliorations ont été constatées seulement pour les industries métallurgiques, mécaniques et électromécaniques, en relation avec les secteurs automobile et aéronautique, ainsi que dans l'agroalimentaire : ces deux industries ont enregistré des taux de croissance de respectivement +32 % (passant de 16.7 % en 1998 à 22 % en 2012) et +4 % (passant de 26.3 % en 1998 à 27.4 % en 2012). En contrepartie, le secteur du textile et cuir a connu un fléchissement net dans sa contribution dans la valeur ajoutée industrielle, de l'ordre de -22 % sur la période 1998-2012, et de -21 % pour le secteur de la chimie et parachimie.

À l'heure actuelle, les principaux secteurs industriels au Maroc sont les industries des phosphates, de l'agroalimentaire, de l'automobile et de l'aéronautique. L'industrie des phosphates a été développée sur l'ensemble de la chaîne de valeur : de l'extraction à la production d'engrais, d'acide phosphorique et d'autres produits dérivés. L'Office Chérifien des Phosphates (OCP), qui ne comptait à sa création que quelques centaines d'employés et avait un chiffre d'affaires de 3 millions USD, employait près de 23 000 personnes pour un chiffre d'affaires de 7.1 milliards USD en 2012.

Les filières agroalimentaires jouent par ailleurs un rôle socio-économique important au Maroc, au travers des contrats programmes lancés depuis la mise en œuvre du Plan Maroc Vert, en 2008. Ces contrats programmes ambitionnent de restructurer l'ensemble des chaînes de valeur des filières exportatrices, au moyen notamment d'une meilleure organisation des acteurs dans le cadre d'interprofessions structurées. Ces contrats nécessitent des investissements s'élevant



à près de 70 milliards MAD, qui portent essentiellement sur quatre principales filières : les agrumes, l'arboriculture, le maraîchage de primeur et l'oléiculture. Il convient de noter que la forte concentration de ces exportations sur le marché européen, notamment la France et l'Espagne, rend le Maroc très vulnérable à l'évolution de la conjoncture économique de l'Union européenne. La faible diversification des débouchés à l'international, et la poursuite d'une politique mettant fortement l'accent sur l'augmentation de la production au détriment de la promotion et de la prospection de nouveaux marchés constituent des insuffisances majeures dans ce secteur.

Pour sa part, le secteur automobile au Maroc dégage un potentiel de croissance important depuis plus d'une décennie, avec un rythme de croissance annuel à deux chiffres en termes d'investissement et d'exportation. L'illustration majeure de l'émergence du secteur automobile au Maroc est l'établissement du complexe industriel Renault-Nissan, en 2012 à Tanger, doté d'une capacité de production annuelle de 340 000 véhicules dont 90 % sont destinés à l'exportation, en particulier le marché européen. Depuis son installation au Maroc, le groupe Renault n'a cessé de mettre en œuvre une politique d'intégration locale visant à augmenter le taux des composants qui sont approvisionnés localement. Cette tendance est motivée par les économies que permet la baisse des coûts logistiques.

Enfin, le secteur aéronautique, considéré comme une chaîne de valeur mondiale très prometteuse, est accompagné dans son développement par des mesures concrètes de l'État. Parmi les illustrations de cet accompagnement, on peut citer le développement du parc industriel intégré MidParc proche de Casablanca, inauguré le 30 septembre 2013, la création d'un pool de ressources humaines qualifiées, ou encore une contribution financière publique pouvant atteindre 2.7 millions EUR, via le Fonds Hassan II pour le Développement Economique et Social. Orienté à 100 % vers l'export, le secteur aéronautique marocain est constitué de près de 100 entreprises à la portée internationale, présentes dans les activités de production, de services et d'ingénierie, soit les composantes principales de la chaîne de valeur aéronautique mondiale. On peut citer notamment EADS, Boeing, Safran, Ratier Figeac, et récemment Eaton et Hexcel.

Il convient de noter toutefois qu'en dépit des apports du PNEI, le modèle industriel marocain reste vulnérable, ce qui peut s'illustrer dans quatre domaines : i) la persistance de déficiences en termes des prérequis de base (politiques industrielles et sectorielles efficaces, bonne qualité des infrastructures de transport, notamment) qui peuvent faciliter l'intégration des entreprises marocaines dans les chaînes de valeur mondiales ; ii) l'impact limité en matière d'industrialisation et d'amélioration de la compétitivité globale du pays ; iii) le système d'éducation et de formation, qui n'arrive pas encore à offrir au tissu productif les ressources humaines en quantité et en qualité suffisantes ; et iv) la contribution limitée des entreprises industrielles à la croissance économique.

## MAURICE

Le marché mauricien est restreint et géographiquement isolé, et son intégration dans les chaînes de valeur mondiales (CVM) s'explique par des raisons historiques. Le commerce représentant environ 120.5 % de son PIB, c'est une économie très ouverte, qui entretient des relations étroites avec d'autres marchés. Capitalisant sur la paix et la stabilité, des institutions solides et la discipline budgétaire, le pays progresse, s'agissant des indicateurs sur l'environnement des affaires et la compétitivité mondiale, et occupe une position de leader dans la région. Son objectif est d'approfondir sa participation aux CVM et d'accélérer sa croissance de manière à accéder à la catégorie des pays à revenu élevé.

Jusqu'à présent, sa participation aux CVM lui a permis d'optimiser son avantage comparatif en instaurant des liens avec des sources de matières premières et de production moins chères situées à Madagascar, au Bangladesh et en Inde. Elle l'a également aidé à maximiser les économies d'échelle et à moderniser la technologie dans les usines mauriciennes, si bien que les équipements et les machines d'anciennes générations ont pu être recyclés ailleurs. Ce processus facilite la conclusion d'accords commerciaux qui ouvrent l'accès aux marchés et renforcent l'intégration économique régionale. Située entre l'Afrique et l'Asie, et entretenant des relations économiques solides avec la zone euro, Maurice occupe une position stratégique qui en fait un pivot économique et un maillon dans les chaînes de valeur entre ces trois blocs économiques.

Plusieurs secteurs mauriciens sont représentés dans les CVM, dont le textile et l'habillement, les produits de la mer, l'agroalimentaire (en particulier le sucre) et les services (surtout le tourisme et les TIC avec l'externalisation des processus d'entreprises). Dans le textile et l'habillement, l'intensification de la concurrence générée par la mondialisation et l'érosion du traitement préférentiel ont conduit les entreprises mauriciennes participant à la chaîne de valeur à adopter diverses stratégies : i) l'amélioration des procédés (amélioration de la technologie et/ou des systèmes de production en vue de dégager des gains d'efficacité et de flexibilité) ; ii) l'amélioration des produits (évolution vers des produits plus sophistiqués et complexes) ; iii) l'amélioration fonctionnelle (élargissement de l'éventail des fonctions, modification du mélange des activités pour y inclure des tâches à plus forte valeur ajoutée, par exemple en assurant la conception, l'acquisition des facteurs de production ou la distribution et la logistique) ; iv) l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement (mise en place d'effets de polarisation amont dans les activités manufacturières au sein de la chaîne d'approvisionnement, en particulier dans le secteur textile) ; et v) l'amélioration des circuits (diversification en direction de nouveaux acheteurs, de nouvelles zones géographiques ou de nouveaux marchés de produits).

Le secteur du sucre a, lui aussi, connu des changements substantiels, et s'est transformé avec succès en industrie de la canne à sucre. Consciente de la résilience des prix du sucre raffiné par rapport au prix du sucre brut au sein de l'UE, la filière sucrière mauricienne a choisi d'investir en s'intégrant à la chaîne de valeur, tout en développant d'autres sources de recettes à partir de la production de canne à sucre, comme la coproduction d'électricité. Dans le cadre de cette stratégie de restructuration, la filière sucrière mauricienne a cherché de nouveaux partenaires en Europe qui pourraient l'aider à conditionner et à commercialiser les produits du sucre raffiné. Elle a ainsi acquis sur le marché de l'UE une expérience très précieuse dans le domaine du conditionnement du sucre raffiné et de sa commercialisation sur les marchés régionaux et internationaux, où, selon les projections, la croissance de la consommation de sucre devrait être bien plus soutenue que dans l'UE. L'objectif ultime de Maurice est de faire passer à l'échelle supérieure la production de produits à forte valeur ajoutée fabriqués à partir de la canne à sucre. L'investissement dans la production sucrière dans les pays d'Afrique de l'Est voisins doit être considéré dans cette perspective, puisqu'il aide Maurice à sécuriser son approvisionnement en sucre, ce qui lui permettra de développer une production de produits sucriers à forte valeur ajoutée compétitive à l'international.

Sur le segment des produits de la mer, la stratégie de Maurice vise à promouvoir un environnement efficace et favorable pour la fourniture de procédés et de services à forte valeur ajoutée liés à l'approvisionnement et à la commercialisation de ces produits. La chaîne de valeur du pôle dédié à la pêche (*Mauritian Seafood Hub*) englobe la pêche elle-même, le transbordement, l'entreposage et la transformation légère (tri, calibrage, nettoyage, filetage, mise en conserve et



services annexes). En vue d'assurer le développement durable de ce pôle Maurice a conclu en février 2012 un accord de partenariat de pêche et un protocole avec la Commission européenne. L'accord de partenariat définit les modalités et les conditions dans lesquelles les navires enregistrés au sein de l'UE et battant pavillon européen peuvent pêcher le thon dans les eaux mauriciennes, conformément aux dispositions de la Convention des Nations Unies sur le droit de la mer (UNCLOS) et à d'autres règles et pratiques du droit international.

Dans le secteur des opérations mondiales des entreprises, Maurice mène un large éventail d'activités, dont le développement logiciel, les centres d'appels, l'externalisation des processus d'entreprise (*Business Process Outsourcing* – BPO), les services de technologies de l'information (TIC), les services sur le Web, la formation, l'assemblage et la vente de matériel, la constitution de réseaux, le conseil, le développement multimédia, la reprise d'activité après catastrophe et autres services de soutien. Les opérations dans le BPO et dans les services de TIC sont principalement centrées sur le support clientèle, les centres d'assistance et les campagnes de télémarketing<sup>1</sup>.

La participation aux chaînes de valeur régionales et mondiales aide les entreprises mauriciennes à gagner en visibilité et en reconnaissance en tant qu'acteurs émergents de leur secteur. Les entreprises qui prennent part aux CVM ont pu améliorer fortement les revenus qu'elles dégagent de leurs activités extérieures. Maurice s'efforce activement de développer des effets de polarisation amont et aval avec l'Afrique et d'autres pays voisins. La plupart des acteurs prenant part aux CVM sont de grandes entreprises, essentiellement des multinationales locales, et rares sont les PME à y être présentes. Lorsque les grandes entreprises intègrent les CVM, elles se débarrassent de leurs technologies, machines et matériels anciens, et abandonnent leurs activités à forte intensité de main-d'œuvre. Par voie de conséquence, elles modernisent la technologie dans leurs filiales locales et favorisent la création de valeur à Maurice. Ainsi assurent-elles la conception, à Maurice, mais font produire en Malaisie, au Bangladesh et en Inde. Ou encore, assurent la recherche et le développement à Maurice, mais mettent en œuvre les projets en Afrique, par exemple dans les biotechnologies, la production de semences et les pépinières.

Des possibilités immédiates existent pour les entreprises mauriciennes qui souhaitent intégrer les chaînes de valeur régionales dans l'agriculture, l'industrie manufacturière et les services. Maurice a développé du savoir-faire et des capacités dans différents domaines qu'elle peut partager dans la région. Les entreprises locales pourraient commencer par s'intégrer au niveau régional. Ensuite, l'intégration pourrait être étendue au niveau du secteur, par exemple, dans le pôle textile-habillement (depuis la filature jusqu'à la fabrication d'articles de mode), dans le secteur des produits de la mer, dans l'agroalimentaire (des semences à la commercialisation), et dans le développement du secteur des services intégrés, comme le tourisme, les services financiers, les TIC, la santé et l'éducation.

Les principaux obstacles à l'accès aux chaînes de valeur demeurent la dépendance excessive vis-à-vis des marchés extérieurs, la valeur étant créée sur les marchés locaux et régionaux pour fabriquer des produits destinés, pour l'essentiel, à être exportés vers l'UE et les États-Unis. La région n'en tire donc que peu d'avantages, exception faite de la création d'emplois et d'un transfert de technologie limité. De plus, certaines mesures régionales restrictives peuvent entraver la capacité des entreprises mauriciennes à s'intégrer dans les CVM. Il peut s'agir d'un droit du travail national restrictif, ou de politiques commerciales et d'investissement privilégiant l'autonomie économique locale et le protectionnisme commercial. De surcroît, l'apparition d'autres acteurs mondiaux au sein des CVM dans lesquelles sont présentes des entreprises mauriciennes, conjuguée à l'érosion des préférences commerciales, freine aussi une participation accrue aux CVM. Enfin, l'absence d'investissements dans la recherche et le développement constitue un obstacle majeur pour les capacités d'innovation des entreprises qui se retrouvent dans l'incapacité d'accéder aux CVM de certains secteurs. L'incertitude qui entoure l'accord sur la double imposition qui n'a toujours pas été conclu avec l'Inde après des années de négociations constitue, par exemple, un sujet de préoccupation pour les entreprises mauriciennes actives sur la scène économique mondiale.

#### Note

1. [www.hsbc.co.mu/1/PA\\_ES\\_Content\\_Mgmt/content/website/documents/guide\\_to\\_global\\_business.pdf](http://www.hsbc.co.mu/1/PA_ES_Content_Mgmt/content/website/documents/guide_to_global_business.pdf).

## MAURITANIE

La Mauritanie participe à des degrés divers aux chaînes de valeur mondiales (CVM) à travers son secteur minier et pétrolier, sa pêche et sa zone franche de Nouadhibou. Fer, pétrole, cuivre, or et poisson sont exportés à l'état brut vers l'Europe et la Chine, qui s'en servent comme intrants dans les chaînes de valeur de leurs systèmes de production. La transformation poussée de ces produits avant exportation leur donnerait plus de valeur et permettrait à la Mauritanie de s'élever dans les CVM. Ce faisant, le pays pourrait favoriser le développement d'entreprises nationales autour de la large gamme d'activités générées par la transformation des ressources naturelles du pays. Un tel schéma de croissance serait plus inclusif du fait de la création d'emplois locaux.

Les activités minières gérées par la SNIM pour le compte de l'État jouent un rôle prépondérant. Elles dominent les exportations et les importations. Le budget dépend de plus en plus des recettes minières, dont la part est passée de 13,4 % à 29 % du total des recettes (hors dons) entre 2006 et 2013. Premier employeur du secteur productif en Mauritanie avec plus de 5 000 agents, la SNIM est le deuxième producteur africain de minerai de fer. La pêche, de son côté, regorge d'énormes potentialités. Mais la production nationale n'est pas assez transformée sur place. Il serait judicieux de définir une nouvelle stratégie visant la transformation des produits d'une part, et la préservation de la ressource d'autre part. Un accord de partenariat de pêche (APP 2012-14) a été passé en octobre 2013 entre la Mauritanie et l'UE, jugé « historique » en raison de son équité. Cet accord préserve les intérêts stratégiques mauritaniens, avec la protection des ressources halieutiques et des économies locales. Il est crucial, puisque la filière de la pêche représente plus de 40 % des recettes en devises, 25 % des recettes de l'État, 12 % du PIB et 40 000 emplois. Enfin, la zone franche de Nouadhibou peut permettre à la Mauritanie d'abriter les industries en quête de délocalisation et d'insérer le pays à divers niveaux des CVM.

Plusieurs obstacles pourraient freiner la participation aux CVM ou empêcher la Mauritanie de progresser vers des étapes de plus forte valeur ajoutée. Parmi eux figure une offre insuffisante d'énergie électrique, même si la construction de la centrale duale de 120 MW à Nouakchott est d'un apport important. L'accès reste difficile au financement, malgré la création en 2011 de la Caisse des dépôts et de développement (CDD). Le pays manque par ailleurs d'une main d'œuvre suffisamment qualifiée et maîtrisant des langues étrangères. Enfin, l'intégration sous-régionale de la Mauritanie reste à optimiser.

La priorité, pour les pouvoirs publics, devrait consister à lever toutes ces contraintes et obstacles. Une véritable politique d'innovation reste par ailleurs à développer autour de ces sept axes : exportation des produits à forte valeur ajoutée, valorisation des productions locales non transformées, intensification des réformes en faveur du climat des affaires et de l'innovation, identification et développement des secteurs à fort potentiel d'insertion aux CVM, promotion des innovations d'intérêt collectif, renforcement des structures scientifiques et technologiques et promotion de la culture technique et de l'esprit d'entreprise.

L'émergence des CVM est perçue par l'ensemble des observateurs comme une opportunité qui s'offre à la Mauritanie. Elle pourrait permettre au pays d'améliorer sa compétitivité, de bénéficier de plus de débouchés, et de diversifier sa production et ses exportations, soit en montant en gamme sur ses principales exportations ou en destinant ses produits aux marchés régionaux ou internationaux.

Trois grandes opportunités sont envisageables dans le cadre des CVM. La première porte sur une plus grande intégration dans le commerce international avec la hausse et la diversification des exportations. La deuxième est liée à un plus grand potentiel de création d'emplois locaux. La troisième consiste en une plus grande attractivité pour les investissements directs étrangers (IDE), déjà présents dans le secteur minier avec une moyenne annuelle d'environ 450 millions USD au cours des dix dernières années et de bonnes perspectives.

Au-delà des grands produits d'exportation, tous les secteurs de l'économie offrent d'autres opportunités. Au niveau du secteur primaire (pêche et sylviculture incluses), l'insertion aux CVM pourrait être explorée dans la culture du riz et l'élevage, avec la création de filières viande et lait par exemple. Au niveau du secteur secondaire, les branches telles que le cuir (tannerie) et le ciment (mine de gypse) pourraient facilement intégrer les CVM. Au niveau du secteur tertiaire, les filières telles que le commerce, la restauration et l'hôtellerie pourraient être mieux exploitées dans la perspective de l'intégration aux CVM.



## MOZAMBIQUE

Le Mozambique occupe une place peu significative dans les chaînes de valeur mondiales (CVM). L'économie mozambicaine est principalement axée sur le secteur primaire, et surtout sur les industries extractives. Au cours de la dernière décennie, la part du secteur primaire a progressivement augmenté pour s'établir à 32 %, contre 24 % pour le secteur secondaire et 44 % pour le secteur tertiaire. Le secteur tertiaire prospère surtout dans les télécommunications, les services financiers et la vente de détail, c'est-à-dire dans les activités au service du consommateur final urbain. Le récent essor des industries extractives n'a guère engendré de transformations. L'activité économique est concentrée au niveau des facteurs de production primaires, et crée peu de valeur ajoutée, que ce soit en amont ou en aval. Au cours de la dernière décennie, exception faite de la fonderie d'aluminium de Mozal, c'est le secteur industriel qui affichait la croissance la plus lente, et n'employait que 2.8 % de la population active. Certaines études ont mis en évidence une migration de la population active des activités plus productives vers des activités moins productives, comme l'agriculture. Aujourd'hui, le Mozambique affiche une capacité productive moyenne inférieure à celle de 1975. Selon un rapport conjoint établi par les autorités du Mozambique et l'université de Copenhague, le pays est l'un des moins productifs d'Afrique subsaharienne, surtout au niveau de ses PME, lesquelles constituent la grande majorité des entreprises. Des données récentes indiquent que les importations de produits intermédiaires par les PME ont reculé entre 2006 et 2011, ce qui pourrait signaler un étiolement des liens avec les CVM.

L'industrie de l'aluminium est toutefois bien intégrée dans la CVM grâce au mégaprojet de Mozal. Cette fonderie d'aluminium est le premier mégaprojet du pays, mis en place 1999 avec un investissement initial de 1.34 milliard USD (qui a été porté à 2.2 milliards USD en 2003), et actuellement la deuxième plus grosse fonderie d'aluminium en Afrique. L'investissement dans cette installation a pu tirer parti des avantages comparatifs du pays, comme sa position géographique intéressante, la disponibilité d'une électricité peu coûteuse (produite par les centrales hydroélectriques mozambicaines) et d'importantes incitations fiscales. Qui plus est, le Mozambique a pu bénéficier des dispositions de la Convention de Lomé, qui permettait d'exporter l'aluminium vers l'Union européenne en suspension de droits et taxes.

Malgré la réussite de Mozal, plusieurs rapports, et études font état de la faiblesse des recettes fiscales générées pour le pays et de liens positifs limités avec l'économie mozambicaine. Certaines études ont fait état d'une augmentation de 5 % du PIB durant les premières années, mais d'un accroissement du revenu national brut inférieur à 0.5 %. Actuellement, 1 200 personnes sont employées directement par Mozal, dont plus de 80 % de Mozambicains, et on dénombre plus de 10 000 emplois indirects créés par cette fonderie. Mozal a élaboré un programme conjoint avec les pouvoirs publics mozambicains et les agences de développement. Ce programme, appelé MozLink, est destiné à promouvoir les relations entre le projet et les fournisseurs mozambicains et a quelques succès à son actif. Il a produit son impact indirect le plus marqué avec l'adoption de normes et de certifications de qualité par les fournisseurs nationaux. Les programmes similaires lancés dans le cadre d'autres mégaprojets n'ont pas donné de résultats aussi satisfaisants. Les avancées de l'intégration du Mozambique dans la chaîne de valeur mondiale sont en fait récentes. Un accord a été signé en 2013 entre Mozal et Midal Cabos, une filiale de Midal Cables, basé au Bahreïn, pour la construction de la première unité de transformation de l'aluminium dans le pays, dans un parc industriel à proximité de la fonderie de Mozal.

Outre le gaz naturel, l'électricité et l'aluminium, qui représentent plus de 66 % des exportations, le Mozambique exporte essentiellement des produits agricoles non transformés (noix de cajou, coton, crevettes, bois et tabac). Ses exportations de produits transformés ou manufacturés sont modestes et seulement 3 % des PME exportent. L'Afrique du Sud est la première destination des exportations mozambicaines d'aliments et de boissons ainsi que d'articles en métal. L'Asie (Chine) constitue un débouché pour les produits en bois. Les principaux obstacles à l'intégration du Mozambique dans les CVM sont : i) le manque de ressources humaines qualifiées et ii) les carences de l'infrastructure, qui nuisent à la connectivité du pays. Les PME qui envisagent de se lancer dans l'exportation citent comme principaux freins la méconnaissance des marchés potentiels, les difficultés à mettre en place des circuits de distribution et le niveau élevé des droits de douane et des barrières non tarifaires.





Le développement d'un réseau d'infrastructures efficient, conjugué à l'instauration d'une structure logistique, facilitera le commerce, en particulier avec les pays de la SADC, et renforcera le rôle de point d'entrée vers les pays voisins sans accès à la mer (Botswana, Zambie, Malawi et Zimbabwe) que joue le Mozambique. Cependant, la zone de libre-échange met aussi en évidence le manque de compétitivité du Mozambique, qui s'explique par une faible productivité et par une monnaie actuellement surévaluée.

Les récentes découvertes de vastes réserves de gaz naturel, qui permettront la construction d'un terminal de GNL de plusieurs milliards de dollars, associées aux gisements de charbon étendus déjà exploités, offrent la possibilité de développer localement des produits à valeur ajoutée, comme le fer, l'acier, l'électricité et diverses industries liées aux hydrocarbures en aval. L'agriculture présente, elle aussi, de bonnes opportunités en terme de transformation agroalimentaire, surtout avec les cultures plus développées de la noix de cajou, du coton et du tabac. Le gouvernement est actuellement en train d'élaborer sa nouvelle stratégie nationale de développement (ENDE), avec au premier plan l'industrialisation du pays, ainsi qu'une politique d'industrialisation spécifique. Le pays pourra ainsi renforcer le cadre qui doit lui permettre de tirer parti des chaînes de valeur mondiales.



## NAMIBIE

La Namibie possède le potentiel nécessaire pour renforcer son intégration dans plusieurs chaînes de valeur mondiales (CVM). Certaines tendances positives de diversification sont apparues dans la structure économique du pays au cours des trente dernières années, en dépit de l'étroitesse de la base de l'économie, dépendante des ressources naturelles. La part du secteur minier dans le PIB a diminué de 47 % en 1978 à 19.6 % en 1990, et atteignait 12.6 % en 2012. La contribution du secteur manufacturier à la formation du PIB a, elle, augmenté de 5.3 % en 1990 à 12.7 % en 2012, grâce avant tout à l'expansion rapide des activités de transformation de la viande et du poisson et de l'enrichissement et de la valorisation des minéraux, secteurs qui concentrent actuellement l'essentiel des industries manufacturières. La part des services dans le PIB a augmenté de manière significative, de près de 39 % dans les années 1970 à une moyenne d'environ 56 % depuis les années 1990, et s'établissait à 62.4 % en 2012. La contribution de l'agriculture au PIB a chuté à 7.7 % en 2012, contre 9.3 % en 1990, principalement en raison de conditions climatiques défavorables et de la piètre qualité des sols. Mais cette baisse s'explique également par le développement rapide d'autres secteurs comme les activités manufacturières et les services.

La participation de la Namibie aux CVM est difficile à mesurer en l'absence de données pertinentes. Néanmoins, l'émergence des CVM est perçue comme une occasion à saisir pour le pays, compte tenu notamment de l'abondance de ses ressources naturelles. La Namibie possède de nombreux minéraux (diamant, uranium, plomb, or, cuivre et zinc, entre autres), une faune et une flore des plus rares et une variété d'espaces sauvages et de paysages spectaculaires. Ses ressources halieutiques comptent parmi les plus riches au monde et son sous-sol recèlerait d'importants champs de pétrole et des gisements de charbon et de minerai de fer considérables. Ces ressources naturelles offrent à la Namibie un potentiel unique pour se développer au sein des CVM, notamment dans le secteur de la transformation du poisson et l'agroalimentaire, mais aussi dans le secteur secondaire par l'élargissement des activités d'enrichissement et de valorisation des minéraux.

En dépit du déclin relatif de la contribution du secteur minier dans la formation du PIB ces dernières années, l'extraction et le traitement des minéraux, dont le diamant, à des fins d'exportation sont les principaux moteurs de la croissance en Namibie. En 2012, le secteur minier a généré 12.1 milliards NAD (1.2 milliard USD) de valeur ajoutée et représentait 37 % des recettes d'exportation totales et environ 10 % des recettes publiques totales. Par nature gourmand en capital et entretenant peu de liens avec les autres secteurs d'activité, ce secteur contribue de manière limitée aux chaînes de valeur dans le reste de l'économie. Bien qu'il représente 12.6 % du PIB, il emploie moins de 2 % de la population active. Première ressource minérale de la Namibie, les diamants constituent près de la moitié du total des exportations, suivis de l'uranium. L'essentiel des diamants extraits en Namibie est exporté sous forme brute, à destination désormais du Botswana plutôt que du Royaume-Uni, en raison du transfert des activités de tri et de négoce de la société De Beers de Londres à Gaborone en 2011. Seuls, 10 % environ des diamants sont traités par l'industrie locale de taille et de polissage. Dans ce sous-secteur, la Namibie peut envisager d'accroître la valorisation des possibilités existantes en augmentant sa productivité et en abaissant ses coûts de traitement.

L'industrie manufacturière namibienne a enregistré une croissance élevée depuis l'indépendance. L'essentiel des activités se concentre autour de la transformation de la viande et du poisson, d'autres produits alimentaires et des boissons, mais surtout de la valorisation et de l'enrichissement des minéraux, qui représentent 50 % de la valeur ajoutée de l'ensemble du secteur manufacturier. Les importations de minerais, qui arrivent au cinquième rang des statistiques d'importation de la Namibie en 2013, témoignent d'ailleurs de l'importance de ce sous-secteur. En revanche, les produits agricoles génèrent peu de valeur ajoutée en Namibie et l'agroalimentaire figure parmi les priorités de la politique industrielle. Il serait d'ailleurs intéressant d'examiner la viabilité d'un processus d'importation de produits agricoles des pays voisins aux sols plus fertiles pour une transformation en Namibie, qui possède de bonnes infrastructures. Outre le polissage et la transformation des diamants, la valorisation et l'enrichissement des minéraux comprennent le raffinage du cuivre et du zinc.



Dans le secteur de la transformation du poisson, la Namibie importe certains produits pour y ajouter de la valeur avant de les réexporter. En 2013, ces poissons importés représentaient environ 2 % des importations totales. Quelques entreprises implantées dans la zone franche pour l'industrie d'exportation (*Export Processing Zone* – EPZ) fournissent également des produits tels que des matériaux d'emballage destinés à l'industrie automobile européenne. L'industrie manufacturière offre un potentiel de développement important qui permettrait à la Namibie d'intégrer plusieurs CVM, notamment avec les produits miniers en amont (intrants pour les industries extractives), la valorisation et l'enrichissement des minéraux (potentiellement le cuivre, le diamant, l'or, l'uranium et le zinc), ainsi que l'agroalimentaire et la transformation du poisson. Dans le cadre de sa politique industrielle commune, la SACU mène des études afin de déterminer si la fabrication de pièces automobiles dans les pays de la région pourrait constituer une chaîne de valeur viable à l'échelle transnationale.

La Namibie est bien placée pour tirer parti des débouchés offerts par les CVM. Sa proximité avec l'Afrique du Sud lui permet d'accéder facilement aux atouts de ce pays : savoir-faire, recherche et développement, technologies avancées, infrastructures développées, consommation intermédiaire et marchés des produits relativement poussés, commercialisation, distribution et service après-vente, marchés financiers et réserves d'investissements. La Namibie a également établi un réseau de transports modernes et des infrastructures de communication fiable. Sa position géographique lui assure un lien direct avec les pays d'Afrique australe, l'Europe et le continent américain grâce aux couloirs de Walvis Bay. La bonne qualité générale des infrastructures permet au pays d'atteindre le 4<sup>e</sup> et le 11<sup>e</sup> rang en Afrique, respectivement, dans le Rapport mondial sur la compétitivité 2013-14 et l'indice 2013 de développement des infrastructures en Afrique de la BAfD. La Namibie détient ainsi le potentiel nécessaire pour s'arrimer à des chaînes de valeur en Afrique du Sud, dans la région et dans le reste du monde. Grâce aux couloirs de Walvis Bay, elle a également les moyens de devenir un leader régional dans le secteur de la logistique et de la distribution, comme en témoigne le IV<sup>e</sup> plan de développement national, qui fait de la logistique l'un de ses quatre secteurs prioritaires sur la période 2012/13-2016/17. De nouvelles possibilités de création de valeur ajoutée en découleraient, avec les activités de conditionnement/reconditionnement et de distribution, les services de transport intermodal et les prestations de services connexes.

Pour renforcer son avantage concurrentiel, la Namibie doit toutefois surmonter plusieurs obstacles. Le pays est confronté à une pénurie de qualifications dans tous les secteurs de l'économie, en particulier les formations intermédiaires. Cette situation est aggravée par le décalage entre les qualifications disponibles et les emplois vacants sur le marché du travail, ainsi que par la rigidité de la législation et du Code du travail. La Namibie offre, en outre, un environnement des affaires relativement moins attractif que celui des pays voisins. L'insuffisance des dispositions politiques, légales, réglementaires et institutionnelles la désavantage par rapport à l'Afrique du Sud et au Botswana, par exemple. Principales anomalies : l'excès de bureaucratie, les blocages dus à la réglementation et à la fragilité du cadre de partenariat public-privé. Le risque d'une grave pénurie d'électricité pèse également sur le pays. En l'absence de mesures permettant d'accroître la capacité de production d'électricité, la probabilité d'une crise énergétique dans un avenir proche est élevée.

L'accès aux services financiers est difficile, en particulier pour les créateurs d'entreprise, les micro-entreprises et les PME, bien que la Namibie dispose de systèmes financiers relativement développés en Afrique subsaharienne. Les obstacles sont nombreux : cherté des services pour les usagers, coût élevé des opérations bancaires, méconnaissance du domaine financier, manque de produits et d'instruments adaptés et innovants (telle la microfinance) et pénurie de compétences entrepreneuriales et managériales. Des solutions sont proposées, par exemple un programme d'éducation financière (*Namibia Financial Literacy Initiative*) porté par le ministère des Finances namibien, qui prévoit l'instauration d'un compte bancaire de base pour les personnes à faible revenu et la suppression des frais sur les dépôts d'espèces aux guichets jusqu'à une certaine limite. Ces initiatives s'inscrivent dans la stratégie décennale pour le secteur financier.



Si les CVM ne figurent pas explicitement parmi les préoccupations stratégiques du gouvernement, celui-ci est conscient de la nécessité de prendre des mesures innovantes pour permettre au pays de tirer le meilleur parti de ses avantages comparatifs et compétitifs. Ainsi, la réduction des coûts d'exploitation des entreprises, l'élimination de divers blocages infrastructurels et l'investissement dans la formation professionnelle peuvent s'intégrer dans une stratégie élargie de diversification. Les pouvoirs publics ont déjà adopté des mesures phares, telles que la zone EPZ et des incitations spéciales pour les entreprises manufacturières. Après la ratification de la politique industrielle en 2012, le gouvernement met actuellement la dernière main à une stratégie pour sa mise en œuvre. Elle devrait stimuler l'industrialisation induite par le secteur privé, l'orientation des exportations, la création de valeur ajoutée, le développement des qualifications et la diversification économique. Le gouvernement s'est également engagé sur la voie de réformes qui permettront de promouvoir un environnement propice aux affaires.

## NIGER

L'insertion du Niger dans le commerce international demeure très timide en raison d'un appareil productif peu développé. Les chaînes de valeur mondiales (CVM) sont perçues comme représentant une opportunité pour le Niger de tirer un meilleur parti de la mondialisation. En effet, le pays dispose d'atouts, notamment un coût du travail modéré, la taille du marché régional qui profite des processus d'intégration en cours et l'abondance de matières premières. Les secteurs des industries agroalimentaires, extractives et manufacturières offrent de bonnes perspectives de développement des CVM. Leur développement devrait accroître les IDE et les transferts de technologie et de compétences. Les marchés les plus porteurs seraient la Chine et l'Afrique de l'Ouest.

Les principales chaînes de valeur se présentent ainsi :

**Industrie agroalimentaire** : Le gouvernement s'efforce de créer de la valeur additionnelle pour les produits commercialisés par les agriculteurs et les éleveurs dans les CVM clés que sont la viande, l'oignon et la gomme arabique. Les appuis visent ainsi à intervenir à tous les niveaux de ces chaînes de valeur qui présentent un potentiel important notamment en termes de transformation, ventes, emballage et expédition. En effet, en 2011, le Niger dispose d'un cheptel estimé à 9.5 millions de bovins, 9.9 millions d'ovins, 13.2 millions de caprins, 1.6 million de camélins, 306 878 équins et 1.5 million d'asins<sup>1</sup>. Le cheptel national qui assurait aux populations une consommation moyenne de 107 litres de lait par personne et par an en 1968, ne couvre, de nos jours, qu'environ 45 litres par personne et par an, avec une contribution aux exportations estimée à environ 10 milliards XOF<sup>2</sup>. S'agissant de l'oignon dont la variété violet de Galmy est très réputée et demandée dans la sous-région, les pertes dues à des capacités insuffisantes de stockage et de transport s'élèvent à plus de 30 %. Le potentiel de gomme arabique susceptible d'être exploité est estimé à plus de 300 000 hectares.

**Industrie extractive** : Principale source d'exportation du pays, les industries extractives constituent une enclave au sein de l'économie nationale. Elles contribuent très faiblement à la valeur ajoutée nationale, puisque portent exclusivement sur des matières premières brutes comme l'uranium. Les autorités axent leurs efforts sur le développement d'entreprises nationales dans le secteur minier, soit par la fourniture d'intrants, soit par le traitement de la production. Par ailleurs, les opérations de raffinage du pétrole brut ont démarré fin 2011 avec la raffinerie de Zinder. Après la décision prise par les autorités de recourir au pipeline Tchad-Cameroun, les exportations ne devraient pas se faire attendre. Au total, des perspectives importantes de ventes et de distribution existent, tant en interne avec des effets induits sur le secteur des transports, qu'à l'international avec une production largement supérieure aux besoins du marché.

**Industrie manufacturière** : Le secteur manufacturier, dominé par la tannerie, présente également une opportunité pour la transformation, la création de valeur ajoutée pour les denrées de base et leur vente et distribution. Il contribue à hauteur de 22 % de la valeur totale des exportations et constitue la seconde source de recettes d'exportation du Niger après l'uranium. Dans ce secteur, les efforts visent notamment à : i) accroître la contribution du secteur cuirs et peaux au développement économique et social afin de réduire la pauvreté ; ii) améliorer la compétitivité des cuirs et peaux à travers un renforcement des capacités des acteurs intervenant dans la chaîne de valeur.

**Secteur des services** : La téléphonie mobile présente des perspectives intéressantes de développement de CVM. Elles portent notamment sur l'intégration d'activités en amont et en aval avec la fourniture de services Internet, le paiement de factures, les mises à disposition de fonds, l'accès aux cours des produits agricoles, aux loisirs numériques (musique, sonneries, etc.). Le développement de ces CVM est un puissant outil de création d'emplois, permettant des retombées financières.



Cependant à court terme, la faiblesse de l'appareil de production et le poids du secteur informel, limitent une insertion dans les CVM. Le Niger devra lever un certain nombre de contraintes, qui tiennent à la faiblesse des capacités des acteurs, à l'insuffisance de la structuration des interprofessions, au manque de respect des normes internationales et des exigences de certification. De même, l'accès à l'énergie n'est pas assez fiable, les infrastructures ne sont pas suffisamment développées et la taille du marché national demeure limitée. Par ailleurs, les CVM pourraient exposer le pays aux risques de crises importées, notamment des chocs de demande ou de fluctuation de taux de change. Elles pourraient avoir des retombées limitées, si elles opèrent sous forme d'enclaves c'est à dire sans une intégration suffisante avec le reste de l'économie nationale. La mise en œuvre des politiques visant à améliorer l'environnement des affaires et à favoriser une plus grande interconnexion entre les secteurs d'activités, notamment le secteur minier et le reste de l'économie, est nécessaire. Ceci afin de faciliter à terme l'insertion du Niger dans les CVM, tout en atténuant les risques y afférents.

### Notes

1. Direction des statistiques/ministère de l'Élevage et des Industries animales.
2. Prodex.

## NIGERIA

Le secteur industriel du Nigeria compte trois branches : la filière pétrole brut et gaz naturel, celle des minerais solides, et l'industrie manufacturière. L'exploration pétrolière et gazière constitue la principale activité industrielle. Le pays est faiblement industrialisé car, hors pétrole et gaz, le secteur industriel ne contribue au PIB total qu'à hauteur de 3.4 %, et il offre peu d'opportunités d'emplois. Par manque de compétitivité, particulièrement au niveau du coût, du conditionnement et de la qualité des produits, ce secteur est sous-exploité, ce qui empêche le pays de s'industrialiser en progressant dans les chaînes de valeur mondiales (CVM). Le taux moyen d'utilisation des capacités manufacturières est tombé à 55.8 % en 2010, contre 78.7 % en 1977. Il est nettement inférieur à celui mesuré dans des pays comme le Ghana ou le Togo, et au taux supérieur à 80 % enregistré en Afrique du Sud.

La branche extractive présente toutefois un potentiel de croissance. Les projets de raffinage à grande échelle du pétrole brut devraient créer de la valeur ajoutée et permettre au Nigeria de poursuivre son intégration dans les CVM. Ces projets devraient également accroître les recettes d'exportation du pays, et aussi étoffer et maintenir à un niveau élevé les recettes de change utilisées actuellement pour le règlement des importations de carburants. Les interactions croissantes avec les autres secteurs de l'économie vont probablement dynamiser aussi la création d'emplois dans cette branche.

L'intégration du Nigeria dans les chaînes de valeur mondiales peut aussi reposer sur l'industrie manufacturière. Celle-ci étant une activité à forte intensité de main-d'œuvre, surtout dans le bas de la chaîne de valeur, elle peut créer davantage d'emplois que la branche extractive. L'adoption de technologies modernes améliorera la qualité des produits exportés, les rendra plus compétitifs et permettra au Nigeria de retirer des avantages plus substantiels de sa participation aux CVM. Le pays est un important producteur de textiles et d'engrais, mais ces deux branches ont vu leurs performances se dégrader au fil des ans. Dans la branche textile, le taux d'utilisation des capacités, qui culminait à 79.7 % en 1975, a chuté à 38 % en 2010, et il n'est que de 11.7 % dans la production d'engrais et de pesticides. Au Nigeria, la production de coton et de textiles fait intervenir de multiples métiers à forte intensité de main-d'œuvre (filage, tissage, teinture, etc.) qui peuvent créer des emplois. Le Nigeria dispose d'un avantage comparatif grâce à sa population très nombreuse et à des coûts du travail relativement faibles. L'expansion des activités de production textile, et tout particulièrement l'amélioration de la qualité des produits, réduira le coût des exportations de textiles et rendra le pays plus compétitif sur le marché international.

La dégradation des performances du secteur manufacturier s'explique également, dans une large mesure, par une politique publique aux effets délétères et par des coûts opérationnels élevés à cause de la corruption et des problèmes d'approvisionnement en électricité. Ces facteurs ont contraint des entreprises à cesser leur activité ou à se délocaliser dans des pays voisins où le coût des facteurs de production est moins élevé. Le Nigeria n'a produit que 3 600 mégawatts d'électricité en 2013, alors que la demande estimée (consommation privée et activités de production) avoisine 13 000 mégawatts. Le coût d'accès au secteur formel et le taux de chômage étant élevés, une grande partie des activités manufacturières s'effectue dans le secteur informel. D'après les estimations, bien que souvent négligé, le secteur informel contribuait déjà à hauteur de 57.9 % au PIB en 2000.

La mondialisation, et tout particulièrement le commerce international, offrent au Nigeria un certain nombre d'opportunités pour développer son secteur industriel et s'intégrer davantage dans les CVM. Le pays commerce principalement avec le continent américain, l'Europe et l'Asie. Depuis peu, les échanges inter-africains augmentent, eux aussi, significativement. Néanmoins, une grande partie des exportations nigérianes est constituée de produits bruts (produits agricoles et pétrole, notamment). Par exemple, le Nigeria est le plus gros producteur mondial de noix de karité (une cueillette estimée à 425 000 tonnes en 2008), devant le Mali (82 000 tonnes) et le Burkina Faso (70 000 tonnes). Si le Nigeria dispose d'un avantage comparatif évident pour ce produit, il exporte à peine 10 % de sa production chaque année, soit sous forme de noix préalablement cuites soit sous forme de beurre de karité (le mode de transformation traditionnel). Ce type d'activité maintient le Nigeria tout au bas de la CVM du karité, alors que la transformation locale et l'exportation de noix



transformées offrent d'excellentes perspectives. En effet, le karité est un produit intermédiaire qui entre dans la fabrication de spécialités pharmaceutiques, de cosmétiques et du chocolat. Si le Nigeria réussissait à améliorer la qualité de sa production de beurre de karité, à encadrer cette production avec des normes plus exigeantes et accroître ainsi sa valeur, il pourrait mieux s'intégrer dans la CVM du karité, et aussi relever sa position dans la chaîne de valeur.

L'automobile est un autre secteur dont le potentiel n'est pas pleinement exploité au Nigeria. Le plan national de développement de l'industrie automobile (*National Automotive Industry Development Plan*) vise à décourager l'importation de véhicules via la création d'usines d'assemblage locales. Deux constructeurs indiens, TATA et TVS, ainsi que le géant japonais Nissan, finalisent des projets susceptibles de créer des emplois pour les Nigériens et d'intégrer des fabricants d'intrants locaux (textiles destinés à la sellerie des véhicules, caoutchouc, pneumatiques, etc.) dans la chaîne de valeur mondiale.

Une intégration aboutie dans les CVM ouvrirait des opportunités aux segments, larges et dynamiques, de l'économie informelle, en particulier dans les secteurs agricole et industriel. Le secteur agricole nigérian emploie actuellement plus de 70 % de la population active du pays et constitue un moteur incontournable pour la création d'emplois, l'amélioration des revenus et la réduction de l'incidence de la pauvreté. L'État pourrait ainsi engranger des recettes d'exportation et des recettes de change plus substantielles. Il est également crucial d'améliorer la qualité des produits exportés pour les rendre compétitifs sur le marché mondial. L'État doit exercer sa fonction de régulation pour veiller à ce que les acteurs du secteur respectent les normes internationales. En même temps, il doit promouvoir la mise en place d'un environnement favorisant la production de biens exportables.



## UGANDA

Le développement des chaînes de valeur mondiales (CVM) suscite une attention grandissante en Ouganda. Le NDP 2010/11-2014/15, par exemple, présente comme orientation principale « le soutien et le renforcement de chaînes de valeur de produits clés pour accéder à des marchés à haute valeur ajoutée et s'insérer au sein de chaînes de valeur mondiales à travers des partenariats public-privé et des collaborations sectorielles intergouvernementales ». Comme produits clés sur lesquels seraient axés ces efforts, le document du NDP cite les produits laitiers et la volaille, le bœuf, les produits de la pêche, le café, les produits floricoles et horticoles, le maïs, les haricots, le manioc, les bananes transformées et les produits minéraux transformés.

Dans le contexte ougandais, le développement des chaînes de valeur se comprend comme une stratégie conduite au niveau national, destinée à renforcer l'intégration de la production dans l'économie du pays et à accroître la valeur ajoutée au niveau sectoriel pour conquérir le marché intérieur et, dans une moindre mesure, les marchés régionaux pour les productions sélectionnées. Ce n'est donc pas une stratégie destinée à approfondir l'intégration de l'Ouganda dans l'économie mondiale à travers la participation à des segments ciblés des chaînes de valeur mondiales. De même, le développement des chaînes de valeur est considéré comme un moyen de développer les capacités de production et de favoriser la création de valeur ajoutée dans les secteurs primaires, et non pas comme une stratégie pour l'industrialisation, comme le montre la liste des produits identifiés par le NDP.

Faute de données pertinentes pour l'analyse des CVM, il est difficile d'évaluer dans quelle mesure les producteurs ougandais sont intégrés dans les chaînes de valeur mondiales. Le plus récent tableau d'entrées-sorties pour l'Ouganda remonte à 1991 et la structure de son économie a considérablement changé depuis cette date. Qui plus est, il ne s'agit pas de tableaux internationaux d'entrées-sorties comprenant des éléments de la production mondiale, indispensables à l'analyse des CVM. Néanmoins, les diverses études de cas effectuées sur le sujet procurent des connaissances utiles sur le développement des chaînes de valeur en Ouganda. Dans les paragraphes suivants, nous examinerons les chaînes de valeur dans la confection, la floriculture, les poissons et les produits de la pêche.

L'industrie de la confection a été retenue par de nombreux pays en voie de développement pour accélérer les processus d'industrialisation et de transformation structurelle. Pour l'Afrique, la loi votée en 2002 par le Congrès américain sur la croissance en Afrique (*African Growth and Opportunity Act* – AGOA) a offert aux pays les moins développés de la région une chance unique d'entrer dans cette chaîne de valeur, que quelques pays, comme le Lesotho ou Madagascar, ont saisie avec succès. L'Ouganda peut prétendre à bénéficier des dispositions de l'AGOA pour les vêtements et les textiles depuis octobre 2003. Or, en dépit d'annonces officielles, aucune initiative n'a été prise pour créer une industrie du vêtement sur la base de l'AGOA. En conséquence, les exportations de ces produits vers les États-Unis, qui s'élevaient en 2003 à 1.6 million USD, n'ont cessé depuis lors de reculer pour s'établir à seulement 143 000 USD en 2012. L'échec de l'Ouganda à profiter des dispositions de l'AGOA pour le secteur de la confection tient aux coûts élevés de la logistique et du transport, à l'absence de tout cadre politique approprié pour l'industrie du textile et des vêtements, au faible engagement public et au manque de soutien des autorités à l'industrie et enfin, à la disponibilité limitée de matières premières de qualité.

L'Ouganda a mieux réussi à s'intégrer à la chaîne de valeur mondiale de la floriculture. Cette industrie a démarré dans le pays en 1993 avec pour objectif le marché de l'Union européenne (UE). Au départ, les exportations de roses et de fleurs coupées ont connu une forte croissance, passant de 1 150 tonnes en 1995 à un pic de 7 500 tonnes en 2005. Six mille travailleurs étaient employés dans quinze à vingt fermes situées sur les rives du lac Victoria, faisant vivre 30 000 personnes. Mais le volume des exportations s'est progressivement réduit pour tomber à 3 346 tonnes en 2011. La dégradation des conditions climatiques dans les zones de production des fleurs en raison des effets du changement climatique et de la maladie qui en est résulté est l'explication généralement donnée à ce déclin. Mais il faut aussi relever le manque de volonté politique, les coûts de production élevés, en particulier l'énergie et le fret aérien, et la concurrence d'autres



pays d'Afrique de l'Est qui ont fortement contribué à entamer la part de marché des producteurs ougandais dans l'UE et dans les autres économies développées.

L'industrie de la pêche et des produits piscicoles, concentrée principalement sur la perche du Nil dans le lac Victoria et destinée en priorité au marché européen, a connu un destin similaire, depuis son lancement comme une industrie exportatrice au début des années 90. Les ventes à l'étranger des poissons et produits piscicoles connurent initialement une forte croissance, passant de 1 664 tonnes en 1991 à 39 201 tonnes en 2006, puis ne cessèrent de se réduire pour s'établir en 2011 à seulement 21 552 tonnes. La principale raison de cette chute tient à l'épuisement progressif de la réserve de poissons dans le lac Victoria à cause de l'augmentation de la pêche illégale et de l'inadaptation de la réglementation et des contrôles des activités de pêche. En outre, les exportations de poissons et produits piscicoles vers le marché européen ont pâti de nombreuses interdictions imposées sur les importations par les autorités européennes en raison de l'incapacité des exportateurs ougandais à se conformer aux normes sanitaires et phytosanitaires de l'UE.

L'examen de ces trois cas comme d'autres chaînes de valeur en Ouganda (par exemple le café et l'horticulture) souligne l'existence d'obstacles qui limitent l'insertion du pays dans les CVM et la maximisation des profits. Les coûts de production élevés, en particulier de l'énergie et des transports, figurent en tête de ces obstacles. Mais manque aussi un encadrement politique suffisant pour assurer le développement de chaînes de valeur spécifiques, qui impliquerait un meilleur climat des affaires et des services de soutien à la formation et au développement des entreprises, entre autres.

## RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

Malgré ses ressources naturelles abondantes et l'existence d'un énorme potentiel agricole et minier, la République centrafricaine (RCA) n'a jamais connu un essor susceptible de transformer son économie. Le pays n'a pas participé à des chaînes de valeur importantes, aussi bien régionales que mondiales. Le potentiel agricole, estimé à 15 millions d'hectares de terres utiles pour une agriculture très variée, n'est exploité que pour les cultures vivrières de subsistance. Les cultures de rente destinées à l'exportation n'occupent pas plus de 800 000 hectares.

L'exploitation du bois reste sans rapport avec le potentiel du secteur forestier, malgré les réformes tentées. Les produits d'exportation se limitent toujours aux grumes non transformés et la production de bois a fortement ralenti, passant de 555 143 m<sup>3</sup> en 2008 à moins de 300 000 m<sup>3</sup> ces dernières années. La demande mondiale ayant chuté, suite à la crise financière internationale, les entreprises forestières avaient déjà des activités réduites à la veille de la crise politique en RCA.

Le potentiel minier (diamant, or, uranium, fer, pétrole) aurait pu inscrire le pays dans des chaînes de valeur mondiales (CVM), mais son exploitation reste artisanale et se limite au diamant et à l'or. Les programmes d'IDE à caractère industriel pour l'exploitation des ressources minières, qui devaient se réaliser ces dernières années, ont accusé des retards. Le groupe canadien Axmin a obtenu un contrat pour exploiter de l'or et la société française Areva un autre pour extraire de l'uranium. Ces firmes n'avaient pas encore atteint le stade de la production quand la crise politique a éclaté, en mars 2013. Trois autres sociétés internationales engagées dans l'extraction de diamant et d'or avaient déjà cessé leurs activités à la suite des crises politiques en RCA.

Le pays a toujours été confronté à des problèmes structurels, pour mettre à profit ses ressources naturelles et s'insérer dans les CVM. En cause, plusieurs décennies d'instabilité politique et de conflits armés, ainsi qu'une mauvaise gestion économique et politique. Le pays est pénalisé par sa situation géographique, avec un territoire à la fois étendu et enclavé, couvert par des infrastructures de transport, d'énergie et de télécommunications déficientes. Cependant, des efforts non négligeables ont été déployés par les gouvernements successifs, avec l'appui de la communauté internationale, en particulier depuis 2006, pour permettre à la RCA de retrouver le chemin de la croissance. Des programmes de normalisation politique et institutionnelle ont été soutenus par la communauté internationale. La RCA a aussi bénéficié de l'appui des bailleurs de fonds pour promouvoir le développement de ses infrastructures de transport, avec notamment les corridors régionaux et des programmes multinationaux dans les secteurs de l'énergie et des télécommunications.

Des réformes sectorielles et institutionnelles étaient aussi en cours, pour promouvoir le secteur privé et les IDE. Ces réformes avaient permis à la RCA d'accéder en 2011 au statut de pays conforme à l'ITIE. Elles concernaient les codes miniers et forestiers, la fiscalité et la mise en place des structures d'appui au développement du secteur privé. Autant d'initiatives suspendues par une crise qui n'a fait qu'aggraver les difficultés du pays. Bien des défis restent à relever, avant que la RCA ne se serve de ses ressources naturelles pour s'insérer dans les CVM.



## RWANDA

L'intégration des entreprises nationales dans les chaînes de valeur mondiales (CVM) a été identifiée comme l'une des principales priorités du gouvernement pour soutenir la croissance de l'exportation et sa diversification, renforcer le développement du secteur privé et surmonter les différents obstacles qui continuent d'entraver la participation du secteur privé à l'économie du pays. En l'absence de données pour quantifier la valeur ajoutée étrangère dans les exportations nationales (un indicateur de participation aux CVM), l'analyse thématique est axée sur trois filières susceptibles d'entraîner l'intégration du Rwanda dans les CVM, à savoir : d'une part, le café, le thé et les minerais ; d'autre part, les produits alimentaires transformés, les laitages et les boissons ; enfin, les technologies de l'information et de la communication (TIC) et l'externalisation des processus métiers (EPM).

La plupart des activités actuelles se situent en amont de la chaîne de valeur et sont axées sur le développement et la fourniture de matières premières et biens intermédiaires pour les marchés d'exportation dans la région et ailleurs. Cela est dû à plusieurs facteurs. Par exemple, les fabricants et autres industriels cherchent généralement des matières premières en provenance d'autres pays en raison de la faible quantité et qualité des matières premières disponibles localement par ailleurs souvent vendues directement au consommateur final. Par exemple, dans la filière laitière, les producteurs vendent directement leurs produits au détail au lieu d'intégrer leurs produits dans les circuits de distribution des centres de collecte du lait. Cependant, en raison des coûts élevés des transports, qui représentent, selon les estimations, 40 % de la valeur des importations et exportations du pays, la majeure partie des activités en amont sont de plus en plus effectuées au niveau national.

Dans les secteurs du thé et du café, les mesures adoptées par les transformateurs et exportateurs pour surmonter les obstacles comme l'approvisionnement inadéquat et la mauvaise qualité des traitements préalables et postérieurs à la récolte ont élargi les activités de la chaîne de valeur en amont et en aval. Des services étendus sont désormais fournis aux agriculteurs. Par exemple, Coffee Business Center et Rwanda Trading Company, les deux principaux exportateurs de café du pays, ont mis en place des réseaux d'installations de dépulpage par voie humide et des contrats d'approvisionnement exclusifs avec les cultivateurs. Les ONG et les exportateurs incitent aussi les agriculteurs et les coopératives à assurer la production d'un café de grande qualité, via l'octroi de fonds de roulement aux agriculteurs, une aide dans la gestion des installations de dépulpage par voie humide et sèche et une assistance à la commercialisation et l'exportation du café. La filière du thé illustre aussi l'intégration dans les CVM. Par exemple, le thé noir, obtenu par un procédé de broyage, déchetage et bouclage – qui domine la production de thé au Rwanda – est transformé sur place mais son conditionnement provient généralement du Kenya ou de l'Ouganda. Rwanda Mountain Tea, principal transformateur de thé du pays, a créé une entreprise d'emballage en 2009 pour servir principalement le marché national.

L'industrie manufacturière légère se développe, notamment dans la transformation des denrées alimentaires, des laitages, des boissons et des matériaux de construction comme les barres d'acier et le ciment. Les activités en aval telles que la commercialisation, le conditionnement et l'expédition sont effectuées au niveau national. Les développements industriels, notamment les fusions et acquisitions, ont aussi conduit les entreprises rwandaises à intégrer les CVM<sup>1</sup>. Le rachat de la cimenterie CEMERWA en 2012 par Pretoria Portland Cement (Afrique du Sud) devrait faciliter le transfert de connaissances, permettre au pays d'exploiter la marque et l'expertise Portland ainsi que de s'insérer dans les CVM.

Le sous-secteur des denrées alimentaires et des boissons présente aussi des possibilités supplémentaires de relier les chaînes de valeur nationales aux CVM. AZAM (Bakhresa Grain Mill Rwanda Ltd.) transforme le blé (en farine) pour la consommation domestique et pour l'exportation. Le grain est importé des États-Unis, d'Allemagne, de Russie, du Canada et d'Australie et il est moulu au Rwanda. Les agriculteurs locaux ont été intégrés dans la chaîne de valeur d'AZAM avec la mise en culture pilote de blé dans les districts de Musanze et Kayonza, respectivement situés au nord et à l'est du pays. AZAM a élargi ses activités à la production de jus de fruits avec

certaines matières premières également en provenance d'autres pays. BRALIRWA Ltd. s'investit dans la production et la distribution de bières et d'autres boissons. Les matières premières (maïs) sont d'origine locale mais proviennent aussi d'Europe (malt) et d'Afrique du Sud (sucre). Les produits de la brasserie sont exportés en Ouganda, au Burundi et en RDC. Inyange, le plus grand producteur de laitages rwandais, a aussi des activités dans l'eau de boisson et les jus de fruit. Pour apporter une réponse appropriée à son marché, cet industriel a récemment mis en place des installations de conditionnement et effectue en interne la majeure partie des activités de la chaîne de valeur en aval. De plus, pour surmonter les obstacles de l'approvisionnement, en particulier pour les produits laitiers, Inyange a signé des contrats avec les producteurs de lait locaux ce qui indique que ses activités en amont sont aussi de plus en plus localisées dans le pays.

Des études de cas attestent que certaines activités en aval dans le secteur minier sont effectuées en dehors du pays. Mineral Supply Africa, société immatriculée au Rwanda, est l'une des entreprises rwandaises de négoce de ressources minières. Elle fournit des minerais de différentes mines exploitées dans le pays, transforme et expédie les produits en Suisse pour d'autres activités à valeur ajoutée de transformation, de conditionnement et de commercialisation avant de les envoyer sur les marchés finaux généralement situés en Asie.

Pour renforcer les effets de polarisation en amont et en aval dans les technologies de l'information et de la communication (TIC) et l'externalisation des processus métiers (EPM), le gouvernement a entrepris des réformes dans les télécommunications afin d'accroître la compétitivité et d'attirer également les investissements étrangers directs (IED). Ces réformes ont accru le nombre d'opérateurs de réseaux de télécoms qui est passé d'un seul en 2005 à trois en 2013. Elles ont aussi renforcé la couverture du réseau composite des TIC de 75 % à 90 % au cours de la même période. Le Rwanda s'associe actuellement à certaines institutions comme le Massachusetts Institute of Technology et Carnegie Mellon University pour améliorer sa capacité d'enseignement des technologies de l'information et de la communication et développer des compétences informatiques critiques à l'appui de la participation du pays aux CVM des TIC. En 2013, l'État rwandais et Korea Telecom (KT) ont conclu une joint-venture, afin, entre autres objectifs, de déployer et opérer un réseau Internet haut débit 4G qui couvrira 95 % de la population et renforcera la capacité du pays à fournir des services. Une autre joint-venture a aussi été conclue entre l'État rwandais et KT en 2014 afin de développer des activités économiques et sociales en ligne. Ces partenariats permettront au Rwanda de se positionner dans les services informatiques partagés à haute valeur ajoutée comme ceux du secteur financier et de l'EPM.

En conclusion, l'extension des liens entre la production nationale et les CVM requiert la prise en charge de trois facteurs. En premier lieu, les obstacles posés par l'approvisionnement, qui entraînent une faible utilisation des capacités, notamment dans l'industrie manufacturière et agroalimentaire, doivent être supprimés. Ils résultent généralement de multiples facteurs, qui vont des fluctuations cycliques pour le café ou la faible productivité pour le thé, à la demande excessive de produits manufacturés transformés. En deuxième lieu, la qualité des matières premières nationales nécessite des améliorations urgentes. Par exemple, AZAM importe du blé car celui produit au Rwanda ne possède pas la teneur nécessaire en protéines et en gluten humide. BRALIRWA utilise parfois de la semoule de maïs importée d'Ouganda en raison de la qualité irrégulière des céréales cultivées dans le pays. Enfin, l'inadéquation des infrastructures, notamment de transport et d'énergie, demeure un obstacle de taille. Le coût de l'énergie (0.22 USD/kWh) représente plus du double des moyennes régionales établies à 0.10-0.12 USD/kWh. Associés au manque de compétences dans les fonctions techniques, opérationnelles et de gestion, les goulets d'étranglement des infrastructures réduisent la compétitivité de la production nationale et limitent les possibilités d'intégration dans les CVM.

## Note

1. BRALIRWA (1), AZAM (3) et CEMERWA (4) faisaient partie des dix premières industries et entreprises agroalimentaires du Rwanda en 2010/11 par leur chiffre d'affaires.



## SÃO TOMÉ-ET-PRÍNCIPE

Pour São Tomé-et-Príncipe, petit État insulaire situé au large des côtes de l'Afrique centrale qui a obtenu son indépendance vis-à-vis du Portugal le 12 juillet 1975, l'émergence de chaînes de valeur mondiales (CVM) constitue une opportunité unique. Les CVM pourraient accroître la valeur ajoutée des deux principales cultures d'exportation du pays, le cacao et le café. Cela pourrait avoir des retombées positives majeures pour un pays insulaire dont près de la moitié de la population vit dans la pauvreté. D'après l'Enquête 2010 sur la pauvreté menée par le Programme des Nations Unies pour le développement, 49,6 % des habitants vivent sous le seuil de pauvreté, et 15,9 % dans l'extrême pauvreté, contre respectivement 53,8 % et 19,2 % en 2001. Au-delà du cacao et du café, qui représentent plus de 80 % des exportations, le secteur du tourisme est devenu un moteur de croissance au cours des dernières années. Le secteur de l'agriculture présente également un fort potentiel, tandis que la découverte de pétrole a fait naître d'importants espoirs de croissance.

São Tomé-et-Príncipe n'en est encore qu'aux prémises en matière d'accès aux CVM et d'intégration aux réseaux de production mondiaux. Actuellement, les fèves de cacao et de café produites à São Tomé-et-Príncipe sont exportées vers l'Europe brutes ou torréfiées et emballées. Cela prive São Tomé-et-Príncipe du maillon le plus rentable de la chaîne de valeur du marché de la confiserie : la transformation du cacao en chocolat. On estime que les cultivateurs d'Afrique de l'Ouest ne reçoivent qu'entre 3,5 % et 6 % du prix final d'une tablette de chocolat, selon le pourcentage de cacao qu'elle contient. Ces dernières années, la construction d'une petite chocolaterie à São Tomé-et-Príncipe a permis de commencer à transformer localement des fèves de cacao en chocolat. Cela n'ajoute pas seulement de la valeur ajoutée au cacao brut, mais génère également des emplois. São Tomé-et-Príncipe est aussi doté en abondance de fruits exotiques et tropicaux. Début 2013, une petite entreprise produisant des jus de fruits, Naturalismo, a été lancée dans le pays.

En tant qu'économie insulaire, le pays dispose de grandes quantités de poissons et de ressources marines, et, ces dernières années, le secteur de la pêche a bénéficié d'importants investissements publics. Le pays a encouragé les entreprises privées à se lancer dans le secteur de la transformation du poisson afin de préparer des produits pour l'exportation, principalement vers l'Europe. Toutefois, la majorité du poisson capturé à São Tomé-et-Príncipe continue d'être transformé à l'étranger, ce qui prive le pays de la possibilité de générer de la valeur ajoutée et de créer des emplois. Le manque de main-d'œuvre hautement qualifiée obère également la participation du pays aux CVM.

À moyen et long terme, São Tomé-et-Príncipe devra développer son avantage comparatif dans le cacao, le café, les fruits tropicaux et les ressources marines afin de tirer parti des CVM. À l'avenir, il sera crucial d'investir dans la recherche et le développement, ainsi que dans le service après-vente aux clients. Au-delà du marché européen, c'est l'Afrique centrale qui a le plus fort potentiel d'intégration aux CVM, ce qui permettrait à São Tomé-et-Príncipe de profiter de son appartenance à la région. La Chine et Taïwan présentent également de grandes possibilités d'intégration aux CVM.

En outre, des résultats de prospection positifs laissent à penser que São Tomé-et-Príncipe pourrait devenir un pays riche en pétrole, dont l'exploitation devrait débuter en 2015/16. Une bonne gouvernance et une gestion prudente des ressources pétrolières du pays offriront une occasion sans précédent de transformer radicalement la structure de l'économie. La recherche et le développement ont déjà commencé, et des contrats d'exploration ont été attribués. Dans la perspective de cette production de pétrole, les autorités auraient également intérêt à investir massivement dans les activités de transformation afin de profiter pleinement des ressources naturelles dont jouit le pays.

Néanmoins, du fait de la faible diversification de l'économie du pays, le gouvernement est confronté à un certain nombre de problèmes majeurs qui pourraient freiner la mise en œuvre efficace de son programme de développement économique et l'empêcher de capitaliser sur le potentiel des CVM. Il s'agit notamment des problèmes suivants : i) le faible développement des infrastructures (c'est-à-dire des routes, des voies ferrées, des ports et des aéroports qui permettent d'accéder aux marchés étrangers) ; ii) les difficultés d'accès au crédit ; iii) la fragilité du système judiciaire ; et iv) la petite taille du pays et la faiblesse de la consommation locale. Ces difficultés sont aggravées



par l'exposition de São Tomé-et-Príncipe aux chocs exogènes en raison de sa forte dépendance vis-à-vis de l'aide extérieure. Les obstacles potentiels à la participation du pays aux CVM peuvent comprendre une diminution de la mobilisation (déjà faible) des ressources intérieures en général et des recettes fiscales en particulier, et une volatilité des courants d'échanges qui pourrait résulter de changements de stratégie de la part des institutions financières internationales.

Selon une étude réalisée en juillet 2010 par la Banque africaine de développement sur le thème de l'insularité et de son coût pour São Tomé-et-Príncipe, les obstacles susmentionnés ont une incidence sur les retombées potentielles que le pays peut attendre de sa participation aux CVM. Les conclusions de cette étude sont notamment les suivantes :

- **Agriculture** : le cacao biologique présente un intérêt économique considérable. Ainsi, la diminution ou l'élimination des coûts de transport et de production supplémentaires liés à l'insularité se traduira par une augmentation considérable des revenus des producteurs.
- **Pêche** : il est important que le pays puisse capitaliser sur la viabilité économique de son industrie du thon pour l'exportation. Selon une étude réalisée en 2009 par le Programme alimentaire mondial, « le coût moyen de l'emballage à la sortie de l'usine locale est d'environ 2 500 EUR/tonne, dont 1 200 EUR correspondant aux matières premières en partie pêchées dans la zone économique exclusive de São Tomé-et-Príncipe, 200 EUR de frais de main-d'œuvre et 300 EUR de consommation intermédiaire ».
- **Tourisme** : dans ce domaine, São Tomé-et-Príncipe doit : i) développer sa législation tout en maintenant l'équilibre nécessaire à l'écotourisme, en tenant compte de la spécificité insulaire du pays pour éviter tout développement incontrôlé du tourisme ; ii) développer les programmes de formation adéquats ; iii) préparer des démarches promotionnelles ; et iv) améliorer les infrastructures ainsi que les conditions sanitaires et d'hygiène. Il faut souligner que, selon l'étude sur l'insularité, le tourisme reste une activité à forte intensité capitalistique, c'est-à-dire que les investissements nécessaires sont deux à trois fois supérieurs au chiffre d'affaires attendu.
- **Construction** : selon les conclusions de l'étude, le coût total de construction d'une maison individuelle de 200 m<sup>2</sup> est d'environ 300 000 USD, c'est-à-dire 1 500 USD/m<sup>2</sup>. Les biens importés représentent une part significative des matériaux de construction (ciment, briques, plomberie, peinture, etc.). Par conséquent, il serait extrêmement bénéfique pour le pays d'améliorer la planification des constructions, la diversification des sources d'approvisionnement et la formation.



## SÉNÉGAL

L'émergence des chaînes de valeur mondiales (CVM) est perçue par les autorités comme une opportunité de mieux insérer le pays dans les échanges mondiaux. Même si ce processus ne va pas sans menaces. La transformation de l'arachide en huile, un produit d'exportation, se heurte par exemple à des difficultés : aléas dans la production et l'exportation d'arachide en coques (non transformées) vers la Chine et l'Inde. Dans le textile, la seule usine de filature au Sénégal a fermé en 2008, faute de plan de production pour s'adapter à la concurrence. Les principales industries extractives – phosphates, calcaire, ciment et raffinage de pétrole – affichent des potentiels industriels limités. Le secteur des nouvelles technologies de l'information, en revanche, présente des opportunités, avec notamment les centres d'appel (traitement de texte et comptabilité de sociétés en dehors du pays, pages web, etc.). Les produits horticoles et le cuir offrent aussi des opportunités pour les CVM.

La vision stratégique en la matière comporte deux piliers. Le premier consiste à mieux positionner le Sénégal comme un pôle régional compétitif dans la logistique et la sous-traitance internationale. Le second vise à améliorer ses circuits locaux et régionaux d'approvisionnement en fruits et légumes tropicaux, en vue d'une réexportation vers les marchés demandeurs en Europe, en Afrique de l'Ouest et dans les pays du Golfe.

La relativement bonne dotation en infrastructures transnationales (port, et liaisons aéroportuaires), en chemin de fer et réseau routier vers les pays voisins, et la qualité des infrastructures de télécommunications offre au Sénégal de nouvelles opportunités exploitables dans la logistique internationale, la sous-traitance de services *back-office*, l'accueil d'activités de montage et d'assemblage, et de télé-services dans les domaines autres que les centres d'appel, notamment dans les services ciblés de l'éducation et la santé. L'ambition du pays est de réaliser un « parc d'affaires » et d'accueillir d'ici 2018 cinquante sièges régionaux d'entreprises et institutions internationales de la sous-région. Il s'agit aussi de faire du Sénégal un campus régional d'excellence et de Dakar une cité médicale, un positionnement qui prévoit la réhabilitation des aéroports secondaires du pays. Toutefois, le problème de l'accès à l'électricité reste un obstacle important. Le coût de l'électricité, 115 XOF le kWh, est presque deux fois plus élevé qu'en Côte d'Ivoire (63 XOF), mais la qualité du service est perçue comme deux fois moins bonne. Il en est de même des contraintes d'accès au crédit, de transport et de logistique en général.

L'une des contraintes à l'accès aux CVM reste la faiblesse de l'offre locale de matières premières. L'approche, portée par la stratégie de croissance accélérée, vise à mieux connecter l'ensemble des acteurs impliqués à différents niveaux de la chaîne entre la production, l'acheminement, la transformation ou l'exportation. Une logique de filière vise à identifier les grappes d'activités à fort potentiel de croissance, de valeur ajoutée, de compétitivité à l'export et de création d'emplois. Elle se double d'une logique territoriale pour mieux organiser et connecter les zones géographiques impliquées, les « territoires de compétitivité ». Les grappes ainsi identifiées seront l'axe central de l'Acte III de la décentralisation qui vise à organiser le pays en territoires viables dotés de ressources financières consistantes et porteurs de croissance. La stratégie de croissance accélérée veut reposer sur cinquante grappes (contre douze actuellement).

Pour chaque chaîne identifiée, l'objectif est d'améliorer les circuits d'approvisionnement clients/fournisseurs, de surmonter les problèmes d'inventus de matières premières et d'augmenter la valorisation locale en introduisant les métiers et fonctions critiques manquants. Ainsi pour la chaîne « carotte », l'introduction de nouveaux métiers pour l'emballage des produits, la création de labels, le marketing et le management des circuits de distribution a permis de doubler la quantité commercialisée pour atteindre huit mois de production. De même, des débouchés ont été créés pour les jeunes managers en marketing. La même stratégie est en place pour le lait et l'aviculture, dans l'optique de l'étendre progressivement à la filière maïs doux et autres céréales. Dans la production horticole, le cas d'une ferme agricole située à Kirène (environ 60 kilomètres de Dakar) est une autre illustration d'insertion dans les CVM. L'activité porte principalement sur la production, dans une exploitation d'environ 300 hectares, de haricots et de maïs doux destinés aux marchés européens.





Le défi pour les politiques publiques consiste à dénicher les différents maillons du savoir-faire, très souvent fragmenté entre plusieurs types d'acteurs peu structurés et dispersés dans le secteur informel. Par exemple, la rupture d'approvisionnement en manioc lors de la crise ivoirienne a permis de révéler l'importance que peut constituer la demande nationale au Sénégal. Sous forme de farine ou de légume, le manioc est utilisé comme ingrédient dans plusieurs produits alimentaires de grande consommation (pain, plats cuisinés, gari, tapioca).

Environ neuf entrepreneurs sur dix opèrent dans l'informel. En majorité, ils déclarent souffrir de difficultés d'écoulement de leurs produits (60.4 %) et d'approvisionnement en matières premières (19.1 %). L'inadéquation de leurs circuits de commercialisation et une organisation managériale insuffisante limitent leurs capacités sur les marchés régionaux et internationaux. La sortie de l'informel leur donnerait très clairement la possibilité d'exporter facilement à moindre coût et une meilleure opportunité de grandir (commandes plus larges et régulières).

Dans la filière textile, l'entreprise « Aïssa Dione Tissus » réalise par exemple un chiffre d'affaire très important, principalement avec l'industrie du luxe en Europe et aux États-Unis (80 %) et quelques grands hôtels en Afrique. La styliste Aïssa Dione emploie une centaine de personnes. Malgré l'avantage mondial de la Chine et d'autres pays asiatiques dans la fabrication industrielle et l'approvisionnement en grande quantités, les nouvelles tendances de consommation éthique et les préférences commerciales internationales – avec 0 % de droit de douanes communautaire dans la CEDEAO, l'accès préférentiel aux marchés de l'Union européenne (UE) et seulement 6 % de droits de douane aux États-Unis – offrent des niches dynamiques (cf. OCDE et l'OMC 2013, *Aid for Trade and Value Chains in Textiles and Apparel*). Le Sénégal dispose d'une grande masse de stylistes et de petits artisans couturiers, qui ont un savoir-faire reconnu dans le design artisanal, la broderie, ainsi que la couture haut de gamme.

Comme pour le textile, les opportunités de la transformation du cuir sont freinées par des obstacles structurels, à commencer par l'importance du secteur informel. La demande de l'Inde est importante, de même que dans la sous-région. Une part de 80 % de la production de l'Association des cordonniers de la Médina (ACM), basée à Dakar, est ainsi écoulée au Mali, en Guinée-Bissau, en Guinée, au Congo et jusque'en Angola.

Le défi consiste donc, pour le Sénégal, à rendre les circuits formels plus attractifs, avec des mesures d'incitation et d'appui adaptées.



## SEYCHELLES

Les Seychelles sont une petite économie ouverte qui dispose de ressources naturelles limitées et d'une main-d'œuvre qualifiée restreinte, et qui importe plus de 95 % de ses biens de consommation et de production. Pour faire vivre son économie, dégager des revenus et créer des emplois, le pays est donc tributaire des chaînes de valeur mondiales (CVM).

À l'instar de nombreux petits États insulaires en développement (PEID), les Seychelles se caractérisent par une superficie restreinte, l'éloignement des marchés mondiaux, et des ressources humaines et naturelles limitées, mais possèdent aussi une biodiversité unique, une grande richesse culturelle et un vaste environnement maritime. Le tourisme est donc devenu le principal pilier de l'économie du pays et procure des moyens de subsistance à un large pan de sa population, tout en constituant une source importante de devises. Les Seychelles se sont imposées comme une destination de rêve pour le tourisme haut de gamme, surtout en provenance d'Europe (qui totalise environ 69 % des visiteurs dans le pays). Toutefois, à la suite de la crise économique mondiale, le secteur du tourisme seychellois a su se diversifier vers les marchés de l'Asie (Chine), de l'Europe de l'Est, des Émirats et de l'Afrique. La croissance du tourisme a donné lieu à des effets de polarisation amont et aval grâce au développement de nouveaux produits et à la diversification vers de nouvelles destinations, tout en soutenant des secteurs auxiliaires comme l'hôtellerie/restauration, la navigation de plaisance et de croisière, les services de transport, les sports nautiques, et les services de spa et de bien-être, et en stimulant également la construction de logements et le développement dans les îles. Pour tirer parti de la complémentarité et du tourisme durable, les Seychelles ont conclu des partenariats régionaux par le biais de l'initiative des « Îles Vanille », laquelle réunit sept pays insulaires de l'océan Indien (Comores, Madagascar, Maldives, Maurice, Mayotte, Réunion et Seychelles). Bien qu'il représente moins d'emplois que le tourisme (seulement 1 % de la population active), le secteur de la pêche constitue lui aussi une source importante de devises grâce aux redevances de licence payées au titre de nombreux accords de partenariat de pêche. Les Seychelles abritent également l'une des plus grandes conserveries de thon au monde, Indian Ocean Tuna, qui exporte principalement vers l'Europe et l'Asie.

Les autorités seychelloises ont lancé plusieurs initiatives visant à développer ces deux piliers économiques et à les intégrer aux CVM. Le tourisme contribue en moyenne à plus de 20 % du PIB du pays et à 60 % de ses recettes en devises (2009-13). Plus de 23 % de la population active travaille dans des entreprises directement liées au tourisme, notamment dans les hôtels et restaurants, la location de voitures, les compagnies aériennes, les tour-opérateurs, les centres de plongée, etc. La stratégie définie par les pouvoirs publics pour le tourisme (*Seychelles Strategy 2017*) et le récent Plan-cadre 2012-20 pour un tourisme durable aux Seychelles (*Seychelles Sustainable Tourism Master Plan – STMP*) ambitionnent de porter ce secteur au plus haut niveau. Ils prévoient aussi de mettre les bénéfices de cette activité au service du bien-être économique et social de la population seychelloise, sans faire de compromis sur la protection des environnements naturels et de la biodiversité du pays, et tout en cultivant sa réputation internationale de pays en pointe sur les questions environnementales. Les stratégies de marketing novatrices<sup>1</sup> mises en place par le Conseil national du tourisme des Seychelles (*Seychelles Tourism Board – STB*), l'organisme public chargé de la promotion de ce secteur, ainsi que les partenariats conclus avec diverses compagnies aériennes ont porté leurs fruits et se sont traduits par une diversification des marchés, puisque des touristes en provenance de Russie, des Émirats arabes unis, d'Afrique du Sud et de Chine viennent désormais visiter le pays. Le secteur touristique seychellois est très compétitif par rapport à celui d'autres petites îles des Caraïbes et d'Océanie, et le pays a particulièrement bien négocié les années qui ont suivi la crise mondiale de 2008<sup>2</sup>. Ce secteur connaît toutefois quelques difficultés. Il est en effet menacé par le changement climatique, mais aussi par d'autres d'aléas extérieurs comme la piraterie, à l'origine d'un vif recul du nombre d'escales réalisées par les navires de croisière ces dernières années. L'inadéquation des compétences, qui pousse à confier les postes de direction à des expatriés, est également préoccupante. De plus, la politique actuelle de libéralisation des échanges dans le cadre de l'adhésion du pays à l'Organisation mondiale du commerce et de l'exécution d'autres engagements régionaux se traduit par une réduction de la taille du secteur agricole local.



Une analyse de la chaîne de valeur du tourisme effectuée par le Secrétariat du Commonwealth pour le compte du gouvernement seychellois a mis en évidence trois domaines spécifiques nécessitant l'intervention des pouvoirs publics : le pays doit augmenter l'offre de produits agricoles locaux au secteur du tourisme, proposer des formations d'ingénieur aux étudiants adultes, et apporter une aide supplémentaire aux petites et micro-entreprises du tourisme<sup>3</sup>. Ces recommandations doivent encore être mises en œuvre dans le plan-cadre 2012-20.

Au fil du temps, l'industrie de la pêche, qui était autrefois principalement une activité de subsistance pour la population locale, est devenue une importante source de devises capable d'être compétitive sur le plan international. Les Seychelles sont situées sur les routes de migration du thon dans l'ouest de l'océan Indien, ce qui en fait le pays le mieux placé pour la pêche au thon dans la région, et lui permet d'accueillir des flottes de pêche industrielle de l'Union européenne et de l'Extrême-Orient. La conserverie Indian Ocean Tuna (IOT) est le plus gros employeur du pays. Les conserves de thon restent la principale marchandise produite (90 % de la production intérieure en 2011). Le commerce du poisson et des produits du poisson, associé à d'autres activités connexes, représentaient 33 % des recettes de la balance courante en 2011. Les exportations de produits du poisson représentent environ 68 % des exportations seychelloises (réexportations non comprises). La pêche thonière industrielle ne cesse de gagner en importance dans l'économie en termes de recettes générées, ceci résultant principalement des achats de biens et de services effectués par les navires de pêche étrangers à Port-Victoria, ainsi que des redevances sur les licences et des indemnités financières. Le gouvernement entend promouvoir l'investissement dans la transformation du poisson, principalement à l'intention du secteur artisanal, développer l'aquaculture autour d'espèces marines présentant une forte valeur ajoutée telles que l'holothurie, et améliorer les infrastructures portuaires et de pêche. En 2014, il va élaborer un nouveau plan d'action pour la mariculture et l'aquaculture afin de resserrer les liens de ces secteurs avec l'économie locale.

Le secteur manufacturier seychellois est très restreint et fabrique principalement des boissons (rhum et bière, respectivement par Takamaka Bay et Sey Brew). Le pays compte aussi une petite activité de vente au détail. Compte tenu de sa taille réduite et de son isolement géographique, le pays a du mal à renforcer sa présence dans les CVM.

Cependant, le secteur des services financiers, qui forme le troisième pilier, en plein essor, de l'économie, offre tout un éventail de services et de produits qui font des Seychelles une destination intéressante pour les investissements. La SIBA est chargée de suivre, de superviser et de coordonner la conduite des services financiers internationaux aux Seychelles. Pour le pays, la plus grande difficulté consiste à être perçu comme un centre bien réglementé, conforme aux normes internationales et bénéficiant d'une bonne réputation. Pour y parvenir, le gouvernement a lancé une réforme de la réglementation du secteur financier visant à renforcer les règles, à moderniser ses services et à faciliter l'accès pour le secteur privé.

Bien que limitée, la participation aux CVM offre aux Seychelles des gains de productivité et une meilleure intégration dans quelques secteurs essentiels. Le manque de travailleurs qualifiés, de ressources foncières et d'accès au financement est responsable de quelques-uns des principaux obstacles à la progression du pays dans les chaînes de valeur mondiales.

À l'heure où les pouvoirs publics cherchent à remédier aux problèmes qui empêchent le pays de tirer parti des CVM, les Seychelles disposent encore d'opportunités pour accroître leur intégration dans les chaînes de valeur mondiales et régionales du tourisme (tourisme régional, écotourisme), de la pêche (aquaculture, services de réparation des bateaux), des services financiers (services *offshore*) et de l'agriculture (culture à petite échelle et à forte valeur ajoutée d'essences/épices non périssables). Le gouvernement est en train de rédiger le prochain plan de développement à moyen terme du pays, qui visera à élargir le périmètre de l'activité économique au-delà de la pêche et du tourisme.

## Notes

1. Les stratégies de marketing novatrices telles que « The Seychelles Islands, Another World » en mars 2007, la campagne « Affordable Seychelles » en 2009 et le récent « Seychelles Sustainable Tourism Label ».
2. Voir A.Culiuc, « The Determinants of Global Tourism Flows », IMF Working Paper cité dans IMF Country Report No.13/202.
3. David McEwen et Oliver Bennett, « Seychelles Tourism Value Chain Analysis », 31 octobre 2010.



## SIERRA LEONE

### Évaluation globale de la participation du pays aux chaînes de valeur mondiales (CVM)

La Sierra Leone ayant été dévastée par dix années de guerre civile, qui ont anéanti sa production de marchandises et ses capacités commerciales, et affaibli ses systèmes de marché, notamment les infrastructures, on comprend tout à fait que pendant et immédiatement après le conflit, la participation du pays aux chaînes de valeur mondiales ait été faible et limitée. Toutefois, ayant réussi à se relever de ce conflit au début des années 2000, en mettant en œuvre les Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) intérimaire et intégral, élaborés respectivement en 2001 et 2003, le pays a posé les fondations de sa participation aux chaînes de valeur mondiales, au moyen de réformes de sa politique publique et du renforcement de ses institutions.

Grâce à des réformes cohérentes de sa politique économique et commerciale, la Sierra Leone a franchi deux jalons significatifs en 2006, qui ont amélioré sa compétitivité au niveau de la production à l'échelle mondiale : i) elle est devenue éligible à l'Initiative pour les pays pauvres très endettés (PPTÉ), ce qui a permis l'effacement de l'encours de sa dette, dégageant ainsi une marge pour de solides réformes de la politique publique, en particulier dans le secteur productif ; ii) elle a développé et mis en œuvre une Étude diagnostique sur l'intégration du commerce (EDIC), avec notamment une vaste Matrice des actions reposant sur le secteur productif, visant à hiérarchiser et à établir un calendrier pour les réformes relatives au commerce et à rendre plus compétitifs les secteurs productifs, tels que l'agriculture et la pêche. Ces deux jalons ont donné le rythme pour la participation progressive du pays dans les chaînes de valeur mondiales, surtout au niveau infrarégional.

Toutefois, malgré ces réalisations, si le pays veut être pleinement intégré au réseau de chaînes de valeur mondiales, surtout pour les produits pour lesquels il dispose d'un avantage comparatif, il devrait entreprendre des réformes vastes et globales, du côté de l'offre comme de la demande, dans les secteurs de la production et des échanges. Grâce à la mise en œuvre de la Matrice des actions de l'EDIC 2006, qui comptait une centaine d'actions couvrant huit domaines, le pays a enregistré des avancées considérables, avec notamment des changements législatifs et réglementaires visant à améliorer son environnement d'affaires, ainsi que le renforcement des capacités institutionnelles permettant d'élaborer et de déployer les politiques commerciales. L'actualisation de l'EDIC, finalisée en novembre 2013, fait fond sur les progrès accomplis grâce à la Matrice des actions 2006, en complétant ce qu'elle a permis de réaliser et en dégageant des enseignements utiles.

### Description de la participation passée et à venir aux CVM

L'EDIC actualisée donne des éclaircissements et présente une analyse des secteurs productifs prioritaires (agriculture, tourisme et pêche). Elle définit aussi le programme d'amélioration des échanges du pays pour les cinq prochaines années, en mettant l'accent sur certains aspects transversaux, comme la facilitation des échanges et la logistique, qui permettraient de réduire les obstacles au commerce et à la compétitivité mondiale du côté de l'offre. En outre, l'EDIC actualisée intègre les questions commerciales dans l'Agenda pour la prospérité (2013-18).

Une évaluation au regard de la Matrice de 2006 montre que, si des avancées notables ont été réalisées, par exemple grâce à l'adoption de règles et de stratégies, ces actions ne se sont pas nécessairement traduites par des coûts commerciaux moins élevés, par des exportations à valeur ajoutée ou par des chaînes d'approvisionnement fiables. Par conséquent, on peut considérer que la Sierra Leone est à l'aube de s'intégrer pleinement dans les chaînes de valeur mondiales (CVM). La mise en œuvre de l'EDIC actualisée devrait accélérer cette intégration.

L'analyse de l'EDIC actualisée indique que les principaux secteurs participant aux chaînes de valeur mondiales sont l'agriculture (avec une place prépondérante pour quatre cultures commerciales, à savoir le cacao, le manioc, le riz et l'huile de palme), la pêche (pour laquelle il faut limiter les prises illicites, non déclarées et non réglementées) et le tourisme (pour lequel il faut renforcer l'emploi et l'infrastructure). La Sierra Leone étant richement dotée en minéraux de

base et précieux, le secteur minier est lui aussi présent dans le réseau de CVM, surtout pour ce qui concerne la production primaire et les exportations de matières premières. Le segment des diamants en particulier (mines de kimberlite et production alluvionnaire) joue un rôle clé dans le réseau de CVM et représente une part importante des exportations minières. Toutefois, la Sierra Leone étant un État fragile, les opérations au sein de la chaîne de valeur sont essentiellement menées à l'échelon primaire.

Ainsi, les métaux de base sont essentiellement exportés sous forme brute vers des pays industrialisés qui procèdent à leur raffinage et à leur transformation en produits à plus forte valeur ajoutée. En 2012, le pays a exporté 7.5 millions de tonnes de minerai de fer, surtout vers la Chine et l'Europe, mais, sur la même année, les importations de produits finis issus de minerais représentaient 32.4 % du total de ses importations. Les pierres précieuses, telles que le diamant, sont elles aussi essentiellement exportées sous forme brute.

Il en va de même pour les cultures commerciales, comme le cacao, le café et l'huile de palme, qui sont produits puis exportés vers des pays de la région. La principale activité réalisée par la Sierra Leone dans la chaîne de valeur mondiale consiste à produire ou à extraire des produits de base et à les exporter vers d'autres pays qui y ajouteront de la valeur. Doté de piètres infrastructures, surtout en ce qui concerne l'approvisionnement en énergie et le réseau routier (seulement 12 % de la population a accès à l'électricité et 8.9 % des axes routiers sont revêtus), le pays n'est pas à même d'opérer à des niveaux plus élevés de la chaîne de valeur.

Si les marchés finals des exportations de produits miniers sont répartis dans le monde entier, avec par exemple la Chine et l'Europe pour le fer, la bauxite ou l'oxyde de titane, la Belgique et Israël pour les diamants et l'or, ceux des produits alimentaires sont encore locaux ou, dans une certaine mesure, régionaux, hormis, probablement, pour le cacao et le café. Pour l'heure, les produits halieutiques de la Sierra Leone n'ont pas accès aux marchés de l'Union européenne (UE) ; toutefois, en raison de la pêche illicite et non réglementée, la majeure partie ces produits finit par se retrouver sur ces marchés, avec à la clé un manque à gagner pour la Sierra Leone sur les recettes du secteur, pourtant indispensables.

Plusieurs possibilités s'offrent au pays pour améliorer son positionnement à l'intérieur des CVM, notamment dans l'extraction de diamants et la culture manioc. Ainsi, l'EDIC actualisée souligne que la production de manioc et sa transformation en gari sont extrêmement rentables pour les agriculteurs, les négociants et les fabricants, et que le coût de production global est faible, étant donné l'utilisation limitée de facteurs inorganiques. Actuellement, le produit fini (le gari) est très demandé dans la sous-région. Compte tenu de son avantage comparatif dû à ses conditions de production favorables, la Sierra Leone dispose d'un énorme potentiel de participation à la CVM du manioc.

### **Opportunités et potentiel de participation aux CVM**

Étant un important producteur et exportateur de diamants (issus de la kimberlite et alluvionnaires), la Sierra Leone pourrait également exploiter un potentiel dans la taille et le polissage de ces pierres, ce qui lui permettrait de produire des marchandises à plus forte valeur ajoutée. Le pays compte deux projets d'exploitation à grande échelle de la kimberlite, dispose de vastes communautés qui procèdent à l'exploitation alluvionnaire aussi bien de l'or que des diamants, et réalise une proportion substantielle des exportations totales de diamants. Les possibilités de renforcement de la participation de la Sierra Leone à la chaîne de valeur dans le secteur diamantifère sont à portée de main, et le pays devrait mettre en place les conditions adéquates pour qu'elles se concrétisent.

Les possibilités d'ajouter de la valeur dans d'autres filières comme, dans le secteur minier, le minerai de fer ou, dans le secteur agricole, le cacao, nécessiteraient des investissements massifs dans l'infrastructure.



## Facteurs limitant la participation aux CVM

La Sierra Leone étant un pays encore fragile, de nombreux obstacles entravent sa pleine participation aux CVM ou sa progression vers des échelons plus élevés de la chaîne de valeur, identifiés dans l'EDIC 2006. Les facteurs les plus handicapants sont les coûts de production élevés et les niveaux de production sous-optimaux. On peut citer aussi l'inefficience de l'assemblage de produits de base ou les méthodes de transformation retenues par les agriculteurs, qui laissent peu de possibilité de spécialisation, car les agriculteurs combinent diverses fonctions le long de la chaîne de valeur. Dans certains cas, la production, l'assemblage et la transformation sont combinés. Le coût élevé des facteurs, dû à la faible utilisation de technologies, crée des inefficiences, qui alourdissent les coûts de production. Autre problème : les méthodes de production à forte intensité de main-d'œuvre. Ainsi, l'EDIC actualisée indique que le pays dispose d'un avantage comparatif dans la production de riz destinée à remplacer les importations, mais probablement pas à l'exportation, car vu ses méthodes de production, ce segment emploie une abondante main-d'œuvre et ses rendements sont relativement faibles. Dans la filière du cacao, l'analyse de la chaîne de valeur montre qu'environ 43 % des coûts proviennent de l'exploitation agricole, 27 % de l'assemblage et 30 % des phases de transformation et d'exportations, ce qui témoigne de la faible productivité due aux mauvaises pratiques agricoles et à l'ancienneté des plantations. De plus, les fonctions d'assemblage, de triage et de transport local des produits de base sont très inefficaces. En ce qui concerne l'huile de palme, les coûts élevés associés aux phases de transformation et à la logistique pèsent fortement sur la compétitivité du commerce de ce produit. Au niveau de la transformation, les coûts se décomposent en coûts d'emballage, coûts de fourniture d'énergie, coûts d'utilisation de véhicules et coûts d'entretien. Au niveau de l'assemblage, il s'agit des coûts d'amortissement des véhicules et des frais généraux, taxes et prélèvements. Néanmoins, malgré ces limitations intrinsèques, de nombreuses politiques et stratégies nationales se sont attachées à créer un environnement d'affaires plus propice à l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales. La Sierra Leone est membre d'organisations régionales comme la CEDEAO et l'Union du fleuve Mano (UFM), qui favorisent l'harmonisation tarifaire. Ce sont les insuffisances au niveau de l'infrastructure pour l'eau, l'énergie et le transport routier, maritime et aérien qui gênent le plus la progression dans les chaînes de valeur. La faible participation des petites et moyennes entreprises (PME) aux chaînes de valeur et le manque de compétences et de capacités dans des secteurs critiques sont également des facteurs qui inhibent la participation aux CVM.

## Politiques et stratégies nationales

Deux stratégies à moyen terme visent à faciliter la participation aux CVM : l'EDIC actualisée, adoptée en décembre 2013, et les programmes et pratiques présentés dans le volet diversification économique de l'Agenda pour la prospérité. Comme indiqué plus haut, ces deux stratégies sont complémentaires et se renforcent l'une l'autre. La mise en œuvre de l'EDIC 2006 a permis de tirer des enseignements utiles pour l'actualisation des actions dans l'EDIC 2013, compte tenu de l'évolution du contexte mondial et régional.

## SOUDAN

La récente expérience du Soudan a montré que les chaînes de valeur des minerais précieux et de la production agricole étaient concurrentielles plutôt que complémentaires. Même si le pétrole a contribué aux exportations, généré des liens positifs avec les industries situées en aval (raffinerie, production de plastique et infrastructures liées au pétrole), et même approvisionné l'économie en énergie, les répercussions négatives de sa prédominance sont conséquentes. La concentration des exportations et la chute vertigineuse du coton (qui représentait près de 40 % des exportations entre 1970 et 1998, puis seulement 2 % entre 1999 et 2011) en résultant ont considérablement limité l'accès de l'agriculture aux chaînes de valeur mondiales (CVM). À son plus haut niveau, le coton a soutenu une vaste chaîne logistique et créé beaucoup de valeur ajoutée intérieure, impliquant la culture, la récolte, le tri, l'égrenage, le conditionnement et l'exportation, ainsi que le coton brut, la filature, le textile et l'habillement pour le marché local.

Depuis la sécession, le Soudan reste un fournisseur d'intrants en amont pour les CVM ; en 2012-13, les exportations ont été dominées par le pétrole (44.8 %) et l'or (40.4 %), tandis que la part des produits agricoles a été d'environ 10 %. Sur la période 2012-13, l'exportation de brut a représenté 85.4 % du pétrole total exporté, grâce au réseau interconnecté d'oléoducs et de terminaux existants.

Dans le sous-secteur de l'or, les petits mineurs informels sont les principaux producteurs, puisqu'ils représentent environ 90 % de la production (60 tonnes en 2013). Parmi les principales activités des chaînes de valeur figurent l'extraction, le concassage du minerai, la valorisation, le raffinage à petite échelle et la commercialisation, les principaux acteurs étant les mineurs, les opérateurs de broyeuse, les fournisseurs de produits chimiques et d'équipement, les financiers et les intermédiaires. Les moyens de production intermédiaires sont notamment les outils fabriqués localement, les batées, les détecteurs de métaux, les marteau-piqueurs thermiques, les concasseurs à mâchoires, les produits chimiques ainsi que les trommels manuels et mécaniques. L'extraction d'or en profondeur (jusqu'à dix mètres) est réglementée par l'arrêté ministériel de 2010 et nécessite une licence coûtant 3 225 SDG. Les petits mineurs vendent souvent le fruit de leur labeur sur place, à des négociants et des agents de bijoutiers, ou dans les villes voisines, selon la quantité et la pureté de l'or ; les bénéfices réalisés par les négociants sur place (qui fournissent également des moyens de production aux mineurs) sont estimés à 11 % par gramme. En 2012, l'État a créé une raffinerie (d'une capacité de 270 tonnes par an) destinée à fabriquer des lingots d'une grande pureté, conformes aux normes internationales, en vue de leur exportation. Depuis, la BoS est le seul exportateur et l'essentiel de cet or est acheminé vers les EAU (90.1 % en 2012). En raison de la piètre pureté de l'or extrait par les petits mineurs (50 % en moyenne), un certain nombre d'artisans pratiquaient la raffinerie eux-mêmes. Cependant, tous ont été fermés par décret ministériel en 2012 de façon à standardiser la qualité de l'or vendu et lutter contre la contrebande. Malgré la tentative des autorités d'internaliser une partie de la chaîne de valeur de l'or, la chaîne logistique de l'extraction à petite échelle est largement informelle et sujette aux activités illicites. De plus, la variabilité du niveau de pureté et le financement informel de la production (25 % de la part de capital), y compris le cours relativement faible du métal sur le marché local, empêchent de nombreux mineurs de bénéficier d'une récupération de valeur en aval.

Avec une part des exportations de 18.6 % en 2012, l'agriculture est moins intégrée dans les CVM en amont et sa balance commerciale est négative (le ratio des exportations agricoles sur les importations de denrées alimentaires et liées à l'agriculture est de 25 %). Parallèlement, le recours aux intrants étrangers a augmenté : le ratio des intrants importés (tels que les produits chimiques, les engrais, les tracteurs, les pesticides et les sacs) sur les importations totales a été d'environ 6 % en 2012, contre 4.8 % en 2011. La production pluviale traditionnelle (cultures et bétail) a représenté 62.1 % du PIB agricole entre 2000 et 2008 et a fortement contribué aux CVM en tant que fournisseur d'intrants ; environ 90 % des exportations de bétail provenaient de ce sous-secteur en 2012. Les principaux acteurs des chaînes de valeur sont les producteurs, les collecteurs, les engraisseurs, les intermédiaires, les négociants et les exportateurs d'animaux vivants et de viande.



Le Soudan a diversifié son agriculture : il dispose désormais d'exploitations pluviales et irriguées, avec un mélange de fermes de différentes tailles. Il a également développé les produits du pétrole et de l'or qui peuvent être soutenus par des CVM centrées sur les acheteurs. Mais il doit encore rétablir ses filières dans le domaine du coton et remettre à niveau ses exportations traditionnelles et minières. À cet égard, la relance de la production de coton bénéficiant des importantes infrastructures d'irrigation existantes réactiverait les chaînes logistiques et de valeur dans ce domaine, notamment depuis que le coton soudanais (*barakat*) est reconnu parmi les meilleurs au monde. En outre, le marché intérieur est conséquent : en 2012, les importations de textile et de produits associés représentaient environ 3 % des importations (300 millions USD). À l'heure actuelle, seules trois usines textiles sur 16 fonctionnent.

Le Soudan est également l'un des pays possédant le plus grand stock de bétail en Afrique : en 2013, la population de moutons et de chèvres était, à elle seule, estimée à environ 69 millions. Les ovins vivants sont la principale source de revenus d'exportation du bétail, avec 286 millions USD (8.5 % des exportations) en 2012. Le Soudan est voisin avec certains pays riches du Moyen-Orient disposant de marchés importants et ayant une préférence marquée pour les races de mouton soudanaises. Il pourrait également exploiter le marché européen. La création de valeur ajoutée au sein des élevages pourrait être améliorée en effectuant l'engraissement et la remise en condition des animaux, notamment en mettant les producteurs en relation avec les marchés régionaux.

Le secteur pétrolier soudanais est quasiment intégré verticalement et la rente revient au secteur public. Le pays a bon espoir de stimuler sa production dans les champs proches de l'épuisement grâce à des techniques de récupération améliorées, ce qui permettra d'accroître le facteur de récupération jusqu'à 30 % et d'enrichir les réserves d'un milliard de barils d'ici à 2020. Par ailleurs, le Soudan possède un fort potentiel de création de valeur ajoutée dans le secteur de l'extraction d'or à petite échelle : il pourrait moderniser les outils fabriqués localement, mettre en place des systèmes de crédit-bail pour les machines et améliorer les synergies entre petits mineurs et grandes sociétés, notamment en renforçant les organisations minières communautaires.

Le DSRP-I de 2013 considère l'agriculture, l'élevage, l'industrie manufacturière et les services comme les principales sources de croissance et les meilleurs secteurs pour créer des emplois et faire reculer le chômage et la pauvreté. À cette fin, le pays doit lutter contre les barrières commerciales et non commerciales, dont le coût de la production, afin d'accroître la création de valeur ajoutée et la participation aux CVM. Des études ont montré que le fait d'alléger la charge fiscale tout au long des chaînes logistiques permettrait de développer la chaîne de valeur. En effet, les taxes sur les cultures représenteraient 30 % du coût total et les tarifs douaniers sur les intrants agricoles importés s'élèvent en moyenne à 30.6 %. Quant aux frais de commercialisation, ils représentent en moyenne 33 % du coût des moutons. En outre, diminuer le prix de l'énergie et des services d'infrastructure, qui contribuent fortement à l'augmentation du coût des ressources nationales (DRC), améliorerait la participation aux CVM. Sur la période 2001-07, environ 41 % des usines ont fermé à cause de la concurrence féroce des importations mais aussi à l'export. La chaîne logistique pourrait être transformée en chaîne de valeur en regroupant les PME afin d'augmenter la participation des petits producteurs (comme dans le cas du projet de bananes biologiques du Soudan et d'Éthiopie). De même, la mise aux normes internationales de qualité et de sécurité de la production augmenterait l'apport de valeur ajoutée nationale. En 2000-01, les moutons soudanais ont été interdits et l'UE a également banni les arachides. En attirant des sociétés minières étrangères grâce à des technologies de pointe, le pays veillerait à un développement sain du secteur minier. Une meilleure gouvernance des industries extractives améliorerait la traçabilité, la transparence et la confiance, ce qui éviterait les conflits de propriété et réduirait les coûts en amont. Enfin et surtout, les chaînes logistiques et de valeur doivent être intégrées dans le cadre national de développement.



## SOUDAN DU SUD

Développer la production nationale ainsi que les exportations dans les secteurs non pétroliers est essentiel à l'industrialisation du Soudan du Sud. Pourtant, sa participation aux chaînes de valeur mondiales (CVM) n'en est encore qu'à ses balbutiements. Le Soudan du Sud possède un grand potentiel dans des secteurs comme l'extraction minière, l'agriculture, la sylviculture, l'élevage, la pêche et l'énergie (hors pétrole), mais la capacité de production demeure fortement limitée. En tant que région du Soudan, le Soudan du Sud était principalement actif dans les chaînes de valeur mondiales de la gomme arabique et du pétrole brut. Si la gomme arabique est toujours produite dans l'État du Haut-Nil, sa production n'est plus intégrée à un réseau international. Les entreprises régionales et internationales des télécommunications, des boissons et du secteur bancaire sont solidement implantées dans le pays, principalement sous la forme de points de vente au détail. Le développement des produits de ces entreprises est réalisé en dehors du pays.

Le Soudan du Sud ne manque pas d'opportunités pour améliorer son positionnement et étendre sa participation à d'autres secteurs. À court terme, les possibilités d'amélioration du positionnement du pays au sein des chaînes de valeur existantes sont limitées par les niveaux de compétences requis. Par exemple, les compétences nécessaires dans les télécommunications ne sont pas les mêmes que dans l'agriculture. Pour le Soudan du Sud, la plus grande opportunité réside dans l'élargissement de sa participation à d'autres secteurs dans lesquels il jouit d'un avantage comparatif. Concernant l'élevage, par exemple, le pays présente l'un des nombres de têtes de bétail par habitant les plus élevés au monde ; sur le plan de l'agriculture, plus de 95 % (428 260 km<sup>2</sup>) des terres arables du pays ne sont pas cultivées, alors qu'on estime qu'environ 70 % des 644 000 km<sup>2</sup> du territoire du Soudan du Sud sont cultivables<sup>1</sup> ; dans le secteur minier, le pays dispose de riches gisements des principaux métaux, de pierres précieuses, de minerais énergétiques et de matériaux industriels, et même de l'or ; concernant le tourisme, les parcs nationaux couvrent une grande superficie ; et sur le plan du secteur forestier, le pays dispose de bois de construction, de teck, de gomme arabique et de karité<sup>2</sup>.

Des obstacles importants limitent la participation du pays aux CVM ou l'empêchent d'accéder à des échelons présentant une valeur ajoutée supérieure. Les obstacles majeurs qui empêchent le Soudan du Sud de progresser vers des échelons plus élevés des chaînes de valeur sont les compétences, les routes et l'électricité, les institutions, et la sécurité. D'où le classement dans le rapport *Doing Business* de la Banque mondiale (186<sup>e</sup> sur 189 pays).

Afin de parvenir à participer de manière rentable aux réseaux de production internationaux, les politiques et stratégies nationales doivent avoir des objectifs plus explicites en matière de CVM. Au cours des deux années d'existence du pays, un certain nombre de politiques et de plans ont été adoptés dans des secteurs spécifiques. Les chaînes de valeur font implicitement partie de l'orientation stratégique, mais ne sont explicitement mises en avant que dans le secteur de l'agriculture. Et même au sein de l'agriculture, aucune stratégie exhaustive n'a été développée pour rendre possible une participation rentable du pays aux chaînes de valeur. Par exemple, les cultures suivantes sont identifiées comme stratégiques : céréales, racines et tubercules, légumineuses et oléagineux, plantes utilisées pour la préparation de boissons, arbres fruitiers, et légumes. L'approche des chaînes de valeur va probablement évoluer vers un centrage plus explicite des politiques, ce qui, en accroissant la sensibilisation, permettra un développement plus ciblé ainsi qu'une participation plus significative du Soudan du Sud aux réseaux de production internationaux.

Trois stratégies essentielles s'imposent. Premièrement, à court terme, le Soudan du Sud doit se focaliser sur les chaînes de valeur mondiales qui présentent une forte valeur ajoutée mais ne nécessitent qu'un faible niveau de compétences et n'exigent pas d'infrastructures routières et de transports très développées. La gomme arabique et le karité sont par exemple présents dans sept des dix États du pays. De même, les cuirs et les peaux sont disponibles dans l'ensemble des États. Le Soudan du Sud pourrait investir utilement dans un processus national visant à hiérarchiser et développer quatre ou cinq chaînes de valeur qui correspondent à ces critères et créent des



emplois. Deuxièmement, le Soudan du Sud doit approfondir la coopération économique régionale afin « d'importer » des compétences et de se donner les moyens de remonter la chaîne de valeur. En tant que producteur, le Soudan du Sud devra, à court terme, se concentrer sur le bas de la chaîne. À moyen terme, le Soudan du Sud pourra remonter la chaîne et « importer » des compétences sous forme de coopération économique pour accélérer cette transition. Le développement de chaînes de valeur nationales, particulièrement dans le secteur alimentaire, sera essentiel. Les chaînes de valeur régionales seront plus importantes que les CVM, à mesure que le pays renforcera ses liens avec les autres pays de la région. Dans ce contexte, le Soudan du Sud devra se fixer comme principe général de hiérarchiser ses engagements nationaux, régionaux et mondiaux, dans cet ordre. Troisièmement, les obstacles qui entravent la participation du pays aux CVM doivent être éliminés à moyen ou long terme, même dans un contexte de conflit. Les efforts visant à améliorer les infrastructures routières, les capacités des institutions ainsi que la sécurité des personnes et de la propriété devront être rapidement repris. Cela est primordial dans la majeure partie du pays. Il faudra également lever d'autres obstacles comme l'absence relative de secteur privé et les niveaux globalement faibles de compétences et d'alphabétisation (par exemple, seulement 27 % de la population est alphabétisée).

### Notes

1. Xinshen Diao, Liangzhi You, Vida Alpuerto et Renato Folledo (2012), « Application of Geographic Information Systems », in *Assessing Agricultural Potential in South Sudan – A Spatial Analysis Method*, Dr Bhuiyan Monwar Alam (éd.), ISBN : 978-953-51-0824-5, InTech, DOI : 10.5772/47938, [www.intechopen.com/books/application-of-geographic-information-systems/assessing-agricultural-potential-in-south-sudan-a-spatial-analysis-method](http://www.intechopen.com/books/application-of-geographic-information-systems/assessing-agricultural-potential-in-south-sudan-a-spatial-analysis-method).
2. SSDDR et PNUD (2012), *Report on the South Sudan Livelihoods and Economic Opportunities Mapping*, South Sudan Disarmament, Demobilisation and Reintegration Commission (RSSDDRC) et Programme des Nations Unies pour le développement, Soudan du Sud.

## SWAZILAND

Au début des années 90, les entrées d'investissements directs étrangers (IDE) au Swaziland ciblant le marché d'exportation étaient supérieures à celles dont bénéficiaient le Botswana et la Namibie. L'attrait que le Swaziland présentait pour ces investissements a diminué depuis la fin du régime d'apartheid en Afrique du Sud et de la guerre civile au Mozambique. Malgré le tassement des nouveaux flux d'IDE (90 millions USD en 2012, contre 136 millions USD en 2010), le stock d'IDE est resté substantiel, à près de 1 milliard USD. En 2011 et 2012, la part de l'IDE dans la formation brute de capital fixe ressortait à plus de 24 %. Les entreprises étrangères étant des moteurs essentiels des chaînes de valeur mondiales, la participation du Swaziland à ces activités, bien que minime en termes de valeur mondiale, est significative à l'échelle du pays. Toutefois, la part du Swaziland dans le commerce mondial a reculé au fil des ans : sa part dans les exportations mondiales de marchandises culminait à environ 0.02 % en 2004, mais s'est fortement repliée, à 0.01 % en 2010. Les exportations, source de croissance, ont donc décliné, surtout durant la dernière décennie : le ratio des exportations de biens et services sur le PIB est actuellement inférieur à la moyenne sur 30 ans (0.67) et proche de son niveau de 1980.

Le *Rapport sur l'investissement dans le monde 2013* souligne que le commerce en valeur ajoutée représente en moyenne près de 30 % du PIB des pays en développement. Les entrées d'IDE entrent pour environ 24 % dans le PIB. L'investissement direct étranger se répartit sur de nombreux secteurs de l'économie, notamment les ressources naturelles, l'industrie manufacturière et les services. Pour un pays dont le taux d'ouverture commerciale est d'environ 1.94, les chaînes de valeur mondiales constituent un élément important de son activité économique. Le Swaziland exporte du sucre et des produits connexes, des produits forestiers, des produits issus de la transformation de fruits, du textile, des concentrés pour boissons non alcooliques, des réfrigérateurs et, plus récemment, des perforatrices pneumatiques.

Il ressort de la matrice de comptabilité sociale de 2006 que la valeur ajoutée au sein de tel ou tel secteur est très variable d'un produit à l'autre. Dans l'agriculture, par exemple, moins de 20 % de la valeur des céréales d'hiver, du tabac et des fruits en conserve est ajoutée dans le pays. Les importations d'Afrique du Sud et du reste du monde forment l'essentiel de la valeur des produits finals. Ces importations englobent les produits d'emballage, le marketing et les services de transport, ainsi que les produits finals eux-mêmes. S'agissant des fruits en conserve, la principale société productrice vient d'Afrique du Sud et vend au reste du monde et dans son pays d'origine. Il n'est guère possible d'accroître la valeur ajoutée localement étant donné le nombre restreint d'étapes de production nécessaires pour aboutir au produit final, à moins que le Swaziland ne parvienne à attirer une entreprise de fabrication de boîtes de conserve. Dans le segment du bétail et de la volaille, la valeur locale pourrait être accrue si le Swaziland parvenait à augmenter sa production de céréales destinée à l'alimentation animale. Il faudrait des gains de productivité significatifs pour que le pays n'ait plus besoin d'importer des céréales d'Afrique du Sud.

En ce qui concerne les activités extractives, l'essentiel de la valeur ajoutée locale provient de la foresterie, du charbon, du lignite et de la tourbe, tandis que pour d'autres activités, moins de 40 % de la valeur est générée dans le pays. Une fois de plus, le nombre limité d'activités nécessaires pour ces produits, compte tenu de la taille de l'économie swazie et de l'ampleur de ces opérations, semble indiquer que ce segment offre peu de possibilités de dégager davantage de valeur de ces activités.

Quant à l'industrie manufacturière du Swaziland, elle est dominée par les activités liées au sucre et au textile. Comme l'indique l'étude de diversification économique du pays (*Economic Diversification Study* – EDS), l'érosion des préférences commerciales accordées pour le sucre et le textile constitue un véritable problème pour le Swaziland. Bien que le textile soit un produit important en valeur, il nécessite une large part d'importations sous forme de tissus. Étant donné le faible coût du travail au Swaziland et les relations rigides et hostiles entre employeurs et salariés en Afrique du Sud, l'amélioration de la productivité de la main-d'œuvre au Swaziland pourrait attirer des investissements sud-africains ou de pays plus éloignés. S'agissant du sucre, la principale difficulté est de diversifier les produits connexes du sucre. Coca-Cola Swaziland



(Conco Ltd) produit des concentrés pour boissons non alcooliques, qui sont exportés vers 20 pays d'Afrique. Conco importe des produits laitiers mais trouve la plupart de ses produits connexes du sucre localement. L'EDS a identifié de possibles marchés supplémentaires pour le sucre et les produits connexes : les chewing-gums, le sucre solide et les solutions alcooliques sont des exemples de produits présentant un avantage concurrentiel démontrable. Les relations existantes entre les sociétés swazies et sud-africaines pourraient aussi être exploitées de façon à diversifier les marchés d'exportation.

Les principales difficultés qui empêchent l'économie du Swaziland de tirer profit des chaînes de valeur mondiales sont les contraintes qui pèsent sur la production nationale. Les entreprises exportatrices pâtissent d'un environnement d'affaires défavorable, des restrictions réglementaires, des distorsions du marché induites par l'État et du coût élevé des échanges. Le secteur des services, qui affiche l'un des taux de croissances les plus élevés, et surtout les télécommunications, devrait donner son plein potentiel avec la mise en place d'un cadre juridique qui aura une incidence sur les investissements. En outre, la faible diversification des marchés d'exportation jette une ombre d'incertitude quant aux préférences commerciales portant sur des produits cruciaux. Le manque d'accès des petites et moyennes entreprises locales au financement, parallèlement au recul des entrées d'IDE, empêche le pays d'exploiter les liens existants avec les chaînes de valeur mondiales.

## TANZANIE

La Tanzanie joue actuellement un rôle peu important dans les chaînes de valeur mondiales (CVM). Le secteur des services représente 48 % du PIB du pays. Il est surtout présent dans les centres urbains du marché intérieur et particulièrement actif dans les télécommunications et les services financiers. Même si le secteur agricole ne contribue qu'à 27 % du PIB, il reste l'employeur principal du pays. La part de l'industrie manufacturière dans le PIB est de 25 %, particulièrement grâce à la transformation légère et à l'agroalimentaire. Le tourisme est aussi important, contribuant à environ 20 % du PIB, mais il offre peu de valeur ajoutée au niveau local. La création de valeur ajoutée économique se fait donc essentiellement au niveau des intrants primaires et secondaires. La participation aux CVM, tant en amont qu'en aval, ne génère que peu de valeur ajoutée<sup>1</sup>. Et malgré la crise financière internationale et celle de la zone euro, la croissance de la production et les échanges ont été remarquablement stables et pratiquement insensibles aux chocs exogènes une claire indication du fait que l'économie est apparemment peu intégrée dans les CVM.

Le secteur des exportations de la Tanzanie a connu une forte croissance et s'est diversifié, ne se cantonnant plus seulement aux marchés et aux produits traditionnels. Ses exportations totales de marchandises ont quintuplé ces dix dernières années. Cette croissance rapide a été en partie alimentée par la hausse des prix à l'exportation de produits agricoles traditionnels tels que le café, le thé, le tabac et le poisson. Mais le principal facteur a été l'émergence de l'or, qui est passé de 383 millions USD à plus de 2 milliards USD. En outre, les exportations de produits légèrement transformés et agroalimentaires, qui représentaient 7 % des exportations totales de marchandises, comptent aujourd'hui pour 20 %. Entre 2003 et 2012, les ventes vers l'UE ont diminué, passant d'environ 50 % à 30 %. Le total des exportations vers l'Asie a progressé de 23 % à près de 30 %. Plus important encore, les exportations vers les pays voisins de la Tanzanie dans la CAE et la SADC, qui représentaient moins de 10 %, se situent à plus de 30 % aujourd'hui.

Même si aucune donnée spécifique relative aux échanges en valeur ajoutée n'est disponible, la structure générale du commerce de la Tanzanie suggère des tendances importantes. Du côté des exportations, il s'agit notamment de l'émergence des matières premières minérales, au détriment des produits agricoles traditionnels. Du côté des importations, l'évolution concerne plus de 25 % de pétrole et de produits pétroliers raffinés et 25 % supplémentaires sous la forme de produits industriels intermédiaires, principalement dans l'industrie automobile et le secteur de l'énergie. Une autre caractéristique des exportations de la Tanzanie est le fait qu'elles ne sont plus toujours destinées aux marchés traditionnels de l'UE. Les échanges avec l'Asie et dans une certaine mesure, les pays voisins, augmentent régulièrement. Dans l'ensemble, au-delà d'un léger glissement des exportations des matières premières agricoles vers les matières premières minérales, ces tendances suggèrent que la Tanzanie continue à générer peu de valeur ajoutée sur ses principaux marchés d'exportation. À son tour, le pays dépend de plus en plus des produits industriels intermédiaires ou finis, donc des marchés asiatiques. La Tanzanie est en train de devenir l'un des pays d'Afrique qui reçoivent le plus d'IDE, mais ces derniers sont consacrés majoritairement aux investissements dans des installations entièrement nouvelles dans les industries extractives et le tourisme, avec apparemment peu de création de valeur ajoutée au niveau local. Le potentiel de développement le plus important qui permettrait à la Tanzanie de générer des échanges en valeur ajoutée réside donc sans doute dans le renforcement des chaînes de valeur régionales avec les pays voisins (à savoir le Burundi, le Kenya, le Malawi, le Mozambique, l'Ouganda, la RDC, le Rwanda et la Zambie). Les résultats de certaines études de cas appuient ces affirmations.

À l'avenir, le plus grand potentiel d'échanges en valeur ajoutée réside dans l'exploitation des liens commerciaux de la Tanzanie avec ses pays voisins. L'amélioration globale de l'interconnectivité des transports et la mise en place de corridors sont donc cruciales pour elle et ses voisins enclavés. Le port de Dar es-Salaam constitue actuellement une importante plaque tournante commerciale pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique centrale. Il offre également la possibilité de développer des zones économiques spéciales et d'augmenter les échanges mondiaux, en particulier avec les marchés asiatiques, pour lesquels le pays occupe une position géographique privilégiée. En raison des avantages en termes de coûts, cela inclut la possibilité



d'externaliser des activités de transformation légère. La Tanzanie doit donc donner la priorité aux infrastructures de corridor de transport et au développement des ports pour renforcer la connectivité du commerce régional. En outre, des améliorations au niveau institutionnel sont en mesure d'améliorer la coordination de l'accès à l'arrière-pays.

Bien entendu, l'exploitation commerciale des vastes ressources de gaz naturel pourrait présenter une occasion unique de mieux s'intégrer dans les CVM, notamment, comme cela a été proposé, en investissant dans une usine de GNL, dans la production d'énergie domestique et diverses autres retombées du secteur. Ceci conduirait les entreprises locales à participer au boom du gaz et leur permettrait de créer de nombreux emplois. De 3.5 % actuellement, la contribution des industries extractives devrait atteindre environ 10 % en 2025. En plus des investissements d'infrastructure, les domaines d'intervention clés comprennent l'amélioration continue de l'environnement des affaires, le développement des compétences de la Tanzanie et la mise en œuvre effective des stratégies nationales de développement.

### Conclusions tirées d'études de cas portant sur la Tanzanie et les CVM

- *L'agroalimentaire offre un fort potentiel pour le commerce régional.* Par exemple, l'analyse de la chaîne de valeur du commerce des oignons tanzaniens vers le marché kenyan révèle que de nombreux agriculteurs d'Arusha se sont spécialisés dans le commerce régional (Koenig et al., 2011), en raison du coût inférieur des intrants, de la qualité supérieure des oignons tanzaniens et des saisons de culture différentes dans les deux pays. Le marché se caractérise par des entreprises informelles et des liens commerciaux noués sur le terrain entre les acteurs. La main-d'œuvre saisonnière salariée et les petits détaillants occasionnels sont parmi les intervenants les plus pauvres de toute la chaîne de valeur, alors que les courtiers de gros et le secteur des transports sont les bénéficiaires principaux. L'agriculture aussi peut se révéler très rentable, même si, généralement, ce sont les agriculteurs qui courent le plus de risques de tous les participants de la chaîne de valeur. Le secteur public offre peu de soutien et la réglementation de l'exportation des oignons est pratiquement inexistante. Bien qu'un certain nombre de normes et de règlements de qualité existent, leur application est rare.
- *La CVM du tourisme a jusqu'ici peu contribué au développement local.* De Boer et Tarimo (2012) ont évalué les partenariats entre les communautés et l'industrie du tourisme dans le nord de la Tanzanie, haut lieu touristique du pays. L'une des caractéristiques du tourisme axé sur la nature est le fait que ses activités prennent place dans les zones rurales pauvres dotées d'une abondante faune environnante. En principe, les organisations touristiques jouent un rôle important, car elles génèrent non seulement des revenus supplémentaires mais aussi des effets externes positifs, y compris le développement d'entreprises. Cependant, le tourisme mondial continue à n'avoir aucun impact sur l'économie locale. L'une des leçons les plus importantes à tirer du cas de la Tanzanie est que les conditions de l'inclusion dans les CVM comptent plus que l'inclusion ou l'exclusion en elles-mêmes. Comme Loconto et Simbua (2012) le montrent, c'est aussi évident dans les CVM du commerce équitable pour le thé de Tanzanie.
- *Il est important de modifier la perception des pays industrialisés des questions relevant des CVM.* En Tanzanie, un cas majeur est la chaîne de valeur du poisson du lac Victoria. Les communautés de pêcheurs sont mieux intégrées dans la CVM orientée vers l'exportation de la perche du Nil plutôt que dans celles qui se concentrent sur les marchés locaux et régionaux. Mais, comme l'expliquent Ponte (2008) et Molony (2007), les risques et la vulnérabilité de la participation à la CVM axée sur l'exportation peuvent être très élevés. Par exemple, *Le Cauchemar de Darwin*, un documentaire européen primé, insiste sur les effets sociaux supposés de cette pêche, très délétères pour les communautés locales de Tanzanie. En conséquence, la perception du public dans les pays d'importation du coût social des poissons de Tanzanie a brusquement changé, ce qui a eu temporairement un impact important sur les échanges et l'économie locale.

### Note

1. L'une des difficultés de l'analyse étant le manque de données pertinentes pour mesurer la position du pays dans les CVM, cette section rend compte de l'évolution de la structure des échanges au cours de la dernière décennie, des avis d'experts et des données tirées des études de cas.

## TCHAD

Les quatre décennies de conflits ont empêché le Tchad de se doter d'une base industrielle solide et diversifiée et de s'insérer efficacement dans les chaînes de valeur mondiales. Avant la découverte du pétrole, l'exploitation du coton, qui a été introduit dans le pays dans les années 1920, constituait son activité économique principale et lui a permis de disposer de ressources appréciables pour le financement de son développement. La filière cotonnière a ainsi assuré jusqu'à 65 % des recettes d'exportation, et près du quart de la population a vécu de cette activité. Les difficultés techniques, financières et d'exploitation qu'a rencontrées la société CotonTchad, en charge de l'animation de cette filière, ainsi que l'effondrement des cours du coton au niveau mondial n'ont pas permis à cette chaîne de valeur nationale de préserver l'intégralité de ses activités. La filière cotonnière est en cours de restructuration.

Le développement de l'activité pétrolière demeure à ce jour l'exemple le plus abouti de participation à une chaîne de valeur d'importance. Grâce à l'exploitation du pétrole, le budget national a presque décuplé en dix ans, passant de près de 160 milliards XAF en 2001 à environ 1 300 milliards XAF en 2011. Quant aux dépenses d'investissement sur ressources intérieures, elles ont été multipliées par 22, supplantant les ressources extérieures, dont la part dans le budget de l'État a enregistré une forte baisse.

L'exploitation du premier champ pétrolier a nécessité un investissement de 3,7 milliards USD, qui se décomposent comme suit : 1,5 milliard pour exploiter trois champs pétroliers localisés dans le sud, et 2,2 milliards pour réaliser l'oléoduc de 1 070 km reliant la zone d'exploitation au terminal maritime pétrolier de la ville de Kribi, au Cameroun. Pour exploiter l'or noir, un consortium a été constitué, réunissant les compagnies pétrolières Exxon Mobil, Petronas et Chevron, deux sociétés d'exploitation du pipeline (Totco pour le Tchad et Coctco pour le Cameroun) et les gouvernements tchadien et camerounais. De 2003 à 2011, ce consortium a assuré la totalité de la production pétrolière, commercialisée principalement en Asie et aux États-Unis. Deux autres consortiums ont été créés par la suite. Le premier est dirigé par le groupe chinois CNPC pour l'exploitation de gisements situés dans le bassin de Bongor. Le second, composé du groupe pétrolier Overseas Petroleum and Investment Corporation (OPIC), de Taiwan, et de la Société des hydrocarbures du Tchad (SHT) exploite les gisements du bloc Chari Ouest III.

Le nombre des acteurs du secteur de l'extraction pétrolière a beaucoup augmenté à partir de 2010, avec la mise en place de contrats de partage de production. La construction d'une raffinerie de pétrole, en partenariat avec la Chine, a permis de transformer localement le pétrole brut en produits à valeur ajoutée, comme l'essence et le gasoil. Cette unité industrielle de transformation, détenue à 40 % par l'État et à 60 % par la CNPC, a commencé son activité en juillet 2011. Sa capacité de production est de 1 million de tonnes, pour une demande nationale estimée à près de 0,5 million de tonnes. Elle peut ainsi satisfaire la demande domestique et sous-régionale (la partie nord du Cameroun et la République centrafricaine). La société d'exploitation Cotco estime qu'entre 2003 et 2013 l'État camerounais a tiré des bénéfices de près de 200 milliards XAF de l'activité pétrolière, principalement au titre de droit de transit et d'impôts. L'activité au sein de cette chaîne de valeur est appelée à s'intensifier avec l'arrivée au Tchad de nouveaux opérateurs pétroliers qui entendent, eux aussi, utiliser l'oléoduc pour exporter leur production. Il en est de même du gouvernement nigérian : en 2013, il a décidé de construire un pipeline de raccordement de près de 600 km à l'oléoduc Tchad-Cameroun afin d'évacuer sa production pétrolière. Cette décision va conforter un peu plus l'assise régionale de cette chaîne de valeur.

Les opportunités de créer des chaînes de valeur dans d'autres domaines économiques existent. L'élevage est le plus prometteur, le Tchad possédant un cheptel évalué à près de 20 millions de bêtes. Le secteur représentait en 2012 près de 85 % des exportations hors pétrole. Les recettes générées par cette filière, qui va du commerce de la viande à l'exploitation des cuirs et des peaux, sont estimées à près de 140 milliards XAF. Les marchés nigérian et camerounais constituent ses principaux débouchés. Cette chaîne de valeur, néanmoins, reste à ce jour peu dynamique, aussi bien à l'échelle sous-régionale qu'à l'échelle mondiale, en raison de la faible valorisation de ses différents produits et de l'importance des échanges non officiels (près de 60 % de ses



exportations). Elle pourrait être renforcée en développant les activités laitières et de production de cuirs et de peaux.

Le développement et la professionnalisation de la filière de la gomme arabique offrent également des perspectives intéressantes au Tchad, qui est le deuxième producteur mondial de ce produit après le Soudan. Elle constitue actuellement le troisième poste d'exportation.

Les difficultés à mettre en place des chaînes de valeur s'expliquent par plusieurs facteurs. L'insuffisance des infrastructures nuit à leur fonctionnement, dans un pays sans accès à la mer et très dépendant des infrastructures de liaison des pays limitrophes. De plus, l'éloignement des zones de consommation des produits exportés renchérit encore les coûts de la logistique et du transport des marchandises, alors que leur maîtrise est un élément fondamental dans le bon fonctionnement d'une chaîne de valeur. Dans le cas tchadien, près de 85 % des exportations transitent par le port de Douala, au Cameroun, pour atteindre leurs zones de consommation principalement situées en Europe, en Asie et en Amérique. Quant à la capitale, N'Djamena, elle est située à près de 2 000 km de la mer par la route. Par ailleurs, il n'existe pas de cadre attractif pour développer les activités commerciales et d'investissement et susciter la création d'entreprises ou l'accroissement des capacités productives des sociétés présentes. La faiblesse du tissu des petites et moyennes entreprises et petites et moyennes industries (PME/PMI) nationales rend plus difficile encore la captation d'une partie de la valeur ajoutée générée par les chaînes de valeur existantes, en particulier dans la filière pétrolière. L'absence d'une politique de soutien et d'accompagnement des PME/PMI et la difficulté pour elles à respecter les exigences en matière de normes constituent autant de freins à leur essor.

Pour saisir les opportunités qu'offrent les chaînes de valeur mondiales et en tirer un meilleur profit sur le plan économique, le Tchad doit mettre en place des politiques structurantes autour d'acteurs clés, au premier rang desquels figure l'État. Son rôle apparaît déterminant dans le développement des infrastructures, mais aussi dans la structuration des chaînes de valeur déjà en place. Il l'est plus encore dans la définition des axes stratégiques de chaînes de valeur qui pourraient être créées et dynamisées, notamment dans le secteur de l'élevage. L'action de l'État est également décisive dans la rationalisation du cadre réglementaire et législatif. Enfin, compte tenu de l'étroitesse du marché national, les autorités devraient privilégier la voie de l'intégration régionale dans leur stratégie en faveur de la promotion des chaînes de valeur.



## TOGO

Le Togo s'est intégré dans les chaînes de valeur mondiales à partir des années 1860, avec l'exportation vers l'Europe de quelques dizaines de tonnes de coton graine et, par la suite, de café et de cacao. Ces échanges avec le reste du monde portant sur les produits agricoles de rente se sont intensifiés à partir des années 40, pour atteindre leur apogée dans les années 70. Vers la fin des années 70, le Togo a connu une première phase d'industrialisation soutenue, financée par des emprunts garantis par le boom des phosphates, du cacao, du coton et du café. Les initiatives de l'État pour créer des usines textiles, chimiques, agroalimentaires, de matériaux de construction, des raffineries de pétrole et des aciéries n'ont pas résisté au temps et aux vicissitudes du marché.

Presque toutes les industries d'État ou d'économie mixte étaient déjà déficitaires à la fin des années 80. Les autorités se sont peu à peu résignées à vendre, louer, liquider ou fermer les entreprises industrielles. Ces usines étaient dans l'ensemble très « capitalistiques », impliquant beaucoup de capitaux et peu de main-d'œuvre, l'inverse de ce qu'il aurait fallu entreprendre pour créer de la valeur ajoutée locale. Les sociétés de production et d'exportation de matières premières (phosphates, café, cacao et coton) ont connu des hauts et des bas qui ont abouti à leur fermeture temporaire ou à leur restructuration. En 2013, le niveau de leurs exportations était en deçà d'un tiers au moins du pic des années 80-90. Parmi les grandes usines des années 70-80, seules celle de production de bière et de boissons gazeuses et l'usine de production de clinker/ciment ont jusqu'à ce jour (début 2014) connu une croissance.

Le deuxième élan industriel date des années 90, avec le développement de la zone franche de transformation des produits destinés à l'exportation. En 2001, après dix ans de fonctionnement, la part de la valeur ajoutée des entreprises de la zone franche représentait 51 % de leur chiffre d'affaires (CA)<sup>1</sup>. Depuis lors, ce pourcentage a fléchi constamment, pour ne plus constituer que 36 % du CA en 2008 et 18 % en 2012<sup>2</sup>. Une situation due en partie au déclin des entreprises agro-industrielles à forte valeur ajoutée. La part des intrants locaux sur le total des intrants est tombée de 32 % en 2000 à 12.5 % en 2008 et 12.3 % en 2012.

Le secteur moderne emploie aujourd'hui environ 94 000 salariés permanents<sup>3</sup>, dont 60 000 dans l'administration publique, 21 000 dans les branches marchandes du territoire douanier et 13 000 dans la zone franche. La contribution de la zone franche à l'emploi moderne était de 12 % en 2013, contre 14 % en 2007. Bien loin de l'hypothèse des 100 000 nouveaux salariés projetée lors de son ouverture en 1991. La plupart des entreprises de la zone franche ne respectent pas l'accord leur demandant d'utiliser des matières premières locales et des équipements à haute intensité de main-d'œuvre en contrepartie d'exonérations fiscales et de privilèges accordés par l'État.

En 2012, environ 60 % des industries togolaises opéraient dans la zone franche. Celle-ci comptait 62 entreprises dont 52 industries en activité et brassait un chiffre d'affaires de 250 milliards XOF. Quarante pour cent d'entre elles avaient des capitaux originaires d'Asie, 34 % de la CEDEAO, 27 % d'Europe, 29 % du Togo et 5 % d'Amérique<sup>4</sup>. La consommation intermédiaire est importée à 73 %.

En 2012, les industries extractives ont participé à la création de la valeur ajoutée à raison de 62 % de leur chiffre d'affaires, suivies par les entreprises de transformation de produits agricoles (25 %), les services (11 %) et les industries manufacturières (3.8 %). Depuis 1997, la production de clinker/ciment est la plus importante activité au Togo. Elle va de l'extraction de la matière première locale – le calcaire – à sa transformation en produit fini destiné à l'exportation. Sa part dans les exportations togolaises est passée de 1.6 % en 1998 à 15.3 % en 2006 et 15.7 % en 2013.

Les consommations intermédiaires des industries manufacturières sont à 94 % importées et représentent 96 % de leur chiffre d'affaires. La manufacture absorbe 88 % des emplois de la zone franche, mais sa participation à la création de la valeur ajoutée totale de la zone n'est que de 12 %<sup>5</sup>, conséquence d'emplois peu qualifiés. La moitié de ces emplois se retrouve dans la production de cheveux synthétiques, perruques et postiches. Les autres industries de la zone franche sont plutôt à très haute intensité de capital.



En 2012, l'Afrique était la destination privilégiée des exportations de produits togolais (70.2 % des exportations), suivie de l'Europe (20.6 %), l'Asie (8.4 %), l'Amérique (0.3 %) et d'autres pays non classés (0.5 %). La même année, les importations provenaient en grande partie d'Europe (37.8 %) et d'Asie (33.8 %), suivies de l'Afrique (14.8 %) et l'Amérique (11.8 %)⁶. Les industries extractives et les unités de transformation rattachées aux exportations constituent la première opportunité de chaîne de valeur pour le Togo.

Le pays dispose d'importantes réserves de phosphate carbonaté (2 milliards de tonnes), de phosphate meuble (70 millions de tonnes) et de métaphospharénite (300 millions de tonnes). Il possède, en outre, des réserves de calcaire (200 millions de tonnes), de marbre (40 milliards m³), de fer (500 millions de tonnes), de manganèse (15 millions de tonnes) et de pétrole (la teneur reste à déterminer). L'infrastructure portuaire s'est agrandie avec le nouveau quai, qui devrait être opérationnel en 2014, et le nouveau terminal à conteneurs pour le transbordement, prévu en 2015. Ces extensions constituent un atout indéniable pour le Togo, qui pourra ainsi exporter ses services portuaires. L'émergence d'opportunités dans d'autres branches industrielles dépendra de l'évolution de la qualité du service public ainsi que de la disponibilité et du tarif des services d'utilité publique.

Depuis les années 80, le coût de l'énergie et des communications, conjugué à la faible qualité du service public, apparaît comme l'un des plus graves handicaps à l'industrialisation du pays. Le niveau de compétitivité des entreprises de la zone franche reste faible face aux produits asiatiques et ceux fabriqués sur le territoire douanier du Togo. En effet, le dispositif d'exonérations et de privilèges confère à la zone franche une compétitivité fictive, entraînant à tous les niveaux de fortes spéculations et des distorsions des règles du marché. Pour créer une grande valeur ajoutée locale, la nouvelle stratégie d'industrialisation doit d'abord ouvrir l'économie nationale à la concurrence, sans nécessairement passer par l'attribution de privilèges. Le Togo pourra ainsi mieux se positionner stratégiquement et tirer avantage de ses atouts en intégrant les secteurs des mines et des services dans les chaînes de valeur mondiales. Les autorités se sont déjà engagées dans cette voie en visant à faire de l'investissement privé et de l'ouverture au monde les moteurs de son développement.

## TUNISIE

Depuis les années 70, la Tunisie a opté pour un modèle économique orienté vers l'exportation et l'industrialisation, soutenu par une politique volontariste d'investissement public dans le capital physique et humain, et d'attraction des investissements directs étrangers à travers une loi favorisant les entreprises totalement exportatrices. Principalement dominée au début des années 60 par le secteur agricole, la structure de l'économie de la Tunisie s'est profondément modifiée au profit de l'industrie et des services.

Le tissu industriel compte 5 669 entreprises ayant un effectif supérieur ou égal à 10 employés. La répartition des entreprises par secteur est la suivante : agro-alimentaire 18.5 %, matériaux de construction 8 %, industrie chimique 9.7 %, industries électriques, mécaniques et électroniques (IME) 17.6 %, textile et habillement 32 %, divers 14.2 %.

Profitant de sa proximité géographique et culturelle, la Tunisie a progressivement renforcé ses relations avec l'Union européenne (UE), son premier partenaire industriel et son premier client. L'accord d'association signé en 1995 établit, à terme, une zone de libre-échange entre les deux parties, effective depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008 pour les produits industriels. Le lancement du programme national de mise à niveau industrielle à la fin des années 90 a permis une amélioration de la compétitivité des entreprises tunisiennes en vue d'une meilleure intégration dans les chaînes de valeur mondiales (CVM). Dans ce contexte, de grands donneurs d'ordre internationaux ont implanté des filiales dans le pays et/ou développé des accords de sous-traitance, amenant la Tunisie à participer davantage à l'économie mondiale. En 2013, on recensait 2 614 entreprises totalement exportatrices, à la source de 323 262 emplois. Deux secteurs sont à cet égard particulièrement significatifs : le textile et l'habillement depuis les années 70 et, plus récemment, les IME. Si le textile souffre d'un certain déclin, lié à la concurrence internationale et notamment asiatique, le secteur des IME a connu une évolution importante ces quinze dernières années, avec le développement des activités de composants automobiles et aéronautiques. Les exportations du secteur ont progressé de 18 % en moyenne et par an entre 2000 et 2012. Depuis le début des années 2000, le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) a permis l'apparition de nouvelles activités de services et une intégration accrue de la Tunisie dans les CVM. Les centres d'appels se sont ainsi développés, ainsi que, dans une moindre mesure, d'autres services d'externalisation communément appelés *outsourcing* (externalisation de services comptables par exemple).

Cette intégration progressive dans les CVM a favorisé la croissance en Tunisie, contribuant à la création de nombreux emplois et aux exportations. En 2012, le secteur du textile représentait plus de 22 % des exportations et celui des IME plus de 36 %. Toutefois ce modèle de développement arrive à bout de souffle et son impact sur l'économie tunisienne semble aujourd'hui limité. En effet, les emplois créés concernent des activités à faible valeur ajoutée et donc du personnel non qualifié. Et l'implantation de la majorité des entreprises à vocation exportatrice à proximité des zones logistiques d'exportation (ports et aéroports) a accentué les disparités régionales.

Le faible taux d'encadrement n'a pas favorisé le transfert de technologie et la remontée des chaînes de valeur, limitant le développement des activités. Ainsi les intrants importés constituent une partie significative des exportations tunisiennes, bien que variable selon les produits, et les exportations concernent essentiellement des produits intermédiaires. Selon une étude de la BAfD (2012), le niveau de sophistication des exportations tunisiennes est en régression depuis plusieurs années. Enfin les contraintes de la loi de 1972 sur les sociétés totalement exportatrices ont fortement limité leur impact sur le reste de l'économie, le marché local étant à peine considéré comme client ou fournisseur potentiel.

Les difficultés socio-économiques de ces dernières années ont ralenti l'intégration de la Tunisie à l'économie mondiale, mais de nombreuses opportunités existent à moyen terme. Le ministère de l'Industrie, de l'Énergie et des PME avait publié en 2008 un document sur la « Stratégie industrielle nationale à l'horizon 2016 ». Basée sur une analyse des tendances internationales et des bonnes pratiques de pays ayant réussi leur intégration dans les CVM, cette stratégie visait à transformer la Tunisie en un centre euro-méditerranéen innovant et à fort niveau de



compétitivité. En 2010, la Tunisie préparait également une stratégie de promotion du secteur des services et de l'externalisation. Depuis la révolution de janvier 2011 et compte-tenu des urgences socio-économiques, ces projets sont en sommeil.

La participation de la Tunisie aux CVM souffre par ailleurs des mêmes difficultés que l'ensemble de l'économie, à savoir une main d'œuvre de moins en moins adaptée aux besoins du marché, les incertitudes politiques, économiques et sociales, des infrastructures logistiques insuffisantes (le port de Radès est saturé), et la crise de la zone euro.

Toutefois, différents secteurs offrent un potentiel de développement important pour la Tunisie, comme la transformation sur place de produits habituellement exportés bruts (hydrocarbures ou produits de l'agriculture), ou la création de produits de niches à forte valeur ajoutée provenant de secteurs traditionnels (textile technique par exemple). Pour encourager ce développement, les autorités tunisiennes se doivent de fournir des efforts considérables afin, notamment, d'améliorer le climat des affaires, de renforcer les capacités industrielles et les infrastructures logistiques, et de réformer le secteur éducatif. La lutte contre la corruption à tous les niveaux sera également déterminante. La Tunisie dispose d'une multitude de structures d'appui aux entreprises, d'institutions publiques et privées qui interviennent dans le processus de création et de développement (centres techniques, centres d'affaires, chambres de commerce, pépinières, etc.), mais leur efficacité reste limitée.

Les négociations en cours avec l'Union européenne concernant, entre autres, la libéralisation des échanges de produits agricoles et de services, sont porteuses d'opportunités, sous réserve qu'elles s'accompagnent de la mise à niveau nécessaire pour conformer la production aux standards internationaux et à condition d'une mobilité réelle des travailleurs. La diversification des partenariats et le développement de nouveaux marchés, notamment à travers le renforcement de l'intégration régionale, sont d'autres atouts, même pour les échanges avec l'UE. Enfin, l'intégration du pays aux CVM ne portera pleinement ses fruits que si les entreprises locales tunisiennes participent pleinement au système productif. Une réorganisation des filières devra mettre fin à la dualité de l'économie tunisienne, impliquer l'ensemble du tissu économique et permettre une croissance plus inclusive. La forte dépendance de la Tunisie à l'Europe, qui absorbe toujours plus de 70 % de ses exportations, et les inégalités du développement territorial liées aux contraintes physiques de l'import-export restent deux facteurs de vulnérabilité à compenser par des politiques appropriées.

## ZAMBIE

La Zambie est abondamment dotée en ressources naturelles telles que les terres, les forêts et l'eau, ainsi qu'en minéraux non renouvelables comme le cuivre, le cobalt et les émeraudes. La mise en œuvre de politiques de développement appropriées peut donc lui permettre de tirer pleinement parti de ses richesses en ressources. Concevoir et mettre en œuvre des politiques efficaces de transformation économique misant sur le secteur privé, qui créent des emplois et réduisent la pauvreté, reste un défi pour la Zambie. L'apport de valeur ajoutée étant faible, le pays reste un exportateur de produits de base non transformés.

Afin de stimuler l'apport de valeur ajoutée et l'industrialisation, tout en accroissant la part des secteurs manufacturiers dans le PIB (actuellement moins de 10 %), le pays s'est engagé dans la création de zones économiques multiservices (*Multi Facility Economic Zones – MFEZ*). Ces zones allient les meilleures caractéristiques des zones de libre-échange, des zones de transformation pour l'exportation et des parcs industriels. Elles créent les infrastructures, règles et réglementations administratives propres à soutenir des industries orientées tant vers l'exportation que vers le marché intérieur. Ces zones sont conçues pour soutenir des grappes d'entreprises pouvant bénéficier de leur proximité géographique tout au long de divers processus industriels, de la production primaire à la distribution en passant par la transformation et la commercialisation et les ventes.

Deux MFEZ ont été créées et sont déjà en activité. Quatre autres en sont encore aux premières étapes de développement. Les parcs sont situés dans la province du Copperbelt, la province Nord-Occidentale et la province de Lusaka. La MFEZ de Chambishi, dans la province du Copperbelt, se concentre principalement sur la chaîne d'approvisionnement du cuivre et accueille à la fois industries lourdes et industries légères, notamment fonte du cuivre, fabrication de fils et de câbles de cuivre, appareils électroménagers tels que les cuisinières, pièces de moteurs et agro-industrie. Plus de 10 entreprises y sont établies, pour plus de 3 500 emplois créés.

Le développement des MFEZ est lent en raison de l'insuffisance des infrastructures routières et d'un approvisionnement en électricité et en eau peu fiable et sous-développé. Pour que l'industrialisation soit un succès, le gouvernement devra créer un environnement favorable en intensifiant ses efforts pour offrir des infrastructures et des services de soutien. Divers bénéfices en résulteront : accès au capital humain, à l'innovation technologique, aux systèmes financiers et au financement.

Certains produits zambiens se prêtent bien à l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales (CMV) et présentent un potentiel de développement plus poussé. L'exploitation du cuivre crée déjà davantage de valeur : le cuivre est fondu et raffiné pour faire des cathodes destinées à l'exportation. La MFEZ de Chambishi évoquée ci-dessus en offre un exemple. Autre exemple, l'exploitation des pierres précieuses, dont l'intégration dans les CMV est latente. Afin de concrétiser ce potentiel, la Zambie impose de vendre aux enchères dans le pays toutes les pierres précieuses extraites localement de façon à promouvoir leur valorisation ainsi que le développement des marchés locaux. Pour aller plus loin encore, cette politique doit être complétée par des initiatives qui alimenteront et amélioreront les compétences locales en matière de taille et de polissage des pierres, de conception et de fabrication joaillères, et de commercialisation et de ventes.

On peut exploiter le secteur agricole de façon à en faire le fer de lance de la transformation économique et de la création d'emplois. Ces dernières années, l'agro-industrie a affiché une croissance continue, en particulier la production animale, offrant des liens avec les industries du lait, du bœuf et du cuir. Une petite niche dans le domaine des fruits et légumes présente également un potentiel de développement accru. L'Association des producteurs-exportateurs zambiens (*Zambia Export Growers Association – ZEGA*) aide les producteurs de légumes et de fleurs en exportant leurs produits vers l'Europe. Les exploitants regroupent leurs produits dans les installations de stockage fournies par la ZEGA, puis celle-ci se charge de leur transport et de leur commercialisation en Europe et dans d'autres marchés. Les dispositifs d'aide aux petits planteurs aident les petits exploitants à accéder aux marchés tout en permettant un transfert technologique de la part des grands exploitants. Zambia Sugar est une entreprise de ce type. Elle s'approvisionne à 30 % auprès de grands producteurs privés et à 10 % auprès de petits exploitants.



En échange, ces derniers reçoivent formations et services de vulgarisation et bénéficient de transferts technologiques. La production de miel constitue un autre exemple. Les apiculteurs constituent des coopératives grâce à des programmes d'aide : des seaux de récolte leur sont fournis, ils sont enregistrés en tant que membres pour permettre la traçabilité des produits, et ils reçoivent une formation. L'apport de valeur ajoutée est important : plus de 10 000 apiculteurs sont concernés dans les grandes régions de production du nord-ouest de la Zambie.

L'entreprise Zambeef a très bien réussi l'intégration verticale de ses différentes activités dans la chaîne de valeur, de l'agriculture aux productions bovine et laitière, de la fabrication à la vente au détail en passant par la transformation. Afin de répondre à la demande pour ses produits, elle a engagé des exploitants locaux qui l'approvisionnent en bétail qui est abattu dans ses abattoirs. Elle vend ensuite le bœuf dans ses propres commerces de détail et dans les supermarchés. Les peaux sont transformées en cuir de bonne qualité pour les marchés de la région, de l'Extrême-Orient et de l'Europe. Elle produit également des objets en cuir tels que les chaussures et les sacs pour le marché local. En plus du lait provenant de ses propres fermes, elle achète du lait cru à de petits et moyens producteurs. Ce lait sert à produire des yaourts, du fromage, du beurre et de la crème. Également active dans la production de viande de porc et sa transformation, Zambeef engage des petits producteurs qui l'approvisionnent en bétail. Grâce à ces apports de valeur ajoutée, l'entreprise a créé plus de 5 500 emplois directs.

L'industrie textile était traditionnellement importante en Zambie, avec plus de 140 entreprises. Ce secteur a été revivifié dans les années 1990 avec l'aide d'investisseurs chinois, mais il a commencé à s'effondrer en 2007 avec la fermeture de Mulungushi Textiles, frappé de plein fouet par la concurrence des importations de vêtements d'occasion et des importations à faible coût en provenance d'Asie. Afin de réorganiser de nouveau le secteur, le gouvernement a récemment annoncé qu'un nouvel investisseur était prêt à investir dans l'usine.

La politique industrielle doit s'atteler à l'intégration du secteur rural dans le reste de l'économie. Elle peut y parvenir en faisant progresser l'ajout de valeur de l'agro-industrie et l'offre de biens et de marchandises, ce qui accroît la compétitivité des entreprises zambiennes. Accroître l'intégration verticale dans les chaînes d'approvisionnement mondiales de l'agro-industrie modifie les exigences à l'égard des petits exploitants. Mais les politiques visant à les soutenir doivent faire preuve de réalisme quant à leurs perspectives d'être tirés vers le haut par les grandes entreprises.

La Zambie doit relever plusieurs défis pour participer efficacement aux CVM. Premièrement, l'enclavement du pays accroît considérablement le coût du transport longue distance, jusqu'à 40 % de la valeur du produit fini. Il est nécessaire d'améliorer les corridors transnationaux et l'administration des frontières afin de réduire les retards. L'approfondissement de l'intégration régionale pourrait offrir le potentiel de s'attaquer à certains de ces défis en donnant accès aux marchés régionaux et mondiaux.

Deuxièmement, un approvisionnement fiable et stable en électricité est essentiel pour assurer la constance des flux de produits alimentaires et réduire ainsi les pertes, en particulier pour les produits périssables. L'accès à une eau de bonne qualité est également primordial pour la production, et le traitement des eaux usées doit être suffisant.

Troisièmement, les liaisons sont souvent médiocres entre les zones rurales de production primaire et les usines de transformation des zones urbaines, ce qui entraîne des coûts supplémentaires pour le produit fini. Un réseau de routes d'accès fiables entre les zones rurales et urbaines est primordial.

L'industrie est confrontée à d'autres défis tels que l'accès à une main-d'œuvre qualifiée dotée de la bonne combinaison de compétences pour utiliser des équipements plus automatisés et complexes que jamais. À l'échelle mondiale, les consommateurs et les autorités sanitaires et environnementales exigent des produits plus sûrs et de meilleure qualité. Cela implique des normes de sécurité alimentaire de plus en plus élevées et des marges d'erreur plus faibles. Assurer une conformité continue à ces normes exige des connaissances et des savoir-faire techniques croissants, associés à des investissements et de meilleures procédures de contrôle.

## ZIMBABWE

Les chaînes de valeur mondiales (CVM) pilotées de façon transparente et responsable peuvent être un moteur pour le développement durable. À l'heure actuelle, le Zimbabwe fait partie de CVM dans le domaine de l'agriculture (tabac, sucre, coton et horticulture), de l'exploitation minière (diamants, or et platine) et de l'activité manufacturière (denrées alimentaires et boissons, vêtements et textile, bois et fertilisants, produits chimiques et pharmaceutiques).

Le Zimbabwe possède quelques-uns des plus grands gisements de diamants, d'or et de platine au monde. Les CVM du secteur du diamant comprennent l'exploration, l'extraction minière, le tri, le polissage, la négociation, la fabrication de bijoux et en dernier lieu la vente au détail. Le Zimbabwe est en mesure de conduire les trois premières phases, mais il doit maintenant s'orienter sur la réalisation des quatre autres.

En ce qui concerne l'affinage de l'or, la RBZ a d'abord fondé la société Fidelity Printers (Private) Limited en 1966. Après avoir créé une division de raffinerie d'or en 1987, la société a changé son nom pour devenir Fidelity Printers and Refiners (Private) Limited. La raffinerie produisait des barres d'or internationalement reconnues, mais elle a mis fin à son activité en 2008 après une chute sans précédent de la production d'or à trois tonnes seulement. Depuis, le Zimbabwe envoie son or à la raffinerie Rand en Afrique du Sud qui se charge de le raffiner et de le commercialiser. Concernant le platine, le pays ne possède actuellement aucune raffinerie. Le Zimbabwe possède l'une des plus grandes usines de transformation du cuivre d'Afrique dans la ville d'Alaska, mais celle-ci est en inactivité depuis les années 1990, lorsque les cours du nickel ont commencé à baisser. Cette situation a entraîné la fermeture de Mhangura et d'autres mines de cuivre. L'effondrement de l'activité d'extraction de nickel a également eu pour conséquence le déclassement de la raffinerie Empress Nickel.

Le potentiel de développement du secteur minier peut être optimisé en créant des liens avec les ressources des autres secteurs de l'économie, comme un partage des recettes, des liens en amont (chaînes d'approvisionnement), des liens en aval (création de valeur ajoutée/enrichissement) ainsi qu'un partage des connaissances et de l'espace, dans le but de créer de nouveaux secteurs associés au secteur minier. Cela est particulièrement important dans la mesure où la reprise économique au Zimbabwe dépend de ce secteur.

Le Zimbabwe peut s'inspirer de la Vision minière pour l'Afrique 2008 et du rapport du groupe d'étude international (GEI) de 2009. Ces documents préconisent la création de différents liens entre les mines et l'économie immédiate dans le but d'optimiser le potentiel de croissance, de développement et d'emploi offert par les ressources minérales.

À l'heure actuelle, le Zimbabwe est le plus grand pays producteur de coton en Afrique australe et orientale. Le coton produit au Zimbabwe est renommé pour sa qualité supérieure et ses fibres uniformes. La compétitivité du pays dans ce secteur repose essentiellement sur les conditions climatiques favorables ainsi qu'une main-d'œuvre disponible pour transformer le coton à toutes les étapes de la chaîne de valeur. Le pays dispose d'une capacité d'égrenage d'environ 600 000 tonnes, soit plus du double de la production de graines de coton. La création de valeur ajoutée dans le secteur est limitée, la capacité de filature actuelle étant inférieure à 30 % du volume total de fibres disponible. Le pays a une capacité de filature de 39 000 tonnes de fibres par an, quand la production annuelle de fibres s'élève en moyenne à 160 000 tonnes. Cette capacité installée ne peut plus être utilisée à un taux de productivité de 100 %, la plupart des équipements étant désormais vieux, voire obsolètes. Le secteur du tissage et du tricotage transforme moins de fibres que les 39 000 tonnes produites et les activités de teinture, d'impression et de finition transforment moins que le secteur du tissage et du tricotage.

La canne à sucre est l'un des produits agricoles d'exportation les plus importants au Zimbabwe, avec le coton et le tabac. Le segment du sucre est concentré et dominé par deux entreprises. Au Zimbabwe, la production de canne à sucre repose sur le système de la plantation : chaque entreprise de sucre possède un domaine sucrier et des moulins, qui lui permettent de gérer efficacement le cycle de production et de transformation de la canne. Le secteur du sucre fournit 25 000 emplois



directs et plus de 125 000 emplois indirects. Tongaat Hulett possède le domaine sucrier de Triangle et détient une part de 50,4 % dans le domaine de Hippo Valley. Le domaine de Triangle est le plus grand du Zimbabwe, avec une capacité de broyage de 2,5 millions de tonnes de canne. Il peut produire jusqu'à 300 000 tonnes de sucre brut. Hippo Valley est la deuxième plus grande entreprise de sucre et son moulin est d'une capacité pratiquement égale à celle de Triangle. En outre, de petits exploitants travaillent en sous-traitance à Mkwesine, chacun cultivant environ 10 ha, de même qu'un groupe de 17 exploitants cultivant 35 ha chacun. La capacité de production potentielle des deux domaines, y compris les petits exploitants de Mkwesine, est de 600 000 tonnes.

Après transformation, le sucre se présente sous différentes formes (ex. : sucre brut, mélasses et éthanol) qui sont commercialisées sur le marché intérieur et à l'exportation. En octobre 2013, le Zimbabwe a adopté une loi prévoyant que le pétrole importé soit mélangé avec 10 % d'éthanol produit localement (mélange obligatoire). Il existe deux raffineries de sucre indépendantes, à Bulawayo et Harare, qui produisent du sucre blanc, avec une capacité annuelle de 260 000 tonnes. En outre, le sucre brun provient des deux moulins de Triangle et Hippo Valley. Environ 65 % du sucre est produit pour le marché intérieur et le reste est exporté vers l'Afrique australe, l'UE et les États-Unis. Environ 148 000 tonnes de sucre brut ont été exportées vers l'UE en 2009, un marché sécurisé sur la période 2010-15, puisque le sucre peut être exporté en franchise de droits et sans contingentement.

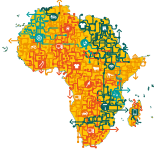
Plusieurs initiatives sont actuellement en cours pour renforcer les chaînes de valeur agricoles : le Programme de compétitivité agricole du Zimbabwe (ZimACP), le Programme de développement du revenu et de l'emploi agricoles au Zimbabwe (ZimAIED) et le Fonds de crédit.

Le ZimACP, soutenu par l'ONUSIDA, a démarré en septembre 2010 et durera quatre ans et demi. Il a pour but de venir en aide aux secteurs de l'agriculture et de l'agro-industrie par le dialogue avec leurs organes de représentation, dans le but de parvenir à un consensus sur les questions de politiques affectant l'environnement concurrentiel de l'agro-industrie au Zimbabwe. Plus précisément, le ZimACP vise à soutenir la dynamique et les acteurs du marché, afin d'améliorer l'accès au capital et aux services. Le ZimAIED, également soutenu par l'ONUSIDA, entend accroître les revenus des foyers ruraux dans tout le pays par la commercialisation des produits de l'agriculture à petite échelle. Le programme travaille avec de nombreux acheteurs nationaux, régionaux et internationaux, afin de créer des systèmes de commercialisation fiables et rentables pour l'agriculture commerciale à petite échelle. Il travaille également avec des négociants ruraux, afin de veiller à ce que tous les agriculteurs aient accès à des intrants à prix compétitifs leur permettant de vendre leurs produits à des prix équitables.

Les principales entraves à une participation effective au sein des CVM sont la médiocrité des infrastructures, les contraintes de liquidité, la désindustrialisation, les lacunes technologiques, le manque de compétitivité, le coût élevé de la conduite des affaires et les incertitudes découlant des réglementations relatives à l'indigénisation et à l'émancipation économique.

Le gouvernement doit renforcer les capacités et soutenir la participation du secteur privé, en particulier les PME. Il doit aussi développer un cadre institutionnel pour les partenariats public-privé, dans le but notamment de créer des infrastructures de pointe.





# Les chaînes de valeur mondiales et l'industrialisation de l'Afrique

## Perspectives économiques en Afrique 2014

Le rapport complet est disponible à l'adresse suivante :

[www.africaneconomicoutlook.org](http://www.africaneconomicoutlook.org)

