



S'améliorer pour être compétitif dans un contexte mondialisé: Opportunités et défis pour les PME agricoles dans les pays ACP

10ème Briefing de Bruxelles sur le Développement

23 septembre 2009

Le 23 septembre 2009, le CTA et d'autres partenaires ont organisé le treizième « Briefing sur le développement à Bruxelles », dans le cadre d'une série de briefings bimensuels sur le développement portant sur des questions de développement rural ACP-UE. Quelque 90 participants se sont réunis à Bruxelles pour discuter des opportunités et des défis pour les PME agricoles ACP.

Etre plus compétitif dans un contexte mondialisé: défis et opportunités pour les PME dans le secteur agricole ACP.

Ce Briefing a affronté les effets de la crise financière et alimentaire sur les entreprises des pays en développement. Il a discuté les opportunités qui peuvent en découler pour nouer les PME locales et les économies mondiales. Les experts ont examiné les programmes d'investissement permettant de soutenir les PME et de stimuler la croissance et les investissements, ainsi que d'améliorer et de renforcer les PME afin de leur donner accès à des marchés régionaux et d'exportation. Ce Briefing a également exposé des exemples concrets fructueux de stimulation, au sein de PME, de l'innovation, des technologies, de la transformation, de la valeur ajoutée et du renforcement des infrastructures

Le Briefing était une initiative du CTA, la Commission européenne (DG DEVCO), le Secrétariat ACP, le Comité des Ambassadeurs ACP, CONCORD et les médias.

Pour plus d'information sur les Briefings de Bruxelles sur le Développement visitez

www.bruxellesbriefings.net



Mr Luca Marangoni

En introduisant le treizième Briefing sur le développement à Bruxelles, S.E. Brave Ndisale, présidente du Comité des Ambassadeurs ACP, a souligné la contribution des PME à l'emploi, à la croissance et au développement économique et la nécessité de renforcer le secteur manufacturier pour stimuler la compétitivité. L'ambassadeur a insisté sur le rôle stratégique que peuvent jouer les PME dans les économies agricoles des pays ACP, où les populations pauvres vivent pour la plupart dans des zones rurales et où la génération de revenus non seulement de l'agriculture mais également de la transformation agricole, du commerce et de services peut compléter les revenus agricoles et donc contribuer à la diversification des risques. Les PME sont confrontées à des défis de taille, face à la crise financière et économique et le secteur agro- alimentaire mondial est de plus en plus dominé par une coordination verticale de la chaîne de valeur, le renforcement des normes et le pouvoir des distributeurs. Dans le même temps, la croissance démographique, les processus d'urbanisation,

l'utilisation non alimentaire des produits agricoles, l'augmentation des revenus et l'évolution des régimes alimentaires entraînent une demande à la hausse de produits de base, ouvrant ainsi de nouveaux marchés de niche dans les pays ACP. La mondialisation impose de nouvelles conditions et règles de compétitivité sur les marchés internationaux et contraint les PME à nouer des liens avec d'autres acteurs, au niveau local et mondial, et à trouver de nouvelles solutions d'interaction et d'apprentissage. Nombre de difficultés rencontrées par les PME du fait de leur taille et de leur accès limité aux ressources pourraient être surmontées par des liens mutuels, horizontalement, au sein de clusters et de réseaux, et verticalement, sur des chaînes de valeur, renforçant les capacités des entreprises locales et l'accès aux marchés extérieurs, et améliorant le capital technologique et humain, par un meilleur accès à l'information, à l'expertise et aux technologies. S.E. Ndisale a conclu en appelant les gouvernements et les donateurs à soutenir l'investissement dans la recherche et le développement,



S.E. Mme Brave Ndisale



Mr Alberto Portugal Pérez

les infrastructures et les services, ainsi que le renforcement des cadres réglementaires et de l'environnement entrepreneurial.

Luca Marangoni, de la DG Développement de la Commission européenne, a rappelé la fonction centrale des micro et petites entreprises dans toute économie et donc le rôle clé du secteur privé dans les pays ACP afin de stimuler la croissance. Il a souligné la plus grande flexibilité des PME face au choc économique par rapport aux entreprises de plus grande taille. Selon lui, trois domaines revêtent une importance pour les PME des pays ACP : l'intégration régionale, l'accès aux services financiers et non financiers et les liens entrepreneuriaux. Il a reconnu que bien que les débats concernant l'intégration régionale des pays ACP soient dominés par les APE, la question de l'intégration des facteurs régionaux de compétitivité (infrastructures) est une question plus large qui doit être considérée au sein des programmes indicatifs régionaux financés par le FED. Le cadre réglementaire des partenariats public-privé et la réduction des obstacles techniques au commerce devraient également être pris en compte. La coopération entre entreprises et institutions régionales est essentielle afin d'harmoniser les efforts de réformes des États membres de telles institutions. De nouveaux horizons entrepreneuriaux pourraient ainsi se profiler via l'expansion du commerce, et de nouvelles chaînes de valeur

pourraient être développées et renforcées. Concernant l'accès des PME aux services financiers et non financiers, M. Marangoni a mentionné leur importance afin que les entreprises des pays ACP puissent améliorer leur conformité aux normes internationales et a insisté sur le fait que dans le passé ces services ont toujours été fonction plus de l'offre que de la demande. Actuellement, on assiste à l'émergence de fournisseurs de services financiers privés, mais ceux-ci demeurent limités en nombre et en pertinence quant aux services proposés. Selon lui, l'un des défis est l'approfondissement de l'accès à de tels services dans les zones rurales. Les liens entrepreneuriaux combinés verticalement et horizontalement, sont au cœur de la chaîne de valeur et ouvrent de nouvelles perspectives de formation de clusters pour les PME, présentant donc un avantage en termes de compétitivité. M. Marangoni a insisté sur la nécessité pour les gouvernements et les donateurs de promouvoir la création de clusters en soutenant les infrastructures et en fournissant des subsides et des aides fiscales. Au niveau national, les PME et les décideurs devraient collaborer et l'assistance technique internationale devrait être dirigée à améliorer l'environnement entrepreneurial et production ainsi que à la création des liens de marché. Le Dr Hansjörg Neun, directeur du CTA, a remarqué que deux conditions préalables sont nécessaires afin que les producteurs locaux ACP puissent atteindre un niveau leur permettant d'exporter

leurs produits vers l'étranger, en particulier européens: un marché local opérationnel et la présence de producteurs locaux sur le marché régional. Seule la présence de ces deux éléments permet d'envisager des flux commerciaux et donc de soulever des préoccupations liées aux normes de qualité et aux conditions financières. Il a souligné que chaque pays doit définir son propre niveau de développement permettant d'améliorer la subsistance et le niveau de vie de sa population. Sur la même base, il a insisté sur le fait qu'il convient de n'améliorer que ce qui doit l'être afin de participer aux marchés locaux, régionaux et internationaux.

Défis pour les PME agricoles

Alberto Portugal Pérez, du groupe de recherche en économie du développement de la Banque mondiale, a abordé la question de l'impact de la crise financière sur le commerce et l'investissement étranger dans les pays ACP et en particulier sur les PME et, à ce propos, a fourni des données récentes. La crise financière a mis l'économie mondiale sens dessus-dessous et le commerce a ralenti de façon drastique depuis le déclenchement de la crise. Durant le premier trimestre 2009, le commerce mondial a chuté de 30 % en moyenne (en USD courants). Le déclin s'est propagé à travers les pays et les produits, faisant largement écho à la chute sévère de



Mr Rafik Feki

la demande mondiale, et les exportations des pays ACP ne font pas exception. Des données mensuelles récentes sur les exportations vers les USA, l'UE et le Japon montrent que la croissance des exportations ACP vers ces marchés, qui représentent plus de la moitié de la valeur des exportations ACP, a davantage chuté que celle de l'ensemble des autres pays en développement. Cette tendance s'est accentuée avec la chute drastique de la demande pour les biens qu'ils exportent, ainsi que de leurs prix. L'investissement étranger vers les pays ACP devrait également subir une diminution sévère. La réduction des marges de profit des entreprises étrangères, alliée à des conditions de financement difficiles et à une volatilité des prix des biens ont commencé à entraîner les IED à la baisse pour 2009-2012. Les PME jouent un rôle central dans toutes les économies et sont génératrices d'emploi et de revenus, ainsi que des moteurs d'innovation et de croissance et sont donc essentielles à la relance économique. Les PME ont subi un double choc à cause des crises financière et économique : une chute drastique de la demande pour leurs biens et leurs services et une diminution de leur accès au financement. Cette dernière demeure l'un des défis les plus importants pour la création, la survie et la croissance des PME, et ce problème a été exacerbé par les crises. Parmi les politiques de soutien aux PME, une distinction peut être opérée entre celles qui ciblent des

contraintes propres aux entreprises (amélioration technologique, promotion du contrôle qualité, etc.) et les politiques à échelle de l'économie visant à améliorer le climat entrepreneurial (réformes réglementaires, transparence, etc.). Dans ce contexte, des politiques en faveur du commerce telles que sa facilitation via un accès préférentiel pour les exportateurs ACP, peuvent contrecarrer efficacement le ralentissement du commerce. Elles peuvent étendre ses bénéfices aux PME en leur octroyant une possibilité d'accès aux marchés étrangers et en augmentant la valeur d'exportation. Rafik Feki, de l'unité en charge de la productivité et de la qualité au sein de l'unité d'amélioration des entreprises de l'ONUDI, s'est penché sur les enjeux et les défis liés à la compétitivité et à l'amélioration des PME. Dans un climat économique de plus en plus vulnérable et imprévisible, avec de nombreux secteurs et pays frappés par des crises multiples (alimentaire, financière, climatique, sanitaire, immobilière, etc.), les secteurs de l'agriculture et de la transformation alimentaire subissent actuellement des changements structurels profonds du fait de la mondialisation des marchés et de l'évolution de la demande. En dépit des efforts consentis ces dernières années afin d'aider les pays ACP à développer une industrie plus compétitive capable de s'établir sur des marchés internationaux, le fossé entre le niveau de compétitivité du secteur de ces pays, principalement composé

de PME, et celui des pays développés, se creuse constamment. Outre les infrastructures commerciales souvent faibles et non adaptées, de nombreuses PME ne disposent pas des capacités requises afin de produire des biens concurrentiels conformes aux exigences et aux demandes spécifiques de plus en plus contraignantes des acheteurs et des pays importateurs, en particulier en ce qui concerne la qualité des produits, la sécurité alimentaire, l'environnement et les conditions de travail. L'ouverture de ces marchés fait que les PME commencent à subir les effets du droit de la concurrence, même sur les marchés locaux et régionaux, sous l'influence de produits importés généralement plus concurrentiels. La restructuration et l'amélioration de l'industrie dans les pays ACP est donc une condition sine qua non de leur intégration dans le système commercial mondial. Les PME des pays ACP doivent surmonter les contraintes liées aux capacités de production et d'approvisionnement et renforcer leurs capacités de négociation afin d'améliorer les relations commerciales et de se conformer aux diverses normes en vigueur. Pour soutenir le secteur dans les pays ACP, l'ONUDI adopte l'approche des « 3 C », qui se focalise sur le renforcement des capacités de production des entreprises, la conformité de leurs produits aux normes et aux exigences du marché et la connectivité de ces entreprises avec les marchés. En ce qui concerne



Professeur Carlos Pietrobelli



Mr Paul Engel

la stimulation de la compétitivité des PME, l'approche adoptée est basée sur le développement de politiques d'amélioration au niveau national en adaptant les mécanismes institutionnels et réglementaires, en renforçant les capacités des structures de soutien, en créant une expertise nationale en matière d'amélioration et en développant des projets pilotes de soutien aux entreprises. Les PME de ces pays sont parvenues à mettre en œuvre des analyses stratégiques qui leur ont permis d'identifier leurs forces et leurs faiblesses et de définir un plan d'action visant à améliorer leur compétitivité. Ces entreprises bénéficient également d'une assistance technique et d'une supervision continue pour l'application de ces plans d'action. La mise en œuvre d'un plan d'amélioration, généralement composé d'investissements en capital et intangibles, aide donc à renforcer les capacités des entreprises bénéficiaires. Via un investissement en capital ce plan devrait inclure des activités liées à la modernisation des infrastructures de production, à l'acquisition d'équipements de laboratoire, à l'amélioration du système informatique et des conditions d'entreposage et de transport des produits. Pour les investissements intangibles, les entreprises bénéficient de diverses actions d'assistance technique focalisées sur différentes fonctions, telles que l'amélioration des systèmes d'information, de l'hygiène et des

conditions de travail, la mise en place d'un système de gestion de la qualité et de la sécurité alimentaire, etc. L'exposé du professeur Carlo Pietrobelli, professeur d'économie à l'université de Rome Trois, en Italie, a porté sur les clusters, les chaînes de valeur et le développement des capacités technologiques. Dans le contexte actuel de mondialisation et de crise économique et financière, la pression de la compétitivité est particulièrement forte pour les PME dans les pays ACP. Par ailleurs, être « compétitif » ne suffit souvent pas, les avantages des exportations fructueuses n'étant pas répartis de manière égale entre les participants au commerce international. La compétitivité doit donc être envisagée dans un contexte « d'amélioration », afin de profiter davantage de la compétitivité. Cette amélioration doit s'accompagner d'un processus d'innovation, à travers l'amélioration des produits, des processus, des fonctions assumées par les entreprises et l'amélioration intersectorielle. L'idée implicite sous-tendant cette approche est que la portée et l'étendue des bénéfices du commerce international et de la compétitivité ne sont pas également réparties entre les pays et les entreprises et que certaines activités et fonctions d'entreprises offrent de meilleures opportunités, des « rentes » plus importantes. Cependant, le potentiel d'amélioration des PME, ainsi que des petits agriculteurs, demeure souvent inexploité, ceux-ci opérant de manière isolée, dans des

modèles de production non compétitifs et isolés des partenaires commerciaux dynamiques pouvant leur apporter une nouvelle expertise et un nouveau savoir-faire. Comment y remédier? La réponse réside dans deux stratégies liées et interdépendantes: nouer des liens avec des partenaires locaux et plus éloignés et investir dans la création et le renforcement de capacités technologiques. Dans les années 1980, des clusters de petites entreprises ont été « découvertes » dans les pays industrialisés et leurs performances économiques ont été étudiées afin d'en comprendre les tenants et les aboutissants. Les décideurs politiques, les donateurs et les organisations internationales se sont intéressés aux clusters et les réseaux de petites entreprises, exemples d'efficacité collective générée par l'équilibre (complexe) entre compétitivité et coopération résultant d'économies externes et d'actions conjointes. Toutefois, alors que ces économies externes sont automatiques et associées à une agglomération productive, les actions conjointes sont plus difficiles à mettre en œuvre, mais plus bénéfiques. Depuis lors, des politiques et des programmes visent à soutenir les clusters et les réseaux d'entreprises. Depuis la fin des années 1990, un autre facteur d'organisation productive a émergé : la naissance de ce que l'on nomme « chaînes de valeur mondiales » (CVM). Les petits agriculteurs et producteurs des pays en développement devaient en effet



Mr Denis Noel

interagir de plus en plus avec des entreprises et des acheteurs plus importants, et l'accès aux marchés internationaux était souvent gouverné par ces acteurs et les normes et les exigences imposés par ceux-ci. Aujourd'hui, les chaînes de valeur mondiales sont présentes dans les pays en développement, du fait de l'évolution des cadres réglementaires nationaux et internationaux et des pratiques de technologie et de gestion. Pour les entreprises et les fournisseurs locaux, elles constituent souvent l'une des rares options d'accès à des marchés plus importants et à de nouvelles technologies. Elles peuvent en outre adopter diverses formes de gouvernance, en matière d'organisation et de coordination par exemple, mais également au niveau de la répartition du pouvoir et des rentes, qui à son tour affecte les perspectives d'amélioration des petites entreprises locales. Alors que les bénéfices potentiels des CVM pour les pays en développement et émergents à revenus moyens sont bien explorés, les études des impacts des CVM sur les pays en développement plus pauvres à faibles revenus, tels que les pays ACP, sont rares. Clairement, l'accès à ces chaînes de valeur n'est pas en soi une garantie et les efforts de développement des capacités technologiques locales sont essentiels. Pendant **le débat du premier panel**, présidé par Paul Engel, directeur du Centre européen de gestion des politiques de développement (ECDPM) basé à

Maastricht, le rôle clé qui joue la qualité pour les produits ACP et l'importance des infrastructures dans la conformité aux normes de qualité ont été soulevées. Une autre remarque a porté sur le développement des marchés locaux et régionaux dans le secteur agro-alimentaire et sur la nécessité d'améliorer ces produits dans un souci de conformité aux normes d'exportation et d'accès de ces produits aux chaînes de valeur. La dimension Sud-Sud de la crise alimentaire a également été discutée. Tout en tenant compte de l'aspect régional et local, les efforts des organisations internationales et des gouvernements devraient se concentrer sur des filets de sécurité et sur la couverture des besoins de base des populations vulnérables, contribuant ainsi à la redistribution de la nourriture et créant une nouvelle demande pour les PME locales. Il a insisté sur la nécessité d'aider les entreprises locales des pays ACP à devenir plus compétitives sur leur marché local, car elles commencent à être confrontées à la concurrence des produits européens sur ces marchés. Par conséquent, il convient absolument de renforcer les capacités des PME agricoles locales pour leur permettre de demeurer compétitives sur les marchés locaux et régionaux, et d'améliorer les normes de qualité. La question de l'amélioration de l'efficacité des PME locales pour cibler les marchés nationaux et régionaux a aussi été soulevée. Les marchés nationaux

sont mieux adaptés à satisfaire les besoins nutritionnels d'un certain nombre de pays et pour cela une amélioration des infrastructures normatives nationales est nécessaire. En outre les PME et le développement du secteur privé sont indissociables de la réduction de la pauvreté et le développement des capacités des entreprises et des petits agriculteurs peut engendrer un développement durable et réduire la dépendance aux ressources externes. Un autre remarque a concerné le fait que les PME des pays ACP semblent être soumises à un resserrement permanent du crédit même s'il ne s'agit pas d'un problème nouveau et la mise en place par les gouvernements d'une série de mesures et de politiques afin de rendre ces économies plus attractives et de stimuler l'environnement entrepreneurial est indispensable. Le secteur bancaire devrait être assuré de l'acquisition par l'entreprise d'un soutien technique, d'une expertise et d'une formation à l'utilisation des fonds concédés. Le rôle de l'information et de la communication dans la sensibilisation des PME à leur rôle dans l'élaboration des politiques a aussi été mis en lumière et l'importance de la sensibilisation dans les stratégies d'amélioration des PME. S.E. Ndisale a conclu le débat en apportant deux éléments à la discussion. Le premier est l'existence en Afrique des principes d'intégration régionale et la nécessité de bénéficier de l'assistance du secteur public et des donateurs dans



Mr Vincenzo Galastro



Mr Hasit Shah

le développement de clusters et de se conformer à des normes garantissant la compétitivité sur les marchés internationaux. Le second élément est l'importance des subsides afin d'atteindre les objectifs politiques.

La crise et les opportunités pour le secteur privé

Vincenzo Galastro, du FIDA, a présenté le Fonds d'investissement pour l'agriculture en Afrique (FAA), une initiative lancée par l'Agence française de développement (AFD), la Banque africaine de développement (BAD), l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA), le Fonds international pour le développement agricole (FIDA) et la Banque ouest-africaine de développement (BOAD). Il s'agit d'une nouvelle équité privée de 500 millions USD pleinement consacrée à la production et à la distribution alimentaire à travers le continent africain. M. Galastro a expliqué que le Fond souhaite adresser un «chaînon manquant» pour les entreprises agricoles africaines et pour cela des investissements en équités privées (de 1 à 10 millions de USD) et en capital à risque (plus d'1 million de USD) ont été prévus. Le fonds se concentrera sur l'éventail complet des activités agricoles alimentaires, de l'agriculture primaire aux services et aux infrastructures, en

passant par la transformation. Outre l'activité principale de transaction d'équités privées à grande échelle, le fonds comprendra une équipe dédiée à l'investissement de 20% du fonds dans les PME et le micro-financement rural. Donc, 80 % seront investis dans des transactions d'équités privées à grande échelle, et 20% répartis entre les PME et le micro-financement rural. Jusqu'à 13 millions USD ont été identifiés comme provenant de donateurs au FAA au titre d'infrastructure d'assistance technique. L'objectif du fonds à la première clôture étant de 150 millions USD, les engagements indicatifs atteignent entre 90 et 120 millions USD. Le Fond envisage trois types de financement de l'investissement: Équités et quasi-équités ;deux options de financement d'entreprises - une destinée aux petites entreprises offrant un investissement entre 0,15 et 4 millions \$ et une autre plus importante d'investissement dans les entreprises, offrant jusqu'à 15 millions \$; une Infrastructure d'assistance technique (IAT) qui vise à renforcer les capacités des petits agriculteurs, renforcer les capacités des PME agricoles avec des avantages comparatifs économiques leur facilitant l'accès à l'option de petit investissement du FAA et développer davantage les capacités du secteur financier agricole. Jusqu'à 13 millions USD ont été identifiés au titre d'infrastructure d'assistance technique. André Dellevoet, administrateur de l'Africa Enterprise Challenge

Fund (AECF) au Kenya, a présenté l'expérience de l'AECF, dont l'objectif est de promouvoir la croissance en Afrique, stimulant ainsi l'emploi, la subsistance et les revenus afin de réduire la pauvreté. Le fonds vise à inciter des entrepreneurs du secteur privé en Afrique à innover et à trouver des solutions rentables permettant d'améliorer l'accès au marché et son fonctionnement en faveur des pauvres, en particulier dans les zones rurales. L'AECF se concentrera sur des le financement et le secteur agricole. Les aides (remboursables) soutiendront des solutions novatrices permettant d'étendre les services financiers vers des zones rurales et de nouvelles méthodes de distribution des produits afin d'atteindre les clients pauvres. Des programmes similaires sont par le passé parvenus à fournir des services financiers bancaires (épargne, prêts et services de transaction) et non bancaires (assurances) aux consommateurs des zones rurales via des méthodes de distribution et des solutions technologiques novatrices. Un meilleur accès aux services financiers bénéficie directement aux populations pauvres en tant qu'utilisateurs de ces services et, indirectement, via l'approfondissement financier, en stimulant la croissance et les revenus des pauvres. Dans le secteur agricole, les aides des fonds précédents sont parvenues à stimuler les chaînes d'approvisionnement locales, créant



Mme Juliette Newell



Mr Mabouso Thiam



S.E. Mr Patrick I. Gomes

une demande efficace pour la production de petits exploitants ; soutenant les entreprises fournissant des services intermédiaires aux petits agriculteurs leur octroyant un meilleur accès aux marchés d'intrants et de production, ainsi qu'au transfert de connaissances. Ces interventions ont bénéficié directement à un grand nombre de pauvres, tant producteurs qu'employés d'exploitants ruraux et d'entreprises agricoles. Au sein de ces secteurs, il s'agira de repousser les frontières de l'innovation au-delà des zones rurales. Voilà qui pourrait se faire via des projets adoptant un angle totalement rural, ou via des projets bénéficiant aussi bien aux pauvres des zones rurales qu'à ceux des zones urbaines. Les premiers projets de l'AECF semblent confirmer le bien-fondé de cette approche comme l'indiquent ces exemples :

- 1) Moninet : introduction de services bancaires et de paiement mobiles novateurs en Afrique de l'Est, donnant accès à quelque 800 000 clients à des services financiers à un coût raisonnable d'ici la fin de la troisième année du projet.
- 2) Le « Ghana Grain Partnership » : développement d'une chaîne de valeur pour le maïs au Ghana, permettant d'augmenter substantiellement les revenus de 10.000 petits exploitants.

- 3) Amélioration de la petite production de cacao en Sierra Leone, permettant d'augmenter les revenus de 16.000 agriculteurs.

Au total, durant sa première année de fonctionnement, l'AECF a déjà constitué un portefeuille pour 4 millions de petits agriculteurs et leurs familles. Les donateurs ayant déjà accepté de contribuer à l'AECF sont la Banque africaine de développement (BAD), le Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (GCAP), le Département britannique pour le développement international (DfID), le Fonds international pour le développement agricole (FIDA) et le ministère néerlandais des Affaires étrangères. D'autres donateurs pourraient s'y ajouter. Le fonds dispose d'un capital de départ de 36 millions USD, l'objectif étant de parvenir à 100 millions USD en 3 ans.

Expériences du secteur privé

La présentation de trois entreprises privées d'Afrique et des Caraïbes a mis en lumière diverses stratégies de renforcement de l'accès au marché. M. Hasit Shah a présenté l'expérience du group **Sunripe** originaire du Kenya, une entreprise indépendante de culture, de transformation et d'exportation de fruits, de fleurs, de légumes et de produits bio. Il s'agit d'un groupe

diversifié et verticalement intégré d'entreprises spécialisées dans l'agriculture et la transformation, ainsi que le fret et la logistique, proposant quotidiennement des produits frais dans plus de 25 pays. Ces 40 dernières années, le groupe a acquis une grande expérience dans l'industrie bio, horticole et floricole et continue à jouer un rôle central en Afrique de l'Est, en sa qualité de plus grand exportateur de produits frais de la région. Le groupe emploie plus de 2.200 personnes qui produisent, transforment, emballent et exportent toute l'année plus de 40 lignes de produits frais – légumes, fruits et fleurs – en garantissant une production durable totalement respectueuse de l'environnement. Tous les produits respectent l'ensemble des aspects de la sécurité alimentaire, de la sécurité et des exigences légales de chaque pays (BRC, ECOCERT, LEAF et GLOBALGAP). L'intégration verticale impliquant notamment un contrôle total de la chaîne logistique, le système « Freight in Time » (FIT) a été développé. FIT opère à présent au Burundi, au Rwanda, au Sud Soudan, en Tanzanie, au Kenya et en Ouganda. L'entreprise réinvestit tous ses profits afin de garantir que les dernières lignes de produits soient soutenues par la R&D et que la chaîne du froid et des opérations agricoles et de transformation bénéficient d'investissements. Tous les entrepôts jouissent



d'une accréditation BRC du plus haut niveau et la production se conforme en majorité à la norme GLOBALGAP. Travailler dans 25 pays nécessite une bonne compréhension des besoins des clients et un approvisionnement 52 semaines par an. Cela requiert une planification et une culture dans un rayon de 1 000 km, avec une valeur ajoutée au niveau de la transformation. L'entreprise travaille en étroite collaboration avec des institutions de recherche afin de mettre en œuvre des pratiques de protection intégrée des cultures lorsqu'une réduction de l'épandage de substances chimiques est possible.

M. Denis Noel a illustré l'exemple de **Noelville Ltd.**, une entreprise familiale basée à la Grenade, de produits organiques à base de plantes. La logique à la base de sa création était d'en finir avec une situation d'exportation des matières premières, telles que la noix de coco et la noix de muscade, et l'importation des produits finis à un prix plus élevé. En qualité de président de l'entreprise, M. Noel, a présenté une nouvelle utilisation de la noix de muscade, traditionnellement considérée comme une denrée alimentaire mais que l'entreprise utilise dans la production de traitements antidouleur. Il a souligné le succès de ses produits dans des pays tels que la Russie, l'Australie, etc., et a sollicité une assistance dans ses efforts pour accéder au marché de l'UE. Il a également insisté sur les utilisations alternatives de nombre

de produits et sur la nécessité de la R&D dans le secteur des produits à base de plantes.

Selon lui une planification efficace permettrait à ce secteur de contribuer au développement des économies des Caraïbes et de profiter à la région.

Juliette Newell, directeur de **Tijule Ltd.** a présenté l'expérience de son entreprise de transformation agro-alimentaire basée en Jamaïque qui transforme et exporte des fruits exotiques et légumes depuis 1984. Mme Newell a souligné que l'objectif de Tijule est d'utiliser les matières premières locales et de générer de l'emploi dans une région caractérisée par un niveau d'éducation faible. Dès le départ, l'entreprise a été co 'éché des PME a également été soulevée par l'ambassadeur de la Grenade qui a demandé des témoignages sur la coopération Sud-Sud. Paul Engel a remarqué qu'il fallait à un moment ou à un autre tirer les conséquences des échecs afin de développer les capacités, d'innover et de développer de nouvelles entreprises. Sur cette question particulière, M. Shah a ajouté que la capitalisation est la cause première de l'échec des entreprises en Afrique. Les coûts d'incidence sont très élevés et devraient être davantage pris en compte lors du lancement d'une entreprise sur le continent africain. La seconde raison majeure d'échec des PME est aux yeux de M. Shah la gestion des liquidités. L'accent a été mis sur l'émergence du commerce Sud-Sud (avec la Russie, le Moyen-Orient et

l'Inde), où les obstacles rencontrés sur les marchés européens sont moindres, les conditions moins exigeantes et les paiements plus élevés. Les politiques en matière de concurrence devraient garantir que différents acteurs de la chaîne de valeur bénéficient au final de manière équitable et que les acteurs moins importants soient orientés via la promotion de modèles entrepreneuriaux, et ce dans l'intérêt de l'ensemble des parties. S.E. **Patrick I. Gomes**, ambassadeur de Guyana, a conclu la réunion. Pour lui, comprendre pleinement le contexte des marchés locaux, régionaux et internationaux en termes d'impacts et de conséquences sur l'accès au capital est essentiel. Les PME constituent des moteurs de développement agricole et rural. Une relation étroite entre les petits producteurs, la R&D, l'innovation et la diffusion généreront de la valeur et viendront renforcer la chaîne de valeur. Il est impératif d'impliquer les parties prenantes dans l'élaboration de politiques à tous les niveaux et dès le départ. Pour S.E. Gomes, la clé réside dans la continuité. Tirer les leçons des expériences passées et fructueuses et les adapter à l'échelle internationale permettra de créer des points de références, générateurs d'innovation. L'ambassadeur a réaffirmé l'importance de la compréhension du contexte pour l'avenir, car même si de nouveaux horizons s'ouvrent, tels que le commerce Sud-Sud, ils s'accompagneront toujours de nouveaux obstacles.

En savoir plus sur le Web

- Le site principal : <http://bruxellesbriefings.net/>
- La page consacrée au Briefing : <http://tinyurl.com/briefingpme>
- Les entretiens vidéo : <http://tinyurl.com/briefingpmevideo>