



Briefings sur le développement rural à Bruxelles
Série de rencontres sur le thème du développement ACP-UE

**Briefing n. 13 - Etre plus compétitif dans un contexte mondialisé :
défis et opportunités pour les PME dans le secteur agricole ACP**

Bruxelles, 23 septembre 2009

Un Reader¹

Ressources sur les défis et opportunités pour les PME du secteur agricole des pays ACP

*compilé par Isolina Boto et Camilla La Peccerella
Centre Technique de Coopération agricole et rurale ACP-UE (CTA)*



partageons les connaissances au profit des communautés rurales
sharing knowledge, improving rural livelihoods

¹ La plus grande partie de ce Reader a été reprise directement des documents et des sites web officiels et toutes traductions sont non officiels. Il ne se veut pas exhaustif mais vise à donner un aperçu général des défis et opportunités pour les PME dans le secteur agricole des pays ACP ainsi qu'à fournir des sources d'information utiles. Pour toutes contributions additionnelles, veuillez contacter Isolina Boto (boto@cta.int) ou Camilla La Peccerella (lapeccerella@cta.int)
Le Reader et une grande partie des ressources sont disponibles en ligne à : <http://bruxellesbriefings.net>.

Index

1. Quelques concepts de base	5
2. Les PME des pays en développement : un aperçu	8
3. Obstacles actuels au développement des PME dans les pays en développement	9
3.1 Les PME et la crise économique mondiale	9
3.2 Les défis du développement des agro-industries et du secteur agroalimentaire	13
3.3 Perspectives pour l'avenir	15
4. Politiques et programmes de soutien influant sur la structure et les impacts des chaînes de valeur sur le développement	16
5. Le rôle de l'environnement des entreprises : quelques données	21
6. Les pays d'Amérique latine et des Caraïbes: le rôle du secteur privé dans le financement de la recherche agricole	25
7. Le cas de l'Afrique	26
7.1 Le secteur des PME en Afrique	26
7.2 Réaliser le potentiel de l'agriculture : leçons tirées dans cinq pays	30
Sélection des ressources disponibles en ligne	34
Sites web	39
Glossaire de termes utilisés dans le développement des chaînes de valeur	41

Opportunités et défis des PME du secteur agricole des pays ACP

1. Quelques concepts de base

Définition de PME

Il n'existe pas de définition du terme généralement acceptée. Plusieurs définitions ont cours dans les pays OCDE et les nombres d'employés ne sont pas le seul critère. Les PME sont généralement considérées comme des entreprises indépendantes autres que les filiales employant moins d'un certain nombre de travailleurs. Celui-ci varie selon le pays. Le plafond le plus fréquent est 250 employés, comme c'est le cas de l'Union européenne². Cependant, certains pays fixent cette limite à 200, les États-Unis considérant comme PME les entreprises avec moins de 500 employés. Les petites entreprises sont principalement définies comme celles qui emploient moins de 50 personnes, alors que les micro-entreprises emploient au maximum dix personnes, voire cinq dans certains cas. Le capital financier est également utilisé pour définir les PME. Dans l'Union européenne, une nouvelle définition est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2005 et s'applique à tous les actes communautaires et programmes de financement, ainsi qu'aux aides étatiques dont les PME peuvent bénéficier de manière plus intensive que les grandes entreprises au niveau national et régional. La nouvelle définition permet d'augmenter les plafonds financiers : le chiffre d'affaires des moyennes entreprises (de 50 à 249 salariés) ne doit pas excéder 50 millions € ; celui des petites entreprises (de 10 à 49 salariés), 10 millions € ; alors que celui des micro-entreprises (moins de 10 salariés) ne doit pas dépasser 2 millions €. Alternativement, le bilan des micro-, petites et moyennes entreprises ne doit pas excéder 2, 10 et 43 millions € respectivement. En plus de satisfaire aux critères du nombre de salariés et de l'un des deux seuils financiers, une PME doit être indépendante. À cette fin, la nouvelle définition distingue les entreprises autonomes, partenaires et liées. Enfin, en introduisant des seuils financiers précis pour les micro-entreprises, la nouvelle définition reconnaît leur rôle essentiel dans l'économie³.

Définition de l'esprit d'entreprise

L'esprit d'entreprise est généralement considéré comme une action, un processus ou une activité où la créativité, la prise de risque et l'innovation jouent un rôle central. De tels comportements sont observés chez des entrepreneurs et des entreprises existantes, notamment des sociétés établies de longue date, et la systématisation de l'innovation et la commercialisation au sein d'entreprises existantes. Le récent livre vert de la Commission européenne sur l'esprit d'entreprise en Europe le définit comme suit : « *L'esprit d'entreprise désigne un état d'esprit ainsi que le processus de création et de développement de l'activité économique par la combinaison de la prise de risque, de la créativité et/ou de l'innovation et d'une saine gestion, dans une organisation nouvelle ou existante.* » En dépit des différences de définition, on s'accorde sur le fait que l'esprit d'entreprise est le moteur des PME⁴.

² Commission européenne, Recommandation 2003/361/CE du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises, http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fr.htm

³ OCDE, « *The SME financing gap. Vol. 1 - Theory and evidence* », 2006

http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/document.cfm?action=display&doc_id=624&userservice_id=1

⁴ OCDE, « *The SME financing gap* », cit.,

http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/document.cfm?action=display&doc_id=624&userservice_id=1

Chaînes de valeur et amélioration

Une chaîne de valeur est une séquence de facteurs de production axés sur les résultats se combinant afin de créer un produit ou un service commercialisable, de la conception à la consommation finale. Elle comprend des activités telles que la conception, la production, la commercialisation, la distribution et les services de soutien au consommateur à l'extrémité de la chaîne. L'approche de la chaîne de valeur est utilisée dans l'analyse et le renforcement des grappes ou des secteurs. Cette méthodologie se fonde sur le principe de la dépendance profonde de la performance économique et de la compétitivité des grappes ou des secteurs à l'égard de leurs liens avec d'autres acteurs en amont et en aval sur la chaîne de valeur. La méthodologie débute par une analyse de la chaîne de valeur. Sur la base d'une telle analyse, plusieurs scénarios d'amélioration ou de développement de grappes ou de secteurs sont identifiés et mis en œuvre.

Le concept de chaîne de valeur mondiale (CVM) est communément utilisé pour analyser la séquence ou le flux d'activités liées des entreprises, des organisations ou des individus dans différents lieux, afin d'amener un produit ou un service de la production aux consommateurs finaux. Dans le cas de l'agriculture, une CVM typique ou généralisée du secteur comprend la production des intrants (tels que les semis et les fertilisants) injectés dans la production agricole et menant ensuite à la commercialisation, à la logistique, à la transformation et à la distribution, pour enfin parvenir aux consommateurs finaux en aval de la chaîne. Les CVM permettent de comprendre comment des activités à diverses étapes de la chaîne sont coordonnées, ainsi que les complexités de la structure de gouvernance.

En termes de pouvoir des entreprises à divers stades des CVM, celles-ci peuvent être soit « déterminées par les producteurs » (ainsi, à l'époque coloniale, la propriété d'une plantation était essentielle à la fourniture de produits frais aux consommateurs industriels ou finaux) ou « déterminées par les acheteurs » (ainsi, dès l'après-guerre, la propriété des marques ou de la distribution a mis des entreprises telles que des négociants ou des supermarchés, selon la marchandise, au cœur des CVM).

Cinq types de relations (ou modèles de gouvernance) se distinguent entre les entreprises des CVM. Il s'agit de :

- De *main en main* (marché pur) : pas de relation étroite entre les acheteurs et les fournisseurs. Dans le cas de l'agriculture, les fabricants et autres entreprises en aval achètent des biens sur le marché international. Il n'existe pas de participation directe de telles corporations transnationales (CTN) dans la production agricole.

- Les *réseaux modulaires* (liens semblables au marché mais interentreprises plus étroits que de simples marchés) : les entreprises développent des relations intensives en information, se répartissant fréquemment entre elles les compétences essentielles. Les fournisseurs produisent selon les spécifications du consommateur, ce qui, dans le cas de la production agricole, contraint les agriculteurs à se conformer à des exigences telles que celles liées au contrôle qualité ou à la sécurité. Les entreprises leaders peuvent soutenir les agriculteurs ou autres producteurs agricoles, par exemple via des formations techniques, des financements et la fourniture de semis. L'implication des CTN avec les agriculteurs via des réseaux modulaires peut être considérée comme une forme indirecte de participation à la production agricole.

- *Réseaux relationnels* : ils impliquent une dépendance mutuelle entre les entreprises, régulée par une confiance pouvant notamment dériver de la réputation et de la famille entre les CTN agricoles indiennes et certaines d'Afrique de l'Est.

- *Réseaux captifs* : l'acheteur exerce un contrôle étroit sur d'autres entreprises moins puissantes et généralement plus petites de la chaîne. Dans le cas de la production agricole, ils peuvent prendre la forme d'exploitations sous contrat. Il s'agit d'une forme de participation des CTN autre que des équités dans la production agricole.

- *Hiérarchie* : la gouvernance se caractérise par une intégration verticale et un contrôle sur la gestion (voir investissement direct étranger). Les transactions sont internalisées au sein des

entreprises, et des filiales (notamment sous la forme de collaborations entre entreprises) produisent pour l'entreprise parente et d'autres parties de son réseau. Il s'agit d'une forme de participation des CTN à la production agricole sous forme d'équité. De plus, les CTN peuvent ne pas être propriétaires de la terre, mais disposer d'un bail emphytéotique⁵.

Le concept d' « *amélioration* » implique une production meilleure et plus efficace ou des activités plus spécialisées⁶. L'amélioration est un processus multidimensionnel qui permet d'augmenter la compétitivité économique des entreprises et de leurs grappes, tout en créant un impact positif sur la main-d'œuvre, la communauté et la société dans son ensemble.

Le concept de grappe : la dimension spatiale

Les chaînes de valeur, en tout ou en partie, sont souvent concentrées dans l'espace. S'agissant de regroupements de main-d'œuvre avec une évolution de compétences propres à un secteur, la concentration spatiale s'en trouve encore renforcée.

Les grappes se caractérisent par la spécialisation sectorielle et la concentration géographique. Des recherches extensives sur les grappes ont montré que les performances des entreprises qui en font partie sont souvent meilleures que celles de sociétés dispersées. Cela est dû au fait que la proximité géographique facilite ce que Schmitz appelle « efficacité collective », émanant de liens en aval et en amont entre les entreprises au sein des grappes :

- échange intensif d'informations entre les entreprises, les institutions et les individus au sein de la grappe, propice à un milieu créatif ;
- existence d'un regroupement local de main-d'œuvre qualifiée et attraction des acheteurs ;
- actions conjointes (achats ou efforts de marketing communs);
- existence d'une infrastructure institutionnelle diversifiée en soutien aux activités spécifiques de la grappe ;
- identité socioculturelle composée de valeurs communes et d'acteurs locaux dans un milieu local propice à la confiance.

Le concept de grappe souligne également l'intégration des sociétés dans des relations interentreprises complexes.

Le concept de grappe met l'accent sur la proximité géographique et attire l'attention sur des éléments supplémentaires généralement non envisagés par les analyses des chaînes de valeur, tels que le rôle des milieux socioculturels dotés de valeurs communes, la pertinence de regroupements locaux de main-d'œuvre, des mécanismes formels et informels de transfert de connaissances, ainsi que la dynamique d'action conjointe des entreprises au même niveau de la chaîne de valeur. Les deux concepts mis ensemble nous permettent donc de mieux comprendre deux sources d'apprentissage technologique et d'opportunités d'amélioration liées entre elles : celles transférées via les relations acheteur-fournisseur et celles résultant d'autres éléments du milieu local. La recherche montre que les entreprises faisant partie de grappes ont tendance à augmenter leurs ventes et leurs achats extrarégionaux. En d'autres termes, l'intégration dans la chaîne de valeur mondiale prend de l'importance alors que la cohérence des grappes a tendance à s'éroder.

Malgré tout, certaines économies d'agglomération persistent, limitant la dislocation et stabilisant les réseaux locaux d'entreprises. Cela a des implications profondes dans l'élaboration de politiques. La tendance à l'augmentation de l'intégration locale au sein de chaînes de valeur mondiales, en particulier le rôle grandissant des acheteurs mondiaux, oblige les décideurs politiques à réorienter le développement économique local et les initiatives de grappes vers le développement de liens avec des marchés extérieurs. En effet, la recherche académique sur les grappes dans les pays en

⁵ CNUCED, « *World Investment Report 2009. Transnational Corporations, Agricultural Production and Development* » http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf

⁶ Pietrobelli et Rabellotti « *Upgrading in Clusters and Value Chains in Latin America. The Role of Policies* », série consacrée aux bonnes pratiques du Département de développement durable, 2004, http://www.iadb.org/sds/publication/publication_3586_e.htm

développement et la promotion des grappes en pratique ont eu par le passé tendance à exagérer les interactions locales et à faire l'impasse sur la pertinence des agents externes en tant que facilitateurs d'accès au marché et à l'innovation. D'un autre côté, il peut être intéressant de combiner développement de liens avec des leaders, d'une part, et politiques de développement économique local et réseaux de PME permettant la mobilisation de synergies locales, d'autre part⁷.

2. Les PME des pays en développement : un aperçu

La contribution de petites et moyennes entreprises (PME) à l'emploi, à la croissance et au développement durable est à présent largement reconnue. Leur développement peut approfondir le secteur manufacturier et être source de compétitivité. Il peut également permettre une distribution plus équitable des bénéfices de la croissance économique et donc soulager certaines entreprises des problèmes associés à une distribution inégale des revenus. Les preuves suggèrent que les PME ont joué un rôle essentiel dans la croissance et le développement de toutes les économies phares de l'Asie. L'expérience asiatique montre clairement que ce sont principalement les entreprises de taille moyenne orientées vers la croissance qui ont fortement tendance à appliquer la technologie et la formation et à s'adresser à des marchés de niche. Parmi les facteurs ayant contribué au succès de ces PME, citons l'incidence élevée de relations coopératives interentreprises, qui ont protégé les entreprises des risques, généré des échanges mutuels d'informations et de savoir-faire entre les entreprises et créé un regroupement riche de connaissances collectives. Un autre facteur essentiel est la fourniture aux PME de services d'extension technologiques gouvernementaux (tels que l'assurance qualité, le soutien à la recherche et l'information sur les sources de technologie).

Cependant, ce secteur des PME solide et dynamique est absent de nombreux pays en développement, en particulier dans les pays moins développés (PMD). Le secteur des entreprises de nombre de ces pays présente clairement une structure à double facette : d'un côté, on trouve de grandes entreprises modernes intensives en capital, basées sur les ressources, dépendantes des importations et orientées vers l'assemblage, alors que de l'autre se trouvent les petites (micro-) entreprises et les entreprises du secteur informel utilisant des technologies très simples et traditionnelles, et desservant un marché local limité. Ce déséquilibre structurel de nombreux pays en développement a émergé en dépit de leur mise en œuvre de programmes de promotion des PME depuis de nombreuses années. On considère que les politiques d'industrialisation menées par le passé par les pays en développement ont contribué au parti-pris en faveur de grandes entreprises en encourageant des mouvements prématurés de ressources vers de grandes entreprises intensives en capital plutôt que de promouvoir la croissance progressive et organique des entreprises. Ce parti-pris persiste dans de nombreux pays en développement, ce qui rend leurs stratégies de promotion des PME largement inefficace. En outre, les efforts de développement des PME sont souvent entravés par l'absence de cadre macroéconomique favorable. En outre, des régimes juridiques et réglementaires répressifs peuvent imposer aux PME des coûts disproportionnés, ce qui génère souvent une polarisation de la taille des entreprises et un phénomène « d'intermédiaire manquant ».

Des stratégies de promotion des PME mal conçues sont également en cause. Le degré de régulation, de soutien ou d'entrave étatique à la croissance des PME nécessite un équilibre délicat : des politiques de développement des PME exagérément protectrices se sont avérées inefficaces afin de promouvoir un secteur solide et dynamique. De telles politiques débouchent sur un secteur

⁷ T. Altenburg, « *Donor approaches to supporting pro-poor value chains* ». Rapport préparé pour le comité des donateurs du Groupe de travail sur le développement des entreprises sur les liens et les chaînes de valeur, 2007. http://www.fao-ilo.org/fileadmin/user_upload/fao_ilo/pdf/DonorApproachestoPro-PoorValueChains.pdf

à petite échelle avec une productivité faible, des opportunités insuffisantes de croissance dynamique et des groupements d'intérêts puissants.

Les programmes d'ajustement structurel des années 1980 et plus récemment le mouvement généralisé de libéralisation des marchés internes devraient libérer les économies des distorsions de marché et jeter les bases d'une croissance florissante du secteur privé. Toutefois, l'expérience montre que le processus de réforme politique dans les pays en développement dans des conditions de marché imparfaites doit aller au-delà de l'élimination des distorsions de prix et d'une simple adhésion aux principes de marché.

On assiste donc à une reconnaissance grandissante de la nécessité d'approches au niveau micro face aux problèmes spécifiques à l'activité des PME, approches compatibles avec la direction générale de la politique industrielle et macroéconomique. Dans le climat actuel de la mondialisation, les pays en développement ont urgemment besoin de s'assurer une masse critique d'entreprises nationales de niveau moyen, compétitives au niveau international et capables de pénétrer les chaînes de production mondiales.

L'expérience d'orientation de l'exportation de l'Asie de l'Est et du Sud-est montre que la majorité des petites entreprises sont peu performantes sur le marché mondial. Celles qui présentent un potentiel d'exportation et qui en outre passent du statut de petite à celui de moyenne entreprise efficace ont le plus de chances de survie. Étant donné les difficultés propres aux petites entreprises, il est également clair qu'un secteur des PME dynamique ne peut se développer sans assistance extérieure. Dans leur quête de politiques ouvertes d'investissement et de commerce, comme le dicte le nouvel environnement économique mondial, les gouvernements des pays en développement et moins développés doivent intégrer des mesures visant à développer les PME au sein des politiques industrielles et économiques générales. L'intensification de la concurrence et le progrès technologique signifient que les pays devront envisager comment utiliser au mieux les ressources scientifiques et éducatives disponibles afin de renforcer les capacités technologiques nationales dans le cadre de leur politique industrielle, dans un contexte mondial différent⁸.

3. Obstacles actuels au développement des PME dans les pays en développement

3.1 Les PME et la crise économique mondiale

L'économie mondiale connaît son ralentissement le plus important depuis la Deuxième Guerre mondiale. La plus grande intégration des biens, des services et des marchés financiers a causé la propagation de la crise du secteur immobilier et du crédit aux États-Unis à d'autres marchés et pays dans le monde. Il existe peu voire pas d'économies épargnées par la crise. L'effondrement des banques d'investissement de Wall Street et des prêteurs hypothécaires américains a eu un impact profond sur les banques commerciales et les entreprises non financières du monde.

Partout, le crédit est difficile à obtenir et les prêteurs cherchent à assurer leurs positions financières et à augmenter leurs réserves de sécurité. La solvabilité des emprunteurs est devenue suspecte et difficile à évaluer. Les entreprises de l'économie réelle ont du mal à survivre et les licenciements et les fermetures se succèdent. Le retranchement se traduit directement par un déclin des possibilités des travailleurs et des travailleuses de trouver un emploi décent. S'en est suivi, la faiblesse de la demande aidant, une évolution de la crise du crédit en une crise économique à proprement parler. De nombreux pays développés ont sombré dans la récession durant le dernier trimestre 2008 et de nombreux pays en développement ont vu s'effondrer leur taux de croissance.

La crise affecte des entreprises de toutes tailles. Alors que les grandes entreprises font les gros titres lorsqu'elles annoncent des licenciements et des chutes spectaculaires de leurs ventes et de

⁸ CNUCED, « *Growing micro and small enterprises in LDCs; The "missing middle" in LDCs: why micro and small enterprises are not growing* », 2001, <http://www.unctad.org/en/docs/poitetebd5.en.pdf>

leurs profits, de nombreuses micro-, petites et moyennes entreprises (TPE/PME) s'efforcent également de faire face à la faiblesse de la demande, aux crédits serrés et à la diminution des commandes de plus grandes entreprises. Des petites entreprises d'une série de secteurs et de types d'organisation ont été affectées, bien que les premières conclusions suggèrent que les coopératives s'en sortent particulièrement bien et que nombre d'entre elles accueillent de nouveaux membres.

Les TPE/PME, qui représentent plus de 90 % des entreprises tous pays confondus, sont une source importante de production et d'emploi. Elles emploient 33 % de la main-d'œuvre du secteur formel dans les pays à faibles revenus et 62 % dans les pays à revenus élevés. Dans les pays pauvres aux économies informelles importantes, dominées par les micro-entreprises, la part des TPE/PME dans l'emploi total est beaucoup plus importante. Ainsi, en Inde 86 % de la main-d'œuvre est employée dans le secteur informel, dont l'agriculture. La crise n'a pas seulement frappé Wall Street et l'économie réelle, mais elle a affecté les rues transversales, non pavées, et les marchés où de nombreux distributeurs et producteurs opèrent.

Le secteur des TPE/PME est très varié, au sein des pays et entre les pays riches et pauvres. Les entreprises du secteur formel, œuvrant dans le cadre d'institutions de crédit, de régimes fiscaux et de programmes de sécurité sociale formels, peuvent bénéficier de l'évolution de l'environnement politique visant à aider les entreprises durant le ralentissement économique. Les micro-entreprises, notamment celles du secteur informel, constituent la grande majorité des entreprises de la plupart des pays en développement. Elles regroupent ce que l'on appelle communément travailleurs à leur compte, indépendants et petites entreprises familiales. Elles sont peu susceptibles de bénéficier directement de l'évolution de l'environnement politique formel et des efforts d'extension du crédit via des banques et autres prêteurs formels. Elles ne bénéficieront des marchés publics et des programmes d'infrastructure que si elles sont sciemment incluses. En outre, les petites et moyennes entreprises impliquées dans des industries d'exportation, produisant des produits finaux ou des composants d'une chaîne de valeur, sont affectées par la récession qui frappe les pays importateurs⁹.

Nouvelles tendances de formation de la chaîne de valeur

La mondialisation grandissante est en train de bouleverser l'environnement des PME et des producteurs agricoles des pays en développement de diverses manières. Il vaut la peine de résumer certains développements ayant un impact sur la structure des chaînes de valeur avant d'en discuter les implications positives ou négatives potentielles pour la croissance en faveur des pauvres :

- La libéralisation des marchés mondiaux renforce la pression de la concurrence et le rôle des économies d'échelle. Elle a intensifié les processus de concentration, notamment dans la manufacture et la distribution.
- Le renforcement de la concurrence internationale réduit les revenus des entreprises ne parvenant pas à innover et à différencier leur produit. Une évolution constante des produits et des stratégies de marque gagnent dès lors en importance en tant que stratégies de différenciation sur le marché et d'amélioration.
- La concurrence internationale récompense également un approvisionnement fiable et ponctuel. Une production impeccable, une logistique de chaîne d'approvisionnement fluide et des délais restreints deviennent donc des facteurs de succès de plus en plus importants pour les entreprises.
- La sensibilisation plus grande des consommateurs a généré des normes de consommation plus strictes et plus diverses.
- Les nouvelles technologies de transport, d'information et de communication ont entraîné à la baisse les coûts d'accès à l'information et de commercialisation des produits et ont facilité la

⁹ OIT, « *Micro, Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economic Crisis. Impacts and Policy Responses* », 2009, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_108413.pdf

division spatiale des chaînes de valeur. Ceci influe sur le choix de la localisation des différentes phases de production. Les nations et leurs entreprises peuvent plus aisément se spécialiser en sous-secteurs ou en activités au sein d'une industrie. Les leaders répartissent les activités associées à leur industrie en segments de plus en plus différenciés et localisent leurs filiales aux endroits optimaux partout dans le monde, filiales qui elles-mêmes sous-traitent auprès de fournisseurs indépendants dans ces implantations optimales.

- Certaines entreprises dominent de plus en plus leurs partenaires commerciaux en amont et en aval de la chaîne de valeur, imposent leurs propres règles et jouent le rôle de dépositaires du marché. Leur domination découle de capacités spécifiques, principalement d'innovation, de création de marques ou de coordination du processus de production. Leur position privilégiée entraîne un déplacement du pouvoir engendrant généralement des rentes plus importantes. Ces tendances font que les stratégies d'approvisionnement et de sous-traitance de grandes corporations industrielles et commerciales, ainsi que leurs efforts de définition et d'application de normes plus exigeantes, sont en train de devenir déterminants pour l'intégration des pays en développement et de leurs entreprises dans l'économie mondiale. L'accès aux marchés de l'OCDE dépend de plus en plus de la capacité de pénétrer les réseaux de production mondiaux des grandes entreprises. Cela constitue à la fois une menace et une opportunité¹⁰.

Menaces pour le développement en faveur des pauvres

Une première menace découle du fait que ces grandes corporations qui sont capables de créer des images de marque puissantes, d'influencer les tendances de la mode, de déterminer et d'appliquer des normes et de coordonner des réseaux logistiques complets sont rarement originaires de pays en développement. À l'exception de certaines CTN émergentes de nouveaux pays industrialisés asiatiques, les 51 leaders sont presque exclusivement basés et implantés dans des pays OCDE. Si ces entreprises deviennent plus importantes dans l'innovation, la coordination et la gouvernance de réseaux de production mondiaux, et que les entreprises subordonnées deviennent les cibles de normes et exclues des processus importants de création de valeurs intangibles, on assistera à un déplacement du pouvoir, et probablement de valeur ajoutée, loin des pays en développement.

Ensuite, l'importance grandissante de facteurs intensifs en connaissances et intangibles (notamment la conception et la marque) peut creuser les inégalités entre les pays en développement et développés, ainsi qu'au sein de ces pays. Les innovations de produits et les stratégies de marque fructueuses tendent à déplacer les rentes et le pouvoir de négociation vers l'innovateur ou le propriétaire de la marque. Dans les pays et les régions pauvres, seules de très rares grappes industrielles ou « réservoirs de connaissances » sont capables de proposer des services de soutien complémentaire stratégique à une production intensive en connaissance.

Par ailleurs, des exigences d'échelle et une consolidation du marché croissantes génèrent des obstacles à l'entrée pour les petites entreprises et réduisent le nombre de marchés où elles peuvent vendre leurs produits. Les petites entreprises moins efficaces seront souvent écartées ou contraintes à se spécialiser dans des domaines à échelle et donc à avantages moindres.

Enfin, l'imposition par les leaders (mais également les gouvernements et les organisations de consommateurs) de normes plus rigides même pour les fonctions subordonnées du processus de valeur ajoutée a également tendance à faire obstacle à l'entrée sur les marchés. Les entreprises des pays en développement doivent se conformer à des normes technologiques minimales de plus en plus exigeantes et coûteuses. Ainsi, des investissements supplémentaires sont nécessaires afin de mettre en place les logiciels d'échange de données et de traçabilité ; de se conformer aux normes plus exigeantes en matière d'hygiène, de sécurité, de compatibilité électromagnétique, etc. (en fonction du secteur) ; de supporter les coûts de mise en conformité avec les normes sociales,

¹⁰ T. Altenburg, « *Donor approaches to supporting pro-poor value chains* », cit.

http://www.fao-ilo.org/fileadmin/user_upload/fao_ilo/pdf/DonorApproachestoPro-PoorValueChains.pdf

environnementales, d'hygiène et autres, en plus des certifications nécessaires et des audits des clients. Les fournisseurs et les localisations moins concurrentiels sont susceptibles d'être écartés¹¹.

Opportunités pour un développement en faveur des pauvres

Les CTN subdivisant systématiquement leurs fonctions, réorganisant leurs structures internes, se concentrant sur les compétences clés et sous-traitant des tâches et fonctions marginales, de nouvelles opportunités se présentent aux pays en développement qui respectent les conditions minimales pour assumer ces tâches à moindre coût. Selon certains auteurs, la dislocation spatiale des processus de production selon les exigences spécifiques de chaque étape de production « est en fait une bonne nouvelle pour les pays en développement, les économies d'aujourd'hui ne devant pas être capables de tout faire dans une chaîne de production ou une industrie pour participer ». Il s'agit donc de trouver la spécialisation, la niche, l'activité dans laquelle la nation peut être compétitive, et de nouer des liens suffisants dans l'économie mondiale afin de participer. Les nouvelles TIC permettent ainsi aux entreprises des pays en développement de gagner des contrats dans de nouveaux domaines tels que les services de back office.

De plus, les leaders cherchant de plus en plus à garantir des flux de production souples et sans faille et leur conformité avec de nombreux types de normes, un transfert de connaissances plus intensif est nécessaire. Bien que mentionnés plus haut comme un risque, les obstacles plus importants à l'entrée constituent également une opportunité. Si les entreprises leaders veulent exploiter les avantages de coûts dans les pays ou les régions moins développés, où des facteurs de production « avancés » tels que des infrastructures de test, les organes de normalisation et de certification, les firmes de consultance, etc., sont rares, elles sont susceptibles de s'investir davantage dans le transfert de technologie. Les études de terrain montrent qu'une série de processus d'apprentissage ont lieu chez les fournisseurs de pays en développement des réseaux de production mondiaux. Par exemple, la dissémination de concepts et de normes entrepreneuriaux tels que ISO 9000, ISO 14000, les « bonnes pratiques de fabrication » et les « bonnes pratiques agricoles » parmi les entreprises s'adressant à des clients internationaux, est largement tributaire à la fois de la pression et du soutien des leaders internationaux. L'adoption fructueuse de telles normes est une voie importante d'amélioration industrielle, protégeant en partie les entreprises de concurrents à bas prix incapables de se conformer à ces normes.

Bien que les documents sur le sujet brossent généralement un tableau idéalisé dans lequel le commerce a lieu entre des implantations basées sur les facteurs et les coûts dans les pays en développement et des implantations basées sur les connaissances dans les pays OCDE, cette dichotomie n'est évidemment pas réaliste. Les décisions d'investissement dans le monde réel doivent tenir compte de divers facteurs de production impliquant différentes économies d'échelle, externalités et coûts de transaction, et cela signifie que la sélection des implantations doit nécessairement prendre en compte différentes élasticités et compromis. Afin d'exploiter les avantages coûts-facteurs ou d'accéder aux marchés de production des pays en développement, les investisseurs doivent généralement supporter certains défauts du système de production local. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises, en particulier plus grandes, sont prêtes à investir dans la création et l'approfondissement des liens locaux. Chaque investissement dans cette direction aide l'implantation en question à gravir les échelons technologiques.

La complexité des compromis

L'un dans l'autre, le rôle renforcé des leaders a des conséquences profondes pour les pauvres des pays en développement, à la fois en termes de menaces et d'opportunités. Les études de terrain suggèrent que les menaces excèdent de loin les opportunités là où la compétitivité des secteurs nationaux est très à la traîne par rapport aux normes internationales. Cependant, il n'est pas aisé

¹¹ T. Altenburg, « *Donor approaches to supporting pro-poor value chains* », cit. http://www.fao-ilo.org/fileadmin/user_upload/fao_ilo/pdf/DonorApproachestoPro-PoorValueChains.pdf

de définir les effets nets de l'évolution de l'organisation de la chaîne de valeur, ceux-ci étant généralement à la fois positifs et négatifs. Ainsi :

- le passage d'une production interne à externe peut réduire une main-d'œuvre relativement bien payée chez l'entreprise leader et augmenter le nombre d'emplois médiocres chez les fournisseurs ;
- inciter les entreprises étrangères à adopter des petits fournisseurs locaux peut bénéficier à l'apprentissage technologique local, mais nuit à l'efficacité sur la chaîne d'approvisionnement ;
- une concentration et une internationalisation moindres dans la distribution peuvent protéger les petites entreprises mais entraînent à la hausse les prix à la consommation ;
- des interventions visant à renforcer les normes sociales ou environnementales d'une industrie donnée peuvent engendrer l'exclusion des fournisseurs informels pauvres ;
- le renforcement des normes environnementales et sociales peut augmenter les coûts et menacer la compétitivité face à une concurrence moins exigeante¹².

3.2 Les défis du développement des agro-industries et du secteur agroalimentaire

Les systèmes agricoles et alimentaires mondiaux connaissent des mutations spectaculaires dont la nature et le rythme varient selon les pays et les régions. Ces changements ont néanmoins pour caractéristique commune d'être axés sur la transition vers des systèmes d'économie de marché qui s'appuient davantage sur les marchés d'intrants et la croissance des entreprises postproduction.

Dans les pays en développement et en transition, le rôle du secteur privé est de plus en plus important, la production agricole artisanale est en train de se commercialiser et les agro-industries et le secteur agroalimentaire ont une incidence croissante sur le développement économique et social¹³.

Les mutations des systèmes agroalimentaires mondiaux ont plusieurs origines, notamment l'augmentation des revenus par habitant, les évolutions technologiques, la libéralisation du commerce et l'urbanisation. Du fait de la hausse des revenus, de l'évolution des modes de consommation et du nombre croissant de femmes salariées, on assiste à une augmentation de la demande de produits à haute valeur ajoutée, de produits transformés et d'aliments prêts à la consommation.

Les nouveaux modes de consommation incluent davantage de produits d'origine animale comme le poisson, la viande et les produits laitiers, ainsi que les fruits et les légumes. Bien que les taux de croissance soient élevés pour les fruits, les légumes, la viande et les produits laitiers, la production des cultures vivrières reste la source principale de valeur ajoutée agricole dans de nombreux pays. Cela étant, les produits issus des cultures vivrières deviennent également des produits différenciés en raison des exigences de qualité et de livraison imposées par le secteur industriel.

Témoins de l'évolution de la demande des consommateurs et des agro-industries, les années 90 ont vu les pays en développement se diversifier dans des fruits et légumes non traditionnels, qui représentent désormais 56 pour cent de la production de ce secteur au niveau mondial. Malgré la croissance relative des exportations de produits non traditionnels, leur importance dans le développement économique et agricole de la plupart des pays en développement reste limitée.

¹² T. Altenburg, « *Donor approaches to supporting pro-poor value chains* », cit.

http://www.fao-ilo.org/fileadmin/user_upload/fao_ilo/pdf/DonorApproachesToPro-PoorValueChains.pdf

¹³ FAO, « *Les défis du développement des agro-industries et du secteur agroalimentaire* », Comité de l'agriculture, Vingtième session, 25-28 avril 2007, <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/011/j9176f.pdf>

Le terme « secteur agroalimentaire » englobe les fournisseurs d'intrants, les transformateurs, les négociants, les exportateurs et les distributeurs au détail. Le terme « agro-industries » désigne la mise en place d'entreprises et de leurs filières d'approvisionnement pour l'élaboration, la transformation et la distribution d'intrants spécifiques et de produits dans le secteur agricole. Pour aider le Comité de l'agriculture à mieux saisir les enjeux, ces deux termes désignent la commercialisation et l'ajout de valeur dans le secteur agricole, l'accent étant placé sur les sociétés de pré et de post production et l'établissement de liens entre les sociétés.

Globalement, les pays en développement exportent moins de 10 pour cent des fruits produits et moins de cinq pour cent de la production de légumes.

Les prix de nombreux produits de base agricoles se sont redressés ou stabilisés depuis 2000, ce qui ne doit pas conduire à un optimisme excessif. En effet, aucun signe sur le marché actuel, à l'exception, peut-être, de la production de carburant « vert », qui progresse rapidement, ne peut laisser penser que la baisse à long terme des prix des produits agricoles soit terminée ou qu'une stratégie de croissance agricole fondée sur la production accrue de produits de base soit davantage viable aujourd'hui qu'elle ne l'était au cours des deux dernières décennies.

Dans les pays en développement, les perspectives de croissance de la transformation des denrées alimentaires semblent plus prometteuses que celles de la production de produits primaires. Au cours des 25 dernières années, les pourcentages au niveau mondial de valeur ajoutée par la transformation des denrées alimentaires, boissons, tabac et cuir – qui sont les catégories de produits manufacturés identifiés par l'ONUDI – produits par les pays en développement ont quasiment doublé. En ce qui concerne les textiles, les pays en développement ont représenté 22 pour cent de la valeur ajoutée en 1980 et plus de 40 pour cent en 2005.

L'augmentation a été la plus forte pour le tabac, qui a atteint 44 pour cent de la valeur ajoutée en 2005. En 2005, les pays de l'UE ont représenté la plus forte proportion de valeur ajoutée pour la transformation des produits alimentaires et les boissons. C'était déjà le cas en 1980, mais en 2005, les pays en développement ont atteint le seuil de 23 pour cent contre 21 pour cent au Japon et 19 pour cent en Amérique du Nord.

Les disparités entre les régions en développement concernant la distribution de la valeur ajoutée du secteur agro-industriel formel sont énormes. Pour ce qui est de l'alimentation et des boissons, les pays d'Amérique latine ont représenté près de 43 pour cent de la valeur ajoutée en 2003 et les pays de l'Asie du Sud et l'Asie du Sud-est près de 39 pour cent. En revanche, la contribution des pays africains a été inférieure à 10 pour cent. Ces disparités sont également très importantes en ce qui concerne les produits dérivés du tabac, les textiles et les produits à base de cuir, bien que l'Asie du Sud et l'Asie du Sud-Est fournissent une part de valeur plus élevée pour ces catégories de produits que ne le font les pays d'Amérique latine.

Conformément aux tendances susmentionnées, le secteur agricole de la plupart des pays en développement a connu un certain nombre de changements institutionnels et organisationnels. Une concentration croissante se manifeste à tous les niveaux, notamment dans les secteurs de la transformation et de la distribution. Les entreprises agroalimentaires sont de plus en plus grandes car elles recherchent les économies d'échelle dans la fabrication, la commercialisation et la distribution. Les « normes » du secteur privé en matière de sécurité sanitaire et de qualité des aliments prolifèrent. Les échanges sont de plus en plus contractualisés. De plus en plus, les grands industriels et distributeurs s'appuient sur des filières d'approvisionnement et des grossistes spécialisés. Les produits alimentaires sont de plus en plus « orientés » vers les réseaux de distribution modernes (supermarchés, etc.) et de moins en moins vers les marchés locaux.

Les changements survenus dans le secteur de la distribution des régions en développement ont été particulièrement notables, voire importants, dans certaines régions. Les transformations structurelles du secteur de la distribution ont commencé en Europe centrale, en Amérique du Sud et en Asie de l'Est, à l'exception de la Chine, au début des années 90. La part des ventes de produits alimentaires dans la grande distribution (supermarchés) est passée de 10 pour cent à 50/60 pour cent dans ces régions. Vers le milieu et la fin des années 90, en Amérique centrale et en Asie du Sud-Est, cette proportion était de l'ordre de 30 à 50 pour cent.

Vers la fin des années 90 et au début des années 2000, des changements structurels importants ont eu lieu en Europe de l'Est, en Asie du Sud et dans certaines parties de l'Afrique. Dans ces régions, en moins d'une décennie, la part de la grande distribution a atteint de 5 à 10 pour cent, et elle continue de croître de 20 à 40 pour cent par an.

L'évolution spectaculaire des systèmes agroalimentaires a des incidences profondes sur la croissance, la pauvreté et la sécurité alimentaire. Pour ce qui est des aspects positifs, les

tendances montrent que les débouchés des produits à valeur ajoutée connaissent une croissance rapide grâce au secteur agroalimentaire, au détriment des produits non transformés. Les entreprises de transformation de produits alimentaires augmentent la demande et accroissent la taille des marchés des produits agricoles. Les exportateurs et les transformateurs fournissent des intrants et des services indispensables qui contribuent à améliorer la qualité des produits et de la productivité aux producteurs agricoles qui n'y ont généralement pas accès. Les agro-industries stimulent également les innovations liées au marché comme les relations en filières et réseaux. Les systèmes qui interviennent sur les marchés locaux et à l'exportation ont de plus en plus de synergies communes.

Certes, le développement des agro-industries et du secteur agroalimentaire peut accroître la compétitivité sur les marchés nationaux et internationaux, mais les avantages qui en résultent ne sont pas automatiques et partagés par tous². L'évolution des systèmes agroalimentaires constitue un risque pour les petites structures, notamment les exploitants, négociants, marchés de gros et distributeurs. Les petits exploitants connaîtront, à court terme, des difficultés pour se conformer aux normes agro-industrielles et aux obligations contractuelles. Les petits transformateurs devront progressivement lutter contre les grandes agro-industries qui peuvent bénéficier d'économies d'échelle dans les technologies de transformation. Les négociants et les commerçants qui interviennent sur les marchés locaux auront du mal à lutter contre l'importance croissante de la spécialisation des pratiques d'achat et de la certification des produits. Il est admis depuis longtemps que les systèmes de production et de commercialisation traditionnels doivent changer parce que les produits agricoles sont de plus en plus commercialisés et intégrés sur les marchés nationaux. La nouveauté vient de l'ampleur et de la rapidité des changements qui se produisent dans les systèmes traditionnels sous l'effet de la poussée rapide des agro-industries et du secteur agroalimentaire aux échelons national et mondial et des flux d'investissements directs étrangers¹⁴.

3.3 Perspectives pour l'avenir

Il est devenu plus difficile de respecter les exigences du marché pour les produits agricoles, et ce pour trois raisons :

- Le commerce agricole mondial en général se caractérise par une importance grandissante des normes. Il est devenu plus complexe de satisfaire les exigences de sécurité alimentaire des pays importateurs, les types d'éléments couverts par les normes obligatoires et leur sévérité allant croissant. Dans le même temps il est devenu plus compliqué de démontrer la conformité aux normes à cause du passage de normes de produit, largement mises en œuvre via des tests aux frontières (des pays exportateurs et importateurs), à des contrôles de la culture, de la récolte, de la transformation et du transport des produits. Par ailleurs, aux normes publiques obligatoires viennent de plus en plus souvent s'ajouter des normes collectives privées telles qu'EurepGAP et *Safe Quality Food (SQF)* ;
- Certains des secteurs les plus dynamiques du commerce agricole doivent se plier aux conditions d'acheteurs mondiaux exigeants. Ces exigences peuvent inclure un volume élevé d'approvisionnement, une livraison rapide et fiable, une personnalisation des produits par la transformation et l'emballage et des garanties de sécurité des produits. L'importance de ces exigences s'est renforcée avec la tendance globale à la concentration à divers niveaux des chaînes de valeur du secteur agricole.
- Il existe des opportunités de stratégies de différenciation des produits dans des secteurs tels que le thé et le café. Selon un rapport de la Banque mondiale sur le café, elles font partie d'une stratégie consistant à ne pas se limiter au concept de denrée afin d'ajouter de la valeur aux produits agricoles et de juguler le déclin des prix. Généralement, ces stratégies d'ajout de valeur incluent la certification (produits issus de l'agriculture biologique par exemple) ou des liens plus étroits avec

¹⁴ FAO, « Les défis du développement des agro-industries », cit. <http://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/011/j9176f.pdf>

des agents, des transformateurs ou des distributeurs. Le processus d'ajout de valeur requiert la détermination d'une identité et de caractéristiques distinctives du produit au point d'origine et leur maintien le long de la chaîne de valeur. En d'autres termes, ajouter de la valeur à des biens d'exportation agricoles traditionnels soulève souvent les mêmes types de problèmes que ceux rencontrés dans la production et le commerce d'exportations agricoles non traditionnelles¹⁵.

Il n'existe pas de consensus sur l'impact à long terme de l'évolution de systèmes agro-alimentaires sur les acteurs traditionnels (marchés de gros, petits négociants et petites entreprises).

Les preuves obtenues jusqu'à présent suggèrent que les impacts seront significativement différents selon le secteur. Ainsi, de nombreuses activités traditionnelles de transformation, en particulier dans le secteur des graines, de l'huile et du sucre, ont atteint des niveaux d'échelle et d'automatisation laissant peu de place aux petites et moyennes entreprises (PME). Le secteur des produits laitiers semble se diriger dans la même direction. En revanche, le secteur des fruits et légumes préparés s'appuie sur des activités intensives en main-d'œuvre dans les exploitations et en dehors et les possibilités de participation des PME semblent être plus importantes.

On s'accorde pour dire que le développement des entreprises et des industries agricoles dépendra du contexte : selon le secteur de production, les besoins du marché, le stade de développement d'un pays et d'une région données, les politiques du secteur agricole, les institutions et les services et les actions menées ou non par les gouvernements afin de promouvoir les industries et les chaînes de valeur agricoles. Afin que le développement des entreprises agricoles joue un rôle clé dans la réduction de la pauvreté rurale, les gouvernements devront comprendre et parvenir à créer des conditions propices à ces entreprises tout en assurant un suivi et en prenant les mesures nécessaires afin de protéger et d'améliorer la subsistance des petits agriculteurs et autres membres de communautés rurales et urbaines susceptibles d'être affectés par le développement des entreprises et de l'industrie agricoles¹⁶.

Afin de relever ces défis, il conviendra d'organiser les chaînes de valeur agricoles afin de leur permettre de répondre aux exigences des acheteurs mondiaux et des systèmes de sécurité alimentaire. Cette tendance organisationnelle est souvent appelée « coordination verticale ». Selon certains auteurs, « les chercheurs du secteur agricole s'accordent généralement sur le fait que le phénomène d'industrialisation se caractérise par un nombre grandissant d'accords contractuels complexes remplaçant les marchés au comptant », alors que d'autres suggèrent que « les chaînes d'approvisionnement intégrées sont l'un des outils compétitifs les plus puissants des entreprises de l'économie mondiale actuelle ».

L'application de l'analyse des CVM aux entreprises agricoles permet d'explorer plus avant les causes et les conséquences de la coordination verticale. Tout d'abord, elle analyse le rôle des leaders dans les chaînes de valeur selon leur positionnement compétitif et les relations de gouvernance entre les entreprises le long de la chaîne. Ensuite, elle théorise les caractéristiques des diverses formes de coordination verticale. Enfin, elle se penche sur les conséquences des dynamiques des chaînes de valeur sur les structures de production des pays en développement et la répartition des revenus entre les entreprises à divers niveaux de la chaîne¹⁷.

4. Politiques et programmes de soutien influant sur la structure et les impacts des chaînes de valeur sur le développement

Presque toutes les politiques du secteur privé et les programmes économiques ont un impact sur les chaînes de valeurs, leur compétitivité et leur influence sur la subsistance des pauvres. Les

¹⁵ FAO, « *Les défis du développement des agro-industries* », cit. <http://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/011/j9176f.pdf>

¹⁶ FAO, « *Les défis du développement des agro-industries* », cit. <http://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/011/j9176f.pdf>

¹⁷ ONUDI, « *Global value chains in the agrifood sector* », 2006
https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Global_value_chains_in_the_agrifood_sector.pdf

paragraphe qui suivent mettent en lumière certains effets des politiques économiques générales sur les chaînes de valeur.

Création d'un environnement propice au secteur privé. Les gouvernements des pays en développement et les agences donatrices reconnaissent de plus en plus l'influence de l'environnement commercial sur le dynamisme du secteur privé et sa capacité à créer des opportunités d'emploi et de revenus pour les pauvres. Si, par exemple, les droits de propriété ne sont pas garantis ou que des contrats ne peuvent pas être appliqués à cause de dysfonctionnements du système juridique, les entrepreneurs limiteront tant que faire se peut les transactions entre les entreprises. Si, en revanche, les investisseurs sont raisonnablement protégés et que les tribunaux fonctionnent relativement bien, il est moins risqué de sous-traiter la production. De plus, des procédures bureaucratiques inutiles et des coûts administratifs élevés pour l'immatriculation de petites entreprises peuvent exclure les pauvres des activités commerciales ou les contraindre à demeurer informels, ce qui entrave les liens avec des entreprises du secteur formel. Les interventions politiques visant à rendre l'environnement entrepreneurial plus fiable, plus transparent et moins bureaucratique peuvent dès lors largement contribuer à l'intégration des chaînes de valeur. L'analyse des chaînes de valeur peut permettre d'identifier des contraintes politiques concrètes affectant la compétitivité au niveau des sous-secteurs et évaluer leur importance relative.

Les politiques de commerce et d'investissement et les programmes de promotion de l'exportation. Les politiques de commerce et d'investissement, notamment le développement des capacités commerciales et la promotion des exportations, influent sur les liens entre les marchés nationaux et étrangers. Le niveau des obstacles tarifaires à l'importation et non tarifaires bureaucratiques, le traitement des investisseurs étrangers, la qualité des programmes de promotion des exportations, la compétitivité des ports et des aéroports, ainsi que les réseaux routiers et de chemin de fer ont tous un impact profond sur le degré d'intégration sur les chaînes de valeur internationales.

Premièrement, les politiques de commerce et d'investissement déterminent largement les bénéfices de la délocalisation. Les entreprises des pays industrialisés ont tendance à délocaliser leurs activités lorsque les différences de coûts de fonctionnement sont suffisamment élevées pour influencer sur les tarifs, le transport et autres coûts de transaction. Ce ne sont donc pas seulement les *coûts de fonctionnement* qui ont un effet sur les décisions de délocalisation mais également les *coûts commerciaux*. Afin de devenir compétitive, toute implantation désireuse d'attirer l'investissement international de délocalisation doit maintenir ces deux coûts à la baisse. En d'autres termes : les pays peuvent supporter des niveaux de salaires relativement plus élevés s'ils sont compétitifs au niveau des tarifs et des infrastructures commerciales.

Deuxièmement, la promotion des exportations peut faciliter l'intégration des entreprises d'un pays en développement sur les chaînes d'approvisionnement mondiales. Il s'agit notamment d'informations sur le marché, du financement de l'exportation et des systèmes de garanties pour les PME, des subventions pour les foires et les délégations commerciales et de nombreuses autres activités traditionnelles de promotion de l'exportation. Certaines interventions ont explicitement vocation à promouvoir la sous-traitance, notamment les systèmes de financement indirect des exportateurs, alors que d'autres visent à aider les entreprises à passer à des activités à plus haute valeur, notamment les aides finançant la promotion des marques à l'étranger. Troisièmement, les politiques de commerce et d'investissement affectent également la compétitivité des entreprises locales et des chaînes de valeur par rapport aux importations et à l'investissement étranger dans les marchés. Ces dernières années, les importations bon marché, en particulier de secteurs manufacturiers légers tels que l'habillement et la chaussure, ont ruiné des industries locales de nombreux pays en développement du monde. De même, l'expansion mondiale de grandes chaînes de distribution devrait avoir un impact profond sur les chaînes de valeur locales. Bien que les

politiques commerciales protectionnistes aient tendance à ralentir l'innovation et la croissance de la productivité, une planification minutieuse et un séquençage de la libéralisation sont souhaitables. En particulier dans les pays moins développés très défavorisés, des précautions peuvent s'imposer afin de protéger les activités économiques essentielles à la subsistance des pauvres.

Régime fiscal. Dans la plupart des pays en développement, seules les grandes corporations paient des impôts alors qu'une grande part des petites et micro-entreprises pratiquent l'évasion fiscale. Les entreprises qui ne sont pas immatriculées auprès de l'administration fiscale ne sont cependant généralement pas impliquées dans des relations régulières sur la chaîne d'approvisionnement. Élargir la base imposable tout en maintenant des impôts bas pour les micro- et petites entreprises constitue dès lors une étape importante vers la légalisation des entreprises informelles et leur qualification en tant que partenaires sur la chaîne d'approvisionnement.

De plus, les régimes fiscaux sont souvent basés sur des impôts à la vente, perçus sur la base du chiffre d'affaires total, plutôt que sur les taxes sur la valeur ajoutée, l'administration de la première catégorie étant plus aisée. Les impôts sur les ventes nuisent cependant à la spécialisation inter-entreprise car ils ne permettent pas de déduire des impôts déjà versés à l'étape précédente de la chaîne de valeur. Les taxes sur la valeur ajoutée sont donc plus propices à la spécialisation inter-entreprise.

Politiques et programmes de développement des compétences et d'innovation. La contrainte majeure des liens verticaux entre entreprises, en particulier chez les transformateurs, les vendeurs en gros et les exportateurs à grande échelle, est la capacité généralement faible des PME locales à produire à un coût concurrentiel, à assurer une fourniture fiable et à se conformer aux normes. Renforcer la capacité d'approvisionnement des PME locales constitue donc probablement dans la plupart des cas le défi essentiel des initiatives de chaînes de valeur dans les pays en développement. Cela nécessite le développement de compétences dans divers domaines, qu'elles soient techniques, dans les processus de production, ou de gestion. Certains niveaux de compétence sont avant tout nécessaires afin de surmonter les obstacles de base à l'entrée des chaînes de valeur. De plus, il est essentiel que les compétences progressent constamment afin d'avancer sur la chaîne de valeur et de capturer des rentes économiques. Au-delà d'un certain stade de sophistication technologique, l'amélioration nécessite des capacités d'innovation. Outre le développement de leurs propres programmes de développement des compétences et d'innovation financés publiquement, les gouvernements peuvent inciter fiscalement les entreprises à développer leurs compétences et à innover.

Services financiers et non financiers aux entreprises. La difficulté d'accès au financement est une autre contrainte majeure de croissance des PME dans les pays en développement. L'intégration dans des chaînes de valeur modernes nécessite souvent des investissements substantiels afin d'acquérir de nouvelles technologies de production et de nouveaux systèmes logistiques, d'augmenter les économies d'échelle, d'investir dans le capital humain ou de certifier des normes nouvellement établies. Le coût et la disponibilité du capital pour les petites entreprises sont donc décisifs dans la formation des liens. Outre l'aspect financier, la modernisation des PME suppose l'incorporation de savoir-faire externes et donc la disponibilité de fournisseurs de services non financiers dotés de compétences spécialisées dans divers domaines. Les activités visant à renforcer la fourniture de tels services aident donc à préparer les PME aux partenariats et influent donc indirectement sur les chaînes de valeur.

Soutien au développement économique local. Le développement économique local et les grappes font partie des activités les plus populaires auprès des gouvernements et des donateurs dans le domaine du développement du secteur privé. Leur objectif premier est de renforcer la compétitivité et la capacité d'inclusion des réseaux d'entreprises d'un lieu donné. La plupart des

initiatives mettent l'accent sur des *liens horizontaux* et des actions collectives parmi des entreprises du même niveau de production et sur un même territoire. Si les liens verticaux (au sein de la région et au-delà) sont généralement pris en compte, ils ne sont pas le principal sujet de préoccupation. En renforçant la compétitivité des réseaux locaux d'entreprises, les initiatives de grappes les rendent cependant plus attirants pour les partenaires commerciaux extrarégionaux. Dans le même temps, les décideurs politiques doivent identifier les conflits d'intérêt potentiels entre les communautés locales et les leaders des chaînes de valeur.

Marketing. La demande sur les marchés de distribution est généralement exogène mais peut parfois être influencée par la marque et la différenciation des produits. Les gouvernements et les donateurs peuvent aider à introduire des marques ou des labels de qualité (« produit issu de la culture biologique », « n'employant pas de main d'œuvre enfantine », « commerce équitable ») qui ajoutent de la valeur au produit d'entreprises et d'industries ciblées. Ils améliorent donc la capacité des entreprises ou des industries à se différencier de leurs concurrents et à développer un profil incitant les consommateurs à payer un prix plus élevé. Par exemple, le projet de compétitivité d'USAID au Sri Lanka a aidé l'industrie des pierres précieuses à créer un marché de niche pour le « saphir de Ceylan ».

Accès au financement de la chaîne de valeur. Les difficultés d'accès au crédit font partie des obstacles majeurs au développement des PME. L'intégration des chaînes de valeur peut faciliter l'accès au crédit à travers deux mécanismes :

1. Directement, lorsque des partenaires commerciaux leur font crédit, tels que des acheteurs ou des fournisseurs d'intrants. Le crédit direct est particulièrement fréquent dans l'agriculture, où les entreprises de semis et de fertilisants avancent les intrants (faisant donc crédit) ou les négociants ou les transformateurs avancent des fonds et se font souvent payer en nature. Les acheteurs octroient souvent des prêts dans des systèmes artisanaux locaux, où les relations entre les agriculteurs et les acheteurs sont captives et les emprunts peuvent être liés à des accords d'achat. Dans la manufacture, les producteurs de machines font souvent crédit (ou concluent des accords de leasing) pour l'acquisition de leurs produits.
2. Indirectement, en rendant l'entreprise solvable aux yeux des institutions financières, notamment via l'acceptation de canaux de vente sûrs comme garanties. Les programmes publics peuvent aider à améliorer le financement direct et indirect sur la chaîne de valeur. Des agences de soutien peuvent ainsi concéder des lignes et des garanties de crédit légères permettant de développer des banques et donc de stimuler les liens. La *Small Industry Development Bank of India* (SIDBI) a ainsi mis en place plusieurs fonds et systèmes de garantie de crédit à destination des PME, visant particulièrement à soutenir leur amélioration technologique dans des secteurs à croissance prometteuse et de leur permettre d'acquérir le statut de partenaires de choix des corporations transnationales. Le ministère sud-africain du commerce et de l'industrie a déployé un programme d'aide en espèce pour les PME détenues ou gérées par des Noirs couvrant 80 % des coûts de services de développement des entreprises considérés comme nécessaires afin de se conformer aux exigences requises d'un fournisseur en devenir et confirmé. Les agences donatrices peuvent également promouvoir des systèmes artisanaux locaux, afin d'améliorer la coordination sur la chaîne de valeur, facilitant ainsi la fourniture de crédit direct par les acheteurs (financement direct de la chaîne de valeur).

En outre, ils peuvent contribuer au développement de produits financiers soutenant l'intégration sur la chaîne de valeur (financement indirect de la chaîne de valeur). Les types de produits financiers suivants semblent particulièrement convenir à l'amélioration de l'accès des fournisseurs aux prêts bancaires :

1. Affacturage. De nombreux fournisseurs sont confrontés au paiement de commandes des semaines, voire des mois après la livraison. C'est souvent le cas lorsque les acheteurs ont un

poids suffisant sur le marché. Pour les fournisseurs, cela soulève souvent de graves problèmes de liquidité pouvant les contraindre à solliciter des crédits à court terme. Afin de solutionner cette question, des institutions financières de certains pays proposent des systèmes d'affacturage en vertu desquels l'acheteur émet, lors de la livraison de la marchandise, un document accepté par la banque comme garantie afin de déboursier le montant correspondant, aidant ainsi les PME à combler le fossé entre la livraison et le règlement de la dette. La banque réclame alors le remboursement du crédit auprès de l'acheteur.

2. Récépissés d'entrepôt. Ces récépissés sont émis aux entrepositaires de marchandises par des entrepôts sécurisés. Les banques acceptent l'inventaire entreposé comme garantie. Cet instrument convient particulièrement pour les marchandises soumises à des normes et à des niveaux clairement spécifiés et pour des marchés transparents. Le soutien à ce type de produits financiers au bénéfice des fournisseurs peut être complété par des dispositions légales visant à éviter les comportements abusifs d'acheteurs puissants. L'Inde a par exemple adopté une législation sur « des intérêts sur les paiements différés aux entreprises industrielles de petite échelle et annexes » afin de garantir que les grandes entreprises règlent rapidement leurs dettes envers leurs petits fournisseurs. L'utilité pratique de cette législation est cependant douteuse, les petites entreprises hésitant souvent à poursuivre de grands acheteurs par crainte d'entacher leurs relations avec ces derniers¹⁸.

Stratégies d'intervention : mises en garde

Les décisions politiques sont complexes et doivent tenir compte de facteurs spécifiques au contexte :

- Bien que les prix du marché puissent être obtenus pour des marchandises homogènes, la plupart des marchés sont très segmentés, avec de grandes différences de prix et de rentabilité dans différents marchés de niche.
- Même si les valeurs de production brutes peuvent être déterminées pour divers maillons de la chaîne, il sera presque impossible d'évaluer la rentabilité de chaque activité, les entreprises ne divulguant généralement pas cette information pour des raisons évidentes. Il n'est dès lors pas réaliste de vouloir retracer la répartition des rentes sur la chaîne et d'en tirer des conclusions pour les stratégies d'amélioration.
- Les décisions de fabriquer ou d'acheter, et donc la structure des chaînes de valeur, dépendent d'aspects techniques propres à l'industrie. Elles sont tributaires de la complexité des transactions, de la possibilité de codifier et de transmettre les informations nécessaires et de la capacité des fournisseurs potentiels à faire face à ces questions de manière plus efficace que via la production interne. Il n'existe pas encore d'alternatives efficaces à ces variables, car cela nécessiterait une compréhension totale des processus techniques propres à l'industrie.
- Même au sein d'une même industrie, les leaders se comportent différemment. Leurs stratégies concurrentielles reflètent des valeurs spécifiques, différentes planifications temporelles, etc. Des études comparatives des comportements de sous-traitance des CTN révèlent ainsi des modèles très différents, selon la nationalité du propriétaire. De plus, certains leaders prennent la responsabilité sociale des entreprises plus au sérieux que d'autres. Par conséquent, leurs attitudes envers les fournisseurs sont différentes, engendrant des flux de connaissance et des opportunités d'apprentissage divergents également pour les fournisseurs locaux.
- Dans l'économie mondiale, différentes chaînes sont en concurrence. Les interventions de politiques visant à faire évoluer une chaîne particulière affectent donc la position de celle-ci vis-à-vis des chaînes concurrentes. Des politiques augmentant par exemple les marges des fournisseurs PME ou les normes de main-d'œuvre de la chaîne peuvent entraîner une chute des parts de

¹⁸ T. Altenburg, « *Donor approaches to supporting pro-poor value chains* », cit. http://www.fao-ilo.org/fileadmin/user_upload/fao_ilo/pdf/DonorApproachestoPro-PoorValueChains.pdf

marché (à moins que ces changements fassent également augmenter la productivité). Ces effets indirects peuvent même influencer sur les objectifs de base des politiques¹⁹.

5. Le rôle de l'environnement entrepreneurial : quelques données

Bien que de nombreux pays aient mis en œuvre des réformes politiques majeures ces vingt dernières années, l'environnement est toujours loin d'être favorable aux entreprises et aux industries agricoles. Dans de nombreux pays, les systèmes réglementaires des entreprises demeurent compliqués ; les régimes de propriété, inefficaces ; les services commerciaux, inadéquats ; les infrastructures, insuffisantes ; les gouvernements locaux, inopérants et les systèmes d'information et de communication, faibles.

On observe des disparités profondes et grandissantes entre les progrès des régions et des pays vers la création de climats propices aux entreprises. Les indicateurs de coûts des activités commerciales de Banque mondiale montrent qu'un immense fossé demeure entre les pays de l'OCDE et toutes les régions en développement en ce qui concerne les procédures, les délais et les coûts d'exécution des contrats, de lancement d'une activité, d'obtention des licences et du commerce transfrontalier. En particulier pour les licences, la création d'entreprises et le commerce, les procédures, les délais et les coûts sont plus élevés en Afrique sub-saharienne que dans toute autre région en développement, avec la conséquence directe que les exploitations et les entreprises doivent être bien plus efficaces et mieux gérées que leurs homologues d'autres régions afin de surmonter les coûts supplémentaires de fonctionnement dans des climats d'investissement médiocres pour les entreprises.

Les politiques, les institutions et les services de soutien déterminant le contexte de lancement et de développement des entreprises constituent ce que l'on appelle souvent l'environnement propice aux entreprises. Cet environnement représente l'un des principaux moteurs de compétitivité pour les entreprises et les industries agricoles orientées vers l'exportation. L'environnement entrepreneurial est essentiel pour réduire les coûts des activités commerciales et pour attirer les investissements. Il affecte également les risques et les opportunités découlant de l'émulation de la compétitivité et l'affinage progressif de modèles commerciaux prospères²⁰.

Le classement de l'environnement entrepreneurial du projet « *Doing Business* » de la Banque mondiale collecte des informations sur plusieurs dimensions relatives au commerce. Il évalue plusieurs aspects réglementaires et procéduraux nécessaires au lancement et au fonctionnement des entreprises, à l'exécution des contrats et au commerce transnational, entre autres, et classe les pays dans ces catégories. Les derniers classements sont basés sur des études de 2007. Plus le classement est élevé dans cette base de données, moins les environnements institutionnels/entrepreneuriaux sont favorables.

Le tableau ci-dessous indique que les pays présentant les meilleurs environnements institutionnels ont également tendance à avoir une part plus grande d'exportations de manufacture et une concentration moindre des exportations. Des performances médiocres dans les classements institutionnels ont quant à elles tendance à aller de pair avec des exportations minières plus importantes²¹.

¹⁹ T. Altenburg, « *Donor approaches to supporting pro-poor value chains* », cit.

http://www.fao-ilo.org/fileadmin/user_upload/fao_ilo/pdf/DonorApproachestoPro-PoorValueChains.pdf

²⁰ FAO, « *Les défis du développement des agro-industries* », cit., <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/011/j9176f.pdf>

²¹ Banque mondiale, « *World Trade Indicators 2008. Benchmarking Policy and Performance* », 2008
<http://info.worldbank.org/etools/wti2008/docs/mainpaper.pdf>

Pays africains – Classement de l'environnement entrepreneurial propice²²

Économie	Classement de l'environnement entrepreneurial propice	Création d'entreprises	Permis de bâtir	Emploi de main-d'œuvre	Immatriculation foncière	Crédit	Protection des investisseurs	Paiement des impôts	Commerce transfrontalier	Exécution des contrats	Fermeture d'entreprises
<u>Île Maurice</u>	1	1	3	8	20	7	2	1	1	10	7
<u>Afrique du Sud</u>	2	2	5	17	10	1	1	3	25	13	8
<u>Botswana</u>	3	8	23	12	1	4	3	2	27	17	1
<u>Namibie</u>	4	16	4	3	21	3	11	18	28	2	3
<u>Kenya</u>	5	14	1	10	16	2	14	36	26	19	10
<u>Ghana</u>	6	23	29	30	2	14	3	13	5	5	16
<u>Zambie</u>	7	7	32	26	11	6	11	5	30	15	12
<u>Seychelles</u>	8	6	6	22	4	39	6	6	8	7	34
<u>Swaziland</u>	9	30	2	4	33	4	46	7	31	24	4
<u>Ouganda</u>	10	21	14	1	41	14	20	15	24	21	2
<u>Éthiopie</u>	11	18	7	15	34	16	17	4	29	12	9
<u>Nigéria</u>	12	10	34	2	46	7	6	25	23	16	13
<u>Lesotho</u>	13	20	33	7	24	7	26	8	22	18	6
<u>Tanzanie</u>	14	14	42	28	27	7	14	21	9	1	19
<u>Gambie</u>	15	12	12	5	15	19	43	44	4	8	22
<u>Malawi</u>	16	19	37	16	14	7	11	11	39	27	26
<u>Rwanda</u>	17	5	16	13	5	27	43	10	40	4	34
<u>Mozambique</u>	18	26	35	35	30	16	3	16	21	22	24
<u>Cap Vert</u>	19	37	13	39	18	16	20	23	2	3	34
<u>Madagascar</u>	20	4	17	32	28	45	6	17	10	35	34
<u>Soudan</u>	21	13	26	29	3	19	32	14	20	30	34
<u>Burkina Faso</u>	22	17	18	6	29	27	26	29	44	20	18
<u>Sénégal</u>	23	11	22	37	38	27	42	41	3	31	11
<u>Gabon</u>	24	27	8	33	37	19	32	19	14	32	25
<u>Comores</u>	25	35	9	36	12	39	20	9	15	33	34
<u>Sierra Leone</u>	26	3	41	41	39	27	6	37	17	29	29
<u>Libéria</u>	27	9	45	18	44	19	26	12	13	38	30
<u>Zimbabwe</u>	28	38	44	25	9	7	17	35	36	11	33
<u>Mauritanie</u>	29	25	29	23	6	27	26	43	33	14	31

²² Banque mondiale, « World Trade Indicators 2008. Benchmarking Policy and Performance », 2008, <http://info.worldbank.org/etools/wti2008/docs/mainpaper.pdf>

<u>Côte d'Ivoire</u>	30	39	39	19	26	27	32	31	32	22	5
<u>Togo</u>	31	44	31	34	35	27	26	30	6	34	14
<u>Cameroun</u>	32	40	36	24	25	19	17	42	19	43	15
<u>Mali</u>	33	36	18	14	13	27	32	34	38	37	20
<u>Guinée équatoriale</u>	34	41	15	45	7	19	26	38	18	9	34
<u>Angola</u>	35	32	24	42	45	7	6	27	43	46	28
<u>Bénin</u>	36	28	25	21	16	27	32	39	15	45	23
<u>Guinée</u>	37	42	40	20	36	39	43	40	11	25	17
<u>Niger</u>	38	34	38	38	8	27	32	25	41	26	27
<u>Érythrée</u>	39	43	46	9	40	45	16	20	37	6	34
<u>Tchad</u>	40	45	11	27	22	27	20	27	34	39	34
<u>São Tomé et Príncipe</u>	41	22	21	46	31	39	32	32	7	42	34
<u>Burundi</u>	42	24	43	11	19	39	32	22	42	41	34
<u>Congo, Rép.</u>	43	33	10	40	43	19	32	46	46	36	21
<u>Guinée-Bissau</u>	44	46	20	44	42	27	20	24	12	28	34
<u>République centrafricaine</u>	45	29	27	31	23	19	20	45	45	40	34
<u>Congo, Rép. dém.</u>	46	31	28	43	32	39	32	33	35	44	32

Pays des Caraïbes – Classement de l'environnement entrepreneurial propice²³

Économie	Classement de l'environnement entrepreneurial propice	Création d'entreprises	Permis de bâtir	Emploi de main-d'œuvre	Immatriculation foncière	Crédit	Protection des investisseurs	Paiement des impôts	Commerce transfrontalier	Exécution des contrats	Fermeture d'entreprises
<u>Ste Lucie</u>	1	5	4	2	8	19	4	2	11	26	8
<u>Antigua et Barbuda</u>	4	8	6	10	16	27	4	21	4	6	10
<u>Bahamas</u>	6	8	18	9	28	13	19	3	6	21	5
<u>Jamaïque</u>	9	2	10	4	19	19	14	30	20	22	1
<u>St. Vincent et les</u>	10	6	1	8	24	19	4	11	10	17	28

²³ Banque mondiale, « *World Trade Indicators 2008. Benchmarking Policy and Performance* », 2008, <http://info.worldbank.org/etools/wti2008/docs/mainpaper.pdf>

<u>Grenadines</u>											
<u>St. Kitts et Nevis</u>	11	12	3	1	29	19	4	14	2	18	28
<u>Dominique</u>	13	3	7	13	17	13	4	7	12	28	28
<u>Belize</u>	14	25	2	3	21	19	22	6	25	30	3
<u>Trinidad et Tobago</u>	15	11	16	6	32	3	2	5	5	29	28
<u>Grenade, la République dominicaine</u>	17	7	5	11	31	13	4	10	9	27	28
<u>Guyane</u>	18	15	15	21	18	13	24	9	3	9	24
<u>Suriname</u>	19	17	9	15	6	30	14	17	24	6	21
<u>Haïti</u>	29	31	19	12	26	29	32	1	18	32	25
	31	32	27	5	23	30	29	13	31	10	27

Pays du Pacifique – classement de l'environnement entrepreneurial propice²⁴

<u>Économie</u>	Classement de l'environnement entrepreneurial propice	Création d'entreprises	Permis de bâtir	Emploi de main-d'œuvre	Immatriculation foncière	Crédit	Protection des investisseurs	Paiement des impôts	Commerce transfrontalier	Exécution des contrats	Fermeture d'entreprises
<u>Fidji</u>	5	10	11	11	8	4	7	11	19	10	14
<u>Tonga</u>	6	3	7	3	17	12	16	7	9	7	10
<u>Vanuatu</u>	8	13	6	18	18	11	12	4	22	11	6
<u>Samoa</u>	10	19	9	7	10	16	5	10	16	13	17
<u>Kiribati</u>	11	16	14	9	9	18	7	3	13	12	21
<u>Îles Salomon</u>	14	14	8	12	20	20	10	9	14	15	12
<u>Palau</u>	15	9	10	5	3	24	21	16	20	20	8
<u>Îles Marshall</u>	17	4	2	1	21	20	20	18	10	9	16
<u>Papouasie Nouvelle-Guinée</u>	18	11	21	10	11	18	7	17	17	23	11
<u>Micronésie</u>	19	7	3	6	21	12	21	14	18	21	20
<u>Timor-Leste</u>	24	20	16	16	21	23	18	12	15	24	21

²⁴ Banque mondiale, « *World Trade Indicators 2008. Benchmarking Policy and Performance* », 2008, <http://info.worldbank.org/etools/wti2008/docs/mainpaper.pdf>

6. Pays d'Amérique latine et des Caraïbes (ALC): le rôle du secteur privé dans le financement de la recherche agricole

Financement de la recherche agricole publique – l'implication du secteur privé

Les données indiquent que, dans l'ensemble, l'implication du secteur privé dans la recherche agricole en ALC est élevée par rapport à d'autres régions en développement telles que l'Afrique et le Moyen-Orient, mais faible par rapport à plusieurs pays de la région Asie-Pacifique, tels que l'Indonésie et les Philippines.

Certains aspects de l'agriculture ALC sont avancés technologiquement par rapport aux normes mondiales, et fournis par un système privé sophistiqué d'approvisionnement en intrants, de manipulation après récolte et de transformation. Les entreprises privées assurent à présent le gros de l'amélioration génétique des animaux et des semis utilisés par les agriculteurs d'ALC. De plus, certains pays de la région jouissent d'un système d'exonération fiscale pour la R&D privée et nombre d'entre eux incluent le secteur privé dans des projets de recherche dans leurs mécanismes de financement compétitifs. Le secteur privé chilien est par exemple bien connu pour sa contribution à l'expansion considérable de la production de fruits, de saumon et de vin ces dernières années. Ce progrès a été possible avec un soutien public substantiel, non pas pour la recherche privée directe mais pour l'importation de technologies étrangères et les subsides aux entreprises agricoles.

La plupart des organisations à but lucratif confient toujours leur recherche à des agences gouvernementales ou à des universités, ou importent des technologies. Seul un nombre limité d'entreprises privées mènent leurs propres programmes de recherche et ces entreprises n'emploient souvent qu'une poignée de chercheurs. Parmi les entreprises privées de la région impliquées dans la R&D, citons Floramerica, pratiquant la culture et l'exportation de fleurs en Colombie, et Unimilho, une entreprise brésilienne de semis. Nombre de producteurs multinationaux de semis et de produits chimiques agricoles, tels que BASF, Dupont, Monsanto, Novartis, Pioneer et Syngenta, mènent activement des programmes de R&D dans la région, tout comme les multinationales fruitières telles que Chiquita, Delmonte et Dole.

Peu d'informations sur les capacités ou les dépenses de R&D privée en ALC sont disponibles. Certains auteurs estiment qu'en 1996, la recherche privée ne représentait que 4,4 % des investissements publics et privés en R&D agricole de cette année, et que plus de la moitié de ces investissements provenaient du Brésil. Cependant, aucune information (quantitative ou qualitative) n'est disponible sur le rôle du secteur privé dans la R&D agricole de la région depuis la moitié des années 1990. Les agences à but lucratif privées sont donc exclues de l'analyse de ce rapport.

Il a été empiriquement prouvé que l'investissement dans la recherche et le développement (R&D) agricoles a contribué à la croissance économique, au développement agricole et à la réduction de la pauvreté en ALC ces 50 dernières années. Les nouvelles technologies résultant d'investissements en R&D ont renforcé la quantité et la qualité de la production agricole, tout en améliorant sa durabilité, en réduisant les prix alimentaires à la consommation, en permettant aux producteurs d'accéder à des opportunités de marché et en améliorant les allocations fondées sur le genre et les accumulations de capital physique et humain au sein des ménages.

Cependant, l'agriculture en ALC est très complexe et dynamique, avec des exploitations agricoles, des systèmes de production traditionnelle et des entreprises sophistiquées travaillant côte à côte. Toutefois, tous les secteurs sont confrontés à des menaces émergentes telles que le changement climatique, l'inégalité, l'évolution des modèles de consommation, la gestion des ressources naturelles, la demande de sécurité alimentaire et l'intensification de l'urbanisation.

Il existe des liens étroits en aval vers les secteurs agricole et alimentaire dans de nombreux pays de la région, notamment dans le secteur de l'huile de soja et de ses dérivés en Argentine, au Brésil

et au Paraguay, des fruits et du saumon au Chili, des fleurs coupées en Colombie et en Équateur, de la production de bœuf en Uruguay et de la banane en Équateur²⁵.

Dépenses régionales de R&D agricole dans un contexte mondial

En 2000, les dépenses en R&D agricole de l'ALC s'élevaient à 2,8 milliards \$, soit 12% des dépenses mondiales annuelles totales de 23,2 milliards \$, un peu moins que la part de 1981 de 14%. Cette diminution est largement attribuable au rôle grandissant de la R&D agricole dans la région Asie-Pacifique, où les dépenses de R&D agricole publiques totales ont connu une croissance annuelle de 3,6% en moyenne de 1981 à 2002 en termes ajustés à l'inflation. Cette croissance a principalement été observée en Chine et en Inde, où les dépenses publiques ont plus que triplé durant cette période.

En 2006, la région ALC dans son ensemble a investi 1,14 \$ dans la recherche agricole pour chaque 100 \$ de production agricole, ce qui est élevé par rapport aux autres régions en développement du monde, telles que l'Afrique (0,65) et l'Asie-Pacifique (0,42). Néanmoins, comme souligné dans ce rapport, la diversité en ALC doit être prise en compte, les ratios d'intensité des pays de la région variant de 0,2% à 2,0%, ce qui s'approche des ratios enregistrés dans le monde développé²⁶.

7. Le cas de l'Afrique

7.1 Le secteur des PME en Afrique

Le développement du secteur privé varie grandement à travers l'Afrique. Les PME sont florissantes en Afrique du Sud, à l'Île Maurice et en Afrique du Nord, grâce à des systèmes financiers relativement modernes et des politiques gouvernementales claires favorisant les entreprises privées. Ailleurs, la montée d'une classe de petites entreprises est entravée par l'instabilité politique ou une forte dépendance à quelques matières premières. Entre ces deux extrêmes, le Sénégal et le Kenya ont créé des conditions de croissance du secteur privé, mais le système financier inadéquat reste un obstacle. Au Nigéria, les PME (environ 95% de l'activité formelle de manufacture) sont essentielles à l'économie, mais le manque de sécurité, la corruption et des infrastructures insuffisantes les empêchent de devenir des moteurs de croissance.

Le secteur privé africain est principalement constitué de micro-entreprises informelles actives parallèlement aux grandes entreprises. La plupart des entreprises restent petites à cause des obstacles posés par la politique et l'environnement peu propice aux entreprises, décourageant l'investissement, l'accès à l'économie formelle et plus largement le secteur privé. Entre ces grandes et ces petites entreprises, les PME sont très rares et constituent un « chaînon manquant ». Même en Afrique du Sud, avec son secteur privé solide, les micro- et très petites entreprises représentaient plus de 55% des emplois et 22% du PIB en 2003, contre 64% du PIB pour les grandes entreprises. Les PME sont faibles en Afrique à cause des petits marchés locaux, du manque de développement de l'intégration régionale et des conditions très difficiles pour les entreprises, notamment des procédures officielles fastidieuses, un système judiciaire et une protection des droits de propriété et des créanciers faibles, des systèmes financiers inadéquats et des régimes fiscaux peu attractifs. La médiocrité des infrastructures de transport et de communication contribue à l'accès limité aux marchés d'intrants et de production au niveau national, régional et international. De nombreuses entreprises demeurent petites et informelles et utilisent des technologies simples. Leur petitesse les protège également des procédures judiciaires (car

²⁵ IFPRI, « *Public Agricultural research in Latin America and the Caribbean. Investments and capacity trends.* » Rapport de synthèse ASTI 2009, http://www.asti.cgiar.org/pdf/LAC_Syn_Report.pdf

²⁶ Pour un résumé des données concernant les dépenses en R&D agricole dans les pays en développement, 1981-2006, voir IFPRI, « *Public Agricultural research in Latin America and the Caribbean* », cit. page 18, http://www.asti.cgiar.org/pdf/LAC_Syn_Report.pdf

elles disposent de peu de biens saisissables en cas de faillite) et leur permet de survivre et de s'adapter à des environnements entrepreneuriaux incertains. Les grandes entreprises ont les moyens de surmonter les obstacles juridiques et financiers car elles ont un pouvoir de négociation plus grand et entretiennent souvent de bons contacts leur permettant de bénéficier d'un traitement de faveur. Elles sont moins dépendantes de l'économie locale car elles ont accès au financement, aux technologies et aux marchés étrangers, en particulier les filiales d'entreprises plus importantes. Elles peuvent également combler plus facilement les lacunes des services publics²⁷.

En dépit de son avantage relatif, la part de l'Afrique dans l'agriculture mondiale est en déclin

Les pays africains participent à l'expansion du commerce agricole mondial mais leur contribution est relativement limitée. Si l'on observe l'évolution depuis le milieu des années 1980, la part des produits africains dans les importations agricoles mondiales a en effet décliné de 5,4% en 1985 à 3,2% en 2006. De plus, les exportations agricoles sont fortement concentrées dans un petit nombre de pays. Durant la période 2002-2005, l'Afrique du Sud était le plus grand exportateur, suivie par la Côte d'Ivoire et le Ghana, ces trois pays représentant environ 56% des exportations totales d'Afrique sub-saharienne. Le commerce de produits agricoles représente moins de 20% du commerce intra-régional africain total, ce chiffre étant probablement trop faible au vu du niveau élevé de commerce transfrontalier informel et non déclaré de denrées alimentaires.

La part limitée de l'Afrique dans les exportations agricoles mondiales s'explique en partie par le fait que le commerce agricole mondial n'est plus dominé par les denrées de base en vrac. Le commerce d'aliments transformés et d'horticulture (fleurs, fruits et légumes) a connu une croissance deux fois plus importante que les biens de base en vrac ces 25 dernières années, pour atteindre une croissance des exportations comparable à celle des produits non agricoles. Le commerce des denrées de base en vrac a en revanche été moins dynamique, sa part relative des exportations agricoles totales ayant fortement chuté. Ces modèles généraux d'évolution du commerce agricole mondial suggèrent qu'une part significative du commerce agro-alimentaire mondial est devenue moins dépendante des seules ressources naturelles, pour se déplacer en aval le long des chaînes de valeur. D'un autre côté, la plupart des pays en développement toujours dépendants des denrées de base en 2003-2005 ont eu du mal à défendre leurs positions historiques sur le marché international. L'Afrique abrite environ deux-tiers de ces pays en développement dépendants des denrées de base.

La spécialisation de l'Afrique dans le commerce agricole, bien qu'en évolution lente, l'est surtout pour les produits en vrac et horticoles, dont la production est liée aux conditions géographiques. La diversification vers des produits transformés à valeur ajoutée supérieure s'est avérée plus difficile pour l'Afrique que pour d'autres pays en développement. Aucun de ces pays d'Afrique sub-saharienne ne fait partie des principaux exportateurs mondiaux de produits transformés. Cela suggère que l'Afrique est aujourd'hui désavantagée par rapport à la concurrence en ce qui concerne la transformation agricole, la proportion des coûts de transaction par rapport aux coûts totaux étant supérieure dans ce segment du secteur agro-alimentaire, du fait des carences logistiques, de la bureaucratie et du coût élevé du capital. Bien qu'il s'agisse clairement d'un problème pour l'Afrique, il peut être résolu via de meilleures politiques en améliorant l'environnement entrepreneurial et en créant les conditions nécessaires à des investissements privés plus importants dans les entreprises agricoles.

La montée de la Chine et de l'Inde représente une nouvelle opportunité potentiellement importante pour les exportations agricoles africaines. Dans leur recherche de biens, ces pays ont déjà renforcé leurs liens commerciaux avec le continent. Les revenus en croissance rapide de ces deux géants devraient grandement stimuler leur demande alimentaire, notamment à travers l'importation. En effet, leurs importations agricoles en provenance d'Afrique ont augmenté rapidement ces dix

²⁷ OCDE, « *The SME Financing Gap* », cit., http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/af/document.cfm?action=display&doc_id=624&userservice_id=1

dernières années, bien que sur une base limitée. Elles représentent aujourd'hui l'un des marchés d'exportation de produits agricoles les plus importants d'Afrique, soit environ 7% des exportations. Dans l'évaluation de la portée de l'expansion future du commerce agricole et alimentaire avec l'Asie, il convient de noter que l'agriculture représente environ 10% des importations de l'Inde en provenance de l'Afrique, mais moins de 4% des importations chinoises. La composition des produits diffère également, les marchandises en vrac dominant les importations agricoles chinoises en provenance d'Afrique, alors que les produits horticoles représentent environ deux tiers des importations agricoles de l'Inde.

Les opportunités commerciales agricoles seraient encore plus nombreuses si les pays développés et en développement réduisaient leurs tarifs à l'importation et leurs subventions nationales au niveau mondial et régional. Les politiques agricoles des pays de l'OCDE, en soutenant leurs agriculteurs via des transferts de fonds ou un soutien aux prix du marché, ont été accusées d'entraver le développement du secteur agricole des pays en développement, y compris les pays d'Afrique. Cependant, une analyse plus récente remet cette idée reçue en question, de nombreux pays africains n'étant pas importateurs nets de nourriture. Dans le même temps, des effets dynamiques peuvent émerger, des prix plus élevés résultant de la libéralisation du commerce stimulant l'investissement, et ainsi la production et la concurrence, entraînant les prix à la baisse sur le long terme. L'impact d'une conclusion positive de l'agenda de développement de Doha dépend évidemment de l'ambition de l'accord final, mais également des positions commerciales nettes et d'autres particularités d'approvisionnement de chaque pays.

Par ailleurs, la réduction des tarifs à l'importation pourrait ne pas engendrer une forte augmentation des exportations, les obstacles non tarifaires jouant un rôle majeur dans le commerce agricole, en particulier pour les produits transformés. En outre, de nombreux pays africains n'ont pas la capacité ni les infrastructures leur permettant de se conformer aux normes internationales. En effet, les segments les plus importants et dynamiques du secteur agricole sont soumis à un contrôle de plus en plus exigeant en vertu des réglementations alimentaires et sanitaires internationales et des normes privées imposées par les supermarchés. L'ajustement à de nouveaux environnements commerciaux et réglementaires régissant l'agriculture est un défi de taille pour l'Afrique. Dans ce contexte, l'assistance technique des donateurs et des corporations agro-alimentaires internationales pourrait se révéler utile²⁸.

L'Afrique apparaît sur les radars des multinationales agro-alimentaires et est davantage intégrée dans les chaînes de valeur mondiales.

Le secteur agro-alimentaire, de la fourniture d'intrants (semis et fertilisants) à la distribution, connaît un mouvement de mondialisation puissant, en termes d'approvisionnement – les fournisseurs de nombreux pays développés et en développement participent aux chaînes de valeur mondiales, coordonnées par les acheteurs et les supermarchés – et de degré d'internationalisation des grandes corporations. Un groupe relativement restreint de très grandes corporations multinationales (CMN), s'étendant sur l'ensemble du globe, domine le secteur.

Quelle est l'étendue de l'implication de l'Afrique dans le système agro-alimentaire mondial? Quelles sont les principales entreprises du secteur agricole actuel du continent? On connaît très peu les entreprises privées du secteur agro-alimentaire africain. Les informations mises à jour sur les entreprises, selon « *Fortune Global 500* » et « *Jeune Afrique, les 500* », publiées en 2007, fournissent un point de départ permettant de découvrir les entreprises africaines du secteur.

Les pays africains apparaissent progressivement sur les radars des grandes CMN du secteur agro-alimentaire. Des 49 géants de ce segment selon « *Fortune Global 500* », 25 ont des activités sur le continent. Les activités de ces entreprises sur le continent vont de filiales totales à, dans la majorité

²⁸ OCDE, « *Business for Development 2008. Promoting Commercial Agriculture in Africa* », 2008
<http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/4108011E.PDF>

des cas, des liens hors équités tels que des franchises et des licences. Ces corporations géantes sont également présentes via des bureaux de vente et des représentations de marketing.

Ces très grandes CMN ont accédé aux marchés les plus dynamiques en concentrant leurs activités en Afrique du Nord ou du Sud mais ont largement ignoré les pays intermédiaires. L'Afrique du Nord gagne du terrain grâce à ses liens étroits et sa proximité avec l'Union européenne, ses progrès en matière de libéralisation économique et l'amélioration de ses infrastructures. Il n'est pas surprenant de constater qu'en 2006 la région bénéficiait d'environ deux-tiers des investissements étrangers directs (IED) africains. Au sud, l'Afrique du Sud était le destinataire de l'essentiel des investissements.

Pendant ce temps, les entreprises agro-alimentaires indigènes africaines émergent lentement sur le continent en tant qu'acteurs crédibles. Des 500 entreprises reprises dans le classement « Jeune Afrique », 111 sont actives dans au moins un segment de la chaîne de valeur agro-alimentaire. Leurs revenus sont extrêmement variables, de plus de 11 milliards \$ à 90 millions \$.

Le secteur des boissons semble être le plus dynamique et développé, avec une présence notable d'entreprises étrangères et africaines, parfois en partenariat. Ces collaborations sont principalement basées sur des licences locales et des franchises. Ainsi, le leader international du secteur Coca-Cola est présent dans la plupart des États africains via des franchises avec des entreprises locales fournissant des services de mise en bouteille et de distribution.

Il est intéressant de mentionner que les entreprises africaines ont commencé à s'internationaliser. Les grandes entreprises, en particulier les distributeurs, font des incursions sur le continent afin d'échapper à des marchés nationaux saturés. L'internationalisation prend de nombreuses formes : les entreprises exportent leurs produits via des partenaires (Lesieur Cristal par exemple), établissent leur propre représentation de vente sur place (Nigerian Breweries), voire relocalisent les sites de production vers différents pays (Illovo Sugar). Les entreprises sud-africaines sont celles qui adoptent les stratégies d'internationalisation les plus proactives. Seules quatre des 24 entreprises sud-africaines du classement « Jeune Afrique » ne pratiquent pas d'activités internationales. Bien que toujours peu nombreux, ces exemples mettent en lumière les grandes opportunités pour les entreprises du secteur agricole africain.

L'émergence du secteur privé agro-alimentaire indigène et l'intérêt des corporations multinationales non africaines pour l'Afrique montrent que les efforts gouvernementaux d'amélioration de l'environnement entrepreneurial commencent à payer. Toutefois, beaucoup reste encore à faire. L'investissement privé du secteur demeure limité et la participation des producteurs africains à la chaîne de valeur agro-alimentaire mondiale est relativement passive et ne représente qu'une petite part de la valeur générée le long de la chaîne²⁹.

L'aide à l'agriculture est de nouveau à l'agenda des donateurs, avec une focalisation plus grande sur le commerce et le développement du secteur privé.

Face aux ressources financières limitées et à un agenda de négociations commerciales de plus en plus complexe, les pays africains ont montré un intérêt important pour les mécanismes d'aide au commerce afin d'aider à développer les capacités de négociation commerciale, de renforcer les capacités de production (en particulier, mais pas seulement, dans le secteur agro-alimentaire) et d'améliorer les infrastructures commerciales, réalisant ainsi leur potentiel d'exportation.

On estime à 6,1 milliards \$ par an le soutien total de l'aide au commerce en faveur de l'Afrique (sur la base des engagements) pour la période 2002-2005, ce qui représente presque un tiers de l'aide mondiale au commerce. Le soutien aux infrastructures liées au commerce représente plus de la moitié de ce montant. Dans l'ensemble, la Commission européenne et la Banque mondiale/l'Association internationale de développement sont de loin les principaux donateurs en faveur de l'Afrique pour toutes les activités d'aide au commerce, suivies de la Banque africaine de développement/du Fonds de développement africain en soutien aux infrastructures commerciales

²⁹ OCDE, « *Business for Development 2008* », cit., <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/4108011E.PDF>

et au développement des capacités de production. En tout, ces trois donateurs multilatéraux représentent plus de la moitié des engagements totaux d'aide au commerce à l'Afrique pour 2002-2005.

En Afrique, plus de la moitié du soutien au développement des capacités de production bénéficie au secteur agricole et couvre un large spectre d'activités. Le soutien annuel des donateurs à ce secteur a atteint environ 1,4 milliards \$ pour 2002-2005. Cependant, jusqu'à récemment, l'aide agricole en Afrique était en déclin. Ces 15 dernières années, son volume a chuté tant en termes absolus (de 2,6 à 2,0 milliards \$) et en part de l'aide publique au développement (APD) totale (de 11 à 5,4%). Cette baisse reflète une tendance mondiale. Le succès limité de l'aide agricole et la transition vers des prêts d'ajustement structurel (davantage liés à la libéralisation économique), a entraîné une chute drastique de l'aide agricole depuis le début des années 1990.

Par ailleurs, une plus grande part de l'APD a été dirigée vers les infrastructures et les services sociaux. L'aide à la santé et à l'éducation attire les agences de développement pour plusieurs raisons. Elle peut être canalisée via de grandes entités publiques, via un soutien aux programmes des ministères ou comme aide budgétaire générale. Les coûts de transaction sont donc ramenés au minimum. Plus fondamentalement, l'aide peut être clairement liée à une fourniture plus importante de services de base, lesquels peuvent à leur tour être relativement aisément associés aux progrès vers des objectifs internationaux tels que les objectifs du millénaire pour le développement (OMD). D'un autre côté, l'aide à l'agriculture (de même que d'autres secteurs de production) connaît des périodes de gestation souvent longues et ne jouit pas de cette relation claire entre dépenses d'aide et résultats.

Depuis le début du siècle, on assiste à un regain de la sensibilisation, tant parmi les décideurs africains que les agences donatrices, à la contribution vitale de l'agriculture à la croissance de long terme et à la réduction de la pauvreté. Les pays africains en sont venus à réaliser que les performances médiocres de l'agriculture ont un impact profond sur leur développement économique et social. La communauté donatrice a elle aussi recommencé à focaliser son attention politique sur la contribution vitale du commerce et du développement du secteur privé, en particulier agricole, au développement.

Cependant, l'aide agricole varie considérablement selon le pays et la région en termes de politiques, de fourniture et de nature et degré d'harmonisation des donateurs³⁰.

7.2 Réaliser le potentiel de l'agriculture : leçons tirées dans cinq pays

Afin de dresser un tableau plus fidèle de l'aide à l'agriculture africaine et d'évaluer ce qui fonctionne vraiment en termes de programmes d'aide, l'OCDE s'est penchée sur le cas de cinq pays entre 2005 et 2007. Le Ghana, le Mali, le Sénégal, la Tanzanie et la Zambie ont été sélectionnés à cause de l'importance particulière de leur développement économique et de l'engagement de leurs gouvernements en faveur la modernisation et de la diversification agricole. De plus, ils font partie des plus grands destinataires d'aide agricole en Afrique et présentent un large spectre de programmes soutenus par des donateurs³¹.

Dans les cinq pays, la transformation structurelle de l'agriculture n'a pas encore eu lieu

Bien qu'elle ait fait partie des priorités politiques des cinq pays presque depuis leur indépendance, la transformation de l'agriculture et le développement d'industries agricoles n'a pas encore eu lieu. Le secteur agricole se caractérise par une structure duelle, avec peu d'agriculteurs commerciaux et une grande majorité de petits exploitants s'adonnant à l'agriculture de subsistance ou de quasi-subsistance. La productivité des cultures alimentaires stagne et même les pays à sécurité alimentaire potentielle, tels que le Ghana et la Tanzanie, continuent à connaître des problèmes à ce

³⁰ OCDE, « *Business for Development 2008* », cit., <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/4108011E.PDF>

³¹ OCDE, « *Business for Development 2008* », cit., <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/4108011E.PDF>

niveau. Alors que l'industrie de transformation agricole sénégalaise est plutôt active, elle ne génère malgré tout que peu de valeur ajoutée et n'entretient que des liens faibles avec le reste de l'économie du fait de sa dépendance importante aux intrants importés.

Les exportations agricoles ont en revanche émergé comme un nouveau moteur de croissance agricole. L'agriculture sous contrat (systèmes artisanaux) s'est révélée comme un mécanisme efficace d'implication des petits agriculteurs dans la production de cultures d'exportation et les économies d'échelle.

Ces deux éléments interdépendants se sont avérés plus difficiles à mettre en place pour les cultures alimentaires, principalement à cause de la liberté laissée aux exploitants sous contrat³².

De nouvelles approches pour soutenir la commercialisation agricole donnent des résultats encourageants...

Les donateurs adoptent de plus en plus une approche de chaîne de valeur afin de promouvoir le développement du secteur privé dans l'agriculture et s'efforcent de surmonter plusieurs obstacles en même temps. Les interventions précédentes se focalisaient principalement sur la production et n'accordaient pas l'attention nécessaire au développement de liens de marché et au rôle des entités de soutien. De nombreux nouveaux projets s'appuient à présent sur la composition de la chaîne de valeur afin d'identifier ces obstacles et de s'assurer que tous les segments concernés sont pris en compte, notamment les acteurs de soutien. Parmi les exemples prometteurs, citons les projets consacrés aux services agricoles déterminés par la demande (services vétérinaires en Zambie) et d'autres industries de soutien (emballage au Sénégal et au Mali). Il s'agit d'une amélioration significative par rapport au passé, bien que les projets demeurent limités aux biens et aux secteurs spécifiquement destinés à l'exportation.

Néanmoins, certains segments de la chaîne de valeur agricole ne bénéficient toujours pas d'une attention soutenue des donateurs. En particulier, il convient de davantage tenir compte du rôle des fournisseurs d'intrants, de l'implication des intermédiaires du marché (y compris des petits négociants) et des besoins spécifiques des entreprises agricoles. À ce propos, les efforts de donateurs semblent plus importants au Sénégal que dans les quatre autres pays. De plus, des points clés d'accès au marché, tels que le marketing et les normes de qualité (sanitaires et phytosanitaires par exemple), bénéficient de peu d'attention.

Une leçon importante à tirer de l'approche de la chaîne de valeur est que la promotion du développement du secteur privé dans l'agriculture va bien au-delà du secteur lui-même et concerne plusieurs domaines politiques. Par exemple, la promotion de systèmes artisanaux ne peut être distinguée de l'amélioration de l'environnement global des entreprises, en particulier de l'exécution des contrats et du développement des fournisseurs de services aux entreprises³³.

...le défi consiste à donner plus d'ampleur à ces projets fructueux...

Dans les cinq pays, les donateurs ont toujours tendance à privilégier des projets individuels et orientés sur un domaine, souvent mis en œuvre en dehors des structures gouvernementales, via des organisations non gouvernementales (ONG) locales ou internationales. Ces projets ont partiellement réussi à augmenter les volumes de production et à faciliter l'accès au marché, principalement des marchandises destinées à l'exportation, bien que leur impact à plus long terme et leur durabilité restent à déterminer. Si ces projets sont d'importantes sources d'expérimentation et d'innovation, le défi consiste à leur donner plus d'ampleur en termes de ressources et de couverture géographique et de les intégrer aux stratégies et aux structures gouvernementales.

Le renforcement et l'intégration requièrent une évaluation complète des capacités locales de mise en œuvre, au sein du gouvernement et du secteur privé. Une faiblesse persistante des capacités peut requérir une approche progressive du transfert des responsabilités de gestion. Dans le même

³² OCDE, « *Business for Development 2008* », cit., <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/4108011E.PDF>

³³ OCDE, « *Business for Development 2008* », cit., <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/4108011E.PDF>

temps, les ONG en charge de projets des donateurs (en soutien à des systèmes artisanaux locaux), doivent jouer un rôle de facilitation et ne devraient pas entrer en concurrence avec des fournisseurs privés de services aux entreprises ou mettre à mal la viabilité commerciale des transformateurs³⁴.

... et garantir la durabilité

Des résultats positifs peuvent être identifiés pour les projets de tous les pays, mais leur durabilité à long terme pose question. Les évaluations suggèrent que les interventions des donateurs n'ont souvent pas accordé l'attention nécessaire aux capacités locales. En effet, peu de projets ont une stratégie de retrait explicite afin de faciliter le transfert du projet aux homologues locaux et de garantir que les services continuent à être fournis aux agriculteurs de manière durable. Là où des évaluations d'impact ont été menées, les résultats observés sur les niveaux de revenus et la durabilité des entreprises sont irréguliers. Le maintien des bénéfices obtenus au niveau des exploitations après le retrait du soutien des donateurs demeure un problème qui devrait être davantage pris en considération durant la conception du projet.

Pour être juste, les gouvernements n'ont pas toujours tenu leurs engagements en termes de financement des homologues et de politiques de promotion du développement du secteur privé dans l'agriculture.

Les gouvernements doivent investir davantage dans l'agriculture et dépenser de manière plus efficace - En dépit de l'engagement politique dans le développement agricole, le financement gouvernemental réel de l'agriculture est sur le déclin depuis vingt ans. Les ressources publiques limitées et instables du secteur entravent la mise en œuvre des stratégies agricoles. Aucun des pays, à l'exception du Mali, n'est proche de l'objectif de 10 % fixé par le CAADP.

Cependant, il ne suffirait pas de renverser la tendance pour obtenir une croissance agricole plus importante. Les gouvernements doivent également améliorer l'allocation de ressources au sein du secteur agricole et consacrer davantage de ressources aux investissements dans le renforcement de la productivité. Par exemple, les résultats pour la Zambie suggèrent que le déclin des ressources a affecté l'équipement en capital et les charges départementales récurrentes de manière disproportionnée, engendrant une carence en équipement et en personnel pour mener à bien la recherche et fournir des services d'extension et des formations aux agriculteurs.

Il est essentiel de renforcer les capacités du secteur public – Les structures gouvernementales en charge de l'agriculture souffrent de carences en capacités, qui amoindrissent leur capacité à jouer un rôle clé dans le secteur, à assurer une coordination avec d'autres ministères et à suivre les projets de donateurs. Les flux de main d'œuvre hautement qualifiée vers le secteur privé ou les projets de donateurs sont fréquents, reflétant en cela non seulement les salaires peu élevés mais également l'absence de politiques de développement des ressources humaines permettant de retenir la main d'œuvre qualifiée.

Les capacités sont particulièrement limitées au niveau local. Les cinq pays ont adopté des stratégies de décentralisation afin d'adapter davantage les interventions du secteur public aux besoins locaux. Mais jusqu'à présent la décentralisation des responsabilités ne s'est pas accompagnée d'une prise en charge des ressources financières et humaines au niveau des districts et des villages. Davantage d'attention doit être apportée au développement des capacités non seulement au niveau national mais également au niveau local afin de faire de la fourniture de services publics déterminés par la demande une réalité.

Il faut améliorer la coordination des donateurs – Bien qu'en amélioration, l'harmonisation des donateurs et l'alignement sur les priorités gouvernementales dans le secteur agricole sont moins avancés que dans les secteurs sociaux. La prédominance de projets individuels et l'implication de

³⁴ OCDE, « *Business for Development 2008* », cit., <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/4108011E.PDF>

plusieurs ministères (agriculture, infrastructures, terres, commerce) en charge de l'agriculture rendent les progrès difficiles. Cela est également vrai pour les pays considérés comme plutôt avancés pour ce qui est de l'harmonisation des donateurs, tels que le Ghana et la Tanzanie.

La coordination des donateurs se fait principalement au niveau central et concerne surtout des questions liées aux politiques. La coordination opérationnelle, en particulier sur le terrain, ne se fait qu'au cas par cas. On observe fréquemment différents projets dans une même zone d'un pays, les agriculteurs participant parfois à plus d'un projet. La coordination sur le terrain devrait être assurée par les autorités gouvernementales, mais celles-ci manquent souvent des ressources et des capacités nécessaires.

Une approche coordonnée et sectorielle pourrait permettre de faire face de manière plus efficace aux multiples contraintes entravant la commercialisation agricole. Toutefois, les expériences de la Zambie à la fin des années 1990 et plus récemment de la Tanzanie montrent la difficulté de mise en œuvre de programmes sectoriels multi-donateurs. L'établissement de programmes agricoles sectoriels nécessite une volonté politique significative et de la patience, ainsi qu'un renforcement des capacités gouvernementales³⁵.

Perspectives d'avenir : des programmes d'action plus équilibrés

L'objectif global de l'aide des donateurs et des gouvernements au secteur agricole est d'extraire les petits exploitants de la pauvreté et de créer davantage d'emplois ruraux hors des exploitations. À ce propos, le potentiel du marché des denrées alimentaires de base ne devrait pas être négligé. Les cultures alimentaires traditionnelles sont souvent mieux adaptées aux conditions agro-écologiques locales et l'augmentation de la demande locale et régionale constitue une grande opportunité d'étendre la production et de développer des industries de transformation des aliments. Actuellement, les donateurs et les gouvernements ont tendance à trop se concentrer sur les cultures d'exportation et trop peu sur les aliments de base.

Alors que des systèmes d'agriculture sous contrat ont été établis avec succès pour des cultures d'exportation, les exemples de programmes de commercialisation demeurent rares pour les aliments de base. Une plus grande implication du secteur privé dans la conception et la mise en œuvre de programmes de commercialisation peut être plus ardue pour les cultures alimentaires, mais est nécessaire pour développer et maintenir les industries alimentaires locales. Il faut renforcer le soutien des donateurs aux approches novatrices des programmes de commercialisation dans ce segment du secteur agricole.

Renforcer la productivité des cultures alimentaires est une priorité essentielle pour l'Afrique actuelle, au vu des perspectives prometteuses des prix alimentaires mondiaux. Cela requiert des investissements de taille dans l'irrigation, l'entreposage, les infrastructures de transport, ainsi que l'accès aux marchés d'intrants (fertilisants, semis, matériaux de plantation et crédits). Cela nécessite également un meilleur fonctionnement des marchés et des liens plus étroits avec les acheteurs et les transformateurs³⁶.

³⁵ OCDE, « *Business for Development 2008* », cit., <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/4108011E.PDF>

³⁶ OCDE, « *Business for Development 2008* », cit., <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/4108011E.PDF>

Sélection des ressources en ligne

Banque mondiale

World Trade Indicators 2008. Benchmarking Policy and Performance, 2008 (uniquement en anglais)
<http://info.worldbank.org/etools/wti2008/docs/mainpaper.pdf>

Trade Costs and the Business Environment: A Focus on Africa, 2008 (uniquement en anglais)
<http://go.worldbank.org/HZQUQGAS80>

Trade costs in Africa: Barriers and Opportunities for Reform, Policy Research Working Paper 4619, 2008, (uniquement en anglais)
http://siteresources.worldbank.org/INTRANETTRADE/Resources/Internal-Training/Portugal-Perez_Wilson_Trade_Costs_Africa_paper.pdf

Realizing the gains from trade: export crops, marketing costs, and poverty, Policy Research Working Paper 4488, 2008, (uniquement en anglais)
<http://go.worldbank.org/72JIPSWSN0>

SMEs, growth, and poverty, 2004 (uniquement en anglais)
<http://go.worldbank.org/LOD9OMF5Q0>

SMEs, growth and poverty. Cross-Country Evidence, 2004 (uniquement en anglais)
http://siteresources.worldbank.org/INTFR/Resources/SMEs_Growth_and_Poverty_Cross_Country_Evidence.pdf

Small and Medium Enterprise (SME). World Bank Group review of small business activities, 2001 (uniquement en anglais)
<http://go.worldbank.org/SGJFJG9YC3>

CNUCED

Rapport sur l'investissement dans le monde 2009. Sociétés transnationales, production agricole et développement

Vue d'ensemble

http://www.unctad.org/fr/docs/wir2009overview_fr.pdf

Rapport complet (uniquement en anglais)

http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf

Rapport sur l'investissement dans le monde, 2008: Les sociétés transnationales et leur rôle dans les infrastructures

Aperçu

http://www.unctad.org/fr/docs/wir2008overview_fr.pdf

Rapport complet (uniquement en anglais)

http://www.unctad.org/en/docs/wir2008_en.pdf

UNCTAD-UNEP, Organic Agriculture and Food Security in Africa, 2008 (uniquement en anglais)

http://www.unctad.org/trade_env/test1/publications/UNCTAD_DITC_TED_2007_15.pdf

Enhancing the participation of small and medium-sized enterprises in global value chains, Note by the UNCTAD Secretariat, doc. TD/B/COM.3/EM.31/2 2007 (uniquement en anglais)

http://www.unctad.org/en/docs/c3em31d2_en.pdf

Moyens d'accroître la participation des petites et moyennes entreprises des pays en développement aux chaînes mondiales de valeur. Note du secrétariat de la CNUCED, doc. TD/B/COM.3/EM.31/2, 2007

http://unctad.org/fr/docs/c3em31d2_fr.pdf

Growing micro and small enterprises in LDCs; The “missing middle” in LDCs: why micro and small enterprises are not growing, 2001 (with country studies from Burkina Faso, Samoa, Zambia) (uniquement en anglais)

<http://www.unctad.org/en/docs/poitetebd5.en.pdf>

FAO

Assessment and Finance in the Fruit and Vegetable Value Chain. Evidence from Small Island Developing States in the Caribbean and the Pacific, AAACP Paper Series – No. 6 , 2009 (uniquement en anglais)

http://www.euacpcommodities.eu/files/FAPC_270509.pdf

FAO, « Les défis du développement des agro-industries et du secteur agroalimentaire », Comité de l'agriculture, Vingtième session, 25-28 avril 2007,

<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/011/j9176f.pdf>

OCDE

The Impact of the Global Crisis on SME and Entrepreneurship Financing and Policy Responses, 2009 (uniquement en anglais)

<http://www.oecd.org/dataoecd/40/34/43183090.pdf>

Africa Partnership Forum, The Crisis and Africa: Monitoring the Global Policy Response, 2009 (uniquement en anglais)

<http://www.oecd.org/dataoecd/32/45/42949232.pdf>

Business for Development 2008. Promoting Commercial Agriculture in Africa (uniquement en anglais)

<http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/4108011E.PDF>

Removing Barriers to SME Access to International Markets, 2008 (uniquement en anglais)

<http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/8508021E.PDF>

Higher Food Prices – A Blessing in Disguise For Africa? OECD Policy Insights n. 66, 2008 (uniquement en anglais)

<http://www.oecd.org/dataoecd/15/7/40573527.pdf>

Making the Most of Aid: Challenges for Africa's Agribusiness, Policy Brief 36, 2008 (uniquement en anglais)

<http://www.oecd.org/dataoecd/21/63/41280802.pdf>

Business for Development 2007. Fostering the Private Sector (uniquement en anglais)

http://www.oecd.org/document/32/0,3343,en_2649_33987_38639328_1_1_1_1,00.html

Le développement du secteur privé dans les pays pauvres : faut-il changer de recette ? Repères n. 48, 2007 (uniquement en anglais)

<http://www.oecd.org/dataoecd/14/41/39044951.pdf>

Les opportunités d'affaires en Afrique: le secteur privé local est-il prêt à s'en saisir ? Repères n. 43, 2007 (uniquement en anglais)

<http://www.oecd.org/dataoecd/41/51/38583701.pdf>

The SME financing gap Vol. 1 - Theory and evidence, 2006 (uniquement en anglais)

http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/document.cfm?action=display&doc_id=624&userservice_id=1

Financing SMEs in Africa OECD Policy insights n. 7, 2005 (uniquement en anglais)

<http://www.oecd.org/dataoecd/57/59/34908457.pdf>

UNIDO

UNIDO, IFAD, FAO, The importance of agro-industry for socioeconomic development and poverty reduction, , Discussion paper for the 16th Session of the UN Commission on sustainable development, New York, May 2008 (uniquement en anglais)

<http://www.ifad.org/events/csd/csd.pdf>

Global value chains in the agrifood sector, 2006 (uniquement en anglais)

https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Global_value_chains_in_the_agrifood_sector.pdf

Integrating SMEs in Global Value Chains: Towards Partnership for Development, 2001 (uniquement en anglais)

https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Integrating_SMEs_in_global_value_chains.pdf

Autres sources

IFPRI, Public Agricultural research in Latin America and the Caribbean. Investments and capacity trends. ASTI Synthesis Report, 2009 (uniquement en anglais)

http://www.asti.cgiar.org/pdf/LAC_Syn_Report.pdf

Report from the Committee of African Finance Ministers and Central Bank Governors: "Impact of the Crisis on African Economies – Sustaining Growth and Poverty Reduction: African Perspectives and Recommendations to the G20 (21 March 2009) (uniquement en anglais)

<http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Generic-Documents/impact%20of%20the%20crisis%20and%20recommendations%20to%20the%20G20%20-%20March%202021.pdf>

OIT, Micro, Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economic Crisis. Impacts and Policy Responses, 2009 (uniquement en anglais)

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_108413.pdf

Commission pour l'Afrique, Economic growth in Africa and the financial crisis: facts and figures, 2009 (uniquement en anglais)

<http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Generic-Documents/Africa%20Commission-Facts%20and%20Figures.pdf>

GAIF, Agro-industries trends, patterns and developmental impacts, 2008 (uniquement en anglais)

<http://www.icar.org.in/gaif-2008/Facts%20files/BN%20AT%204.pdf>

Pietrobelli, 'Global value chains in the least developed countries of the world: threats and opportunities for local producers', Int. J. Technological Learning, Innovation and Development, Vol. 1, No. 4, 2008 (uniquement en anglais)

<http://host.uniroma3.it/docenti/pietrobelli/publications/IJTLID%20Pietrobelli%20GVCs%20and%20LDCs%202008.pdf>

Morrison, Pietrobelli and Rabellotti, Global Value Chains and Technological Capabilities: A Framework to Study Learning and Innovation in Developing Countries, Oxford Development Studies, n. 36:1, 2008 (uniquement en anglais)

<http://host.uniroma3.it/docenti/pietrobelli/publications/Morrison%20Pietrobelli%20Rabellotti%20ODS%202008.pdf>

Nations Unies, Small Scale Enterprise Development and Foreign Direct Investment in Africa. Challenges and opportunities, 2008 (uniquement en anglais)

http://www.un.org/africa/osaa/reports/FDI_study_2008_2.pdf

PNUD, Creating value for all: strategies for doing business with the poor, 2008 (uniquement en anglais)

http://www.growinginclusivemarkets.org/images/english/reports/gim_full_aug08.pdf

Danish Development Research Network, Global Value Chains, Business and Development, 2008 (uniquement en anglais)

http://www.ddrn.dk/filer/forum/File/DDRN_Overview_paper_FINAL_9_january.pdf

Altenburg, Donor approaches to supporting pro-poor value chains. Report prepared for the Donor Committee for Enterprise Development Working Group on Linkages and Value Chains, 2007 (uniquement en anglais)

http://www.fao-ilo.org/fileadmin/user_upload/fao_ilo/pdf/DonorApproachestoPro-PoorValueChains.pdf

Farfan, Understanding and Escaping Commodity-Dependency: A Global Value Chain Perspective Paper Prepared for the Investment Climate Unit International Finance Corporation, 2005 (uniquement en anglais)

http://www.cggc.duke.edu/pdfs/093005_Farfan_Commodity_Dependency_Uma_WB.pdf

Pietrobelli and Rabellotti, Upgrading in Clusters and Value Chains in Latin America. The Role of Policies" Sustainable Development Department Best practices series; 2004 (uniquement en anglais)

http://www.iadb.org/sds/publication/publication_3586_e.htm

Gereffi, Humphrey and Sturgeon, The Governance of Global Value Chains, 2004 (uniquement en anglais)

http://www.soc.duke.edu/sloan_2004/Papers/governance_of_gvcs_final.pdf

Commission européenne, Communication concernant la Coopération de la Communauté européenne avec les pays tiers : Comment la Commission envisage de soutenir, à l'avenir, le développement des entreprises, COM (2003) 267 final, 2003

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0267:FIN:FR:PDF>

Beyene, Enhancing the competitiveness and productivity of small and medium scale enterprises (SMEs) in Africa: an analysis of differential roles of national governments through improved support services, in Africa Development vol. XXVII, n. 3, 2002 (uniquement en anglais)

http://www.codesria.org/Links/Publications/ad3_04/Beyene.pdf

Peter Gibbon, Global Commodity Chains and Economic Upgrading in Less Developed Countries, Centre for Development Research (CDR) Working Paper 00.2, 2000 (uniquement en anglais)

http://www.djis.dk/graphics/CDR_Publications/cdr_publications/working_papers/wp-00-2.pdf

IDRC, Agents of Change - Studies on the Policy Environment for Small Enterprise in Africa, 1995 (uniquement en anglais)

<http://www.idrc.ca/openebooks/726-4/>

Sites web

AECF - Fonds d'Appui Africain pour le Développement de L'Entreprise

<http://www.aecfafrica.org/french/index.php>

AGRA - Alliance pour une révolution verte en Afrique

<http://www.agra-alliance.org/section/fr>

Banque mondiale

Portail Trade Costs and Facilitation: The Development Dimension portal (uniquement en anglais)

http://econ.worldbank.org/projects/trade_costs

Rural private sector development (uniquement en anglais)

<http://go.worldbank.org/GG5U2LZ7H0>

Enterprise Surveys (uniquement en anglais)

<http://www.enterprisesurveys.org/>

Doing Business – Mesure la réglementation des affaires

<http://français.doingbusiness.org/default.aspx>

CDE – Centre for the Development of Enterprise

<http://www.cde.int/index.aspx>

Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement:

www.cirad.fr

Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural:

www.rimisp.org

Commission européenne

DG Entreprises et industrie – Définition de PME

http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_fr.htm

DG Développement – Développement du secteur privé

http://ec.europa.eu/development/policies/9interventionareas/trade/private_sector_fr.cfm

FAO

Développement du secteur agro-alimentaire

<http://www.fao.org/ag/ags/subjects/fr/agribusiness/index.html>

Améliorer les services pour les systèmes agro-alimentaires

http://www.fao.org/ag/ags/index_fr.html

Centre d'investissement

http://www.fao.org/tc/tci/index_fr.asp

FIDA

<http://www.ifad.org/>

Global Value Chains

<http://www.globalvaluechains.org/>

OCDE - Centre pour l'entreprenariat, les PME et le développement local

http://www.oecd.org/departement/0,3355,fr_2649_34197_1_1_1_1_1,00.html

OIT

<http://www.ilo.org/public/french/index.htm>

ONUUDI - Agro-Industry Support Unit (uniquement en anglais)

www.unido.org/doc/5070

PNUD - Growing Sustainable Business (GSB) (uniquement en anglais)

<http://www.undp.org/business/gsb/about.htm>

PRODAR - Rural Agroindustries Development Project (uniquement en anglais)

<http://infoagro.net/prodar/about.cfm>

Valuechains4poor (uniquement en anglais)

<http://www.valuechains4poor.org/>

Glossaire de termes utilisés dans le développement des chaînes de valeur³⁷

Accord de service inclus

Accord incluant la fourniture de services dans une transaction commerciale de base (vente de produits ou prêts). L'idée de base est de financer le service dans le cadre de la transaction commerciale, en liant les conseils techniques à la vente d'intrants. Cet accord peut impliquer d'autres partenaires en tant que fournisseurs de services, tels que des négociants en intrants ou des entreprises de transformation, ou des fournisseurs de services professionnels en tant que tierces parties.

Acteur de la chaîne de valeur

Qualifie tous les individus, entreprises et agences publiques liés à une chaîne de valeur, en particulier les opérateurs et les fournisseurs de services opérationnels et de services de soutien. Plus généralement, certaines agences gouvernementales au niveau macroéconomique peuvent également être considérées comme des acteurs de la CV si elles assurent des fonctions essentielles dans l'environnement entrepreneurial de la chaîne de valeur en question.

Agent

Un agent est un intermédiaire de marché rassemblant acheteurs et vendeurs contre une commission de chaque partie.

Agriculture sous contrat

Forme de production dans laquelle les agriculteurs et les acheteurs concluent un contrat avant la saison de culture pour une quantité, une qualité et une date de livraison spécifiques d'une production agricole à un prix ou à une formule de prix fixée à l'avance. Le contrat fournit à l'agriculteur l'assurance de vendre sa récolte. Parfois, il inclut une assistance technique, un crédit, des services ou des intrants fournis par l'acheteur (voir accord de service inclus).

Amélioration / amélioration de la chaîne

Le terme amélioration renvoie au développement de la chaîne de valeur. Gary Gereffi distingue « l'amélioration du produit », à savoir l'innovation, la diversification ou l'amélioration du produit final, et « l'amélioration des processus », qui concerne les technologies et la logistique de production et de distribution. Ces formes d'amélioration renforcent l'efficacité globale. L'« amélioration fonctionnelle » renvoie à l'évolution des fonctions des chaînes de valeur d'un opérateur à un autre (par exemple le déplacement de la transformation primaire vers les agriculteurs). Elle entraîne une redistribution de la valeur ajoutée le long des étapes de la chaîne de valeur.

L'amélioration implique des activités de divers domaines d'action, pouvant être résumés comme « l'amélioration des liens, des associations et des partenariats entre entreprises », « le renforcement de l'offre et de la demande de services » et « l'introduction de normes et l'amélioration des politiques et de l'environnement entrepreneurial de la chaîne ». Un autre aspect est l'expansion des capacités de production renforçant les volumes vendus.

Approche filière

Approche d'étude de chaînes de produits. La tradition francophone de filière a été développée par des chercheurs de l'Institut national de la recherche agricole (INRA) et du Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD).

³⁷ Source : <http://www.value-links.de/manual/pdf/glossary.pdf>

Capture de valeur / valeur capturée

La valeur ajoutée additionnelle découlant de l'amélioration d'une chaîne de valeur demeure chez les opérateurs de la chaîne de valeur en question.

Certification

Procédure en vertu de laquelle une tierce partie (certificateur ou organe de certification) donne assurance écrite qu'un produit ou un procédé est conforme à des exigences spécifiées, appelées normes. La certification est un avantage pour les producteurs.

Chaîne d'approvisionnement / gestion de la chaîne d'approvisionnement

Le concept de base d'une chaîne d'approvisionnement est similaire à celui de chaîne de valeur. La différence est que la chaîne d'approvisionnement concerne la séquence d'approvisionnement (en amont) et de marketing (en aval) d'entreprises individuelles, leaders pour la plupart. La gestion de la chaîne d'approvisionnement est donc un instrument de gestion professionnelle plutôt qu'un concept de développement. Elle concerne la logistique plutôt que le développement du marché.

Chaîne de valeur (CV)

Une chaîne de valeur est

- une séquence d'activités professionnelles liées (fonctions) de la fourniture d'intrants spécifiques d'un produit particulier à la vente finale de ce produit aux consommateurs en passant par sa production primaire, sa transformation et sa commercialisation (vue fonctionnelle d'une chaîne de valeur).
- l'ensemble des entreprises (opérateurs) assurant ces fonctions, à savoir les producteurs, les transformateurs, les négociants et les distributeurs d'un produit en particulier. Les entreprises sont liées par une série de transactions professionnelles dans lesquelles le produit passe des producteurs primaires aux consommateurs finaux.

Selon la séquence des fonctions et des opérateurs, les chaînes de valeur consistent en une série de maillons (ou étapes).

Compétitivité (déterminants et indicateurs)

Les performances d'une économie sont le résultat d'une série de variables : au niveau microéconomique, la compétitivité est déterminée par des avantages comparatifs « forts » tels que le lieu d'implantation, la disponibilité de ressources primaires et le coût de la main-d'œuvre, ainsi que des conditions « faibles », telles que la compétence entrepreneuriale. Mais la compétitivité dépend également de la coordination de la chaîne de valeur et de l'existence d'agences de soutien au niveau mésoéconomique. Enfin, l'environnement propice aux entreprises détermine le coût global des activités. Dans l'ensemble, la compétitivité est exprimée en mesure d'efficacité technique et de profitabilité, ainsi qu'en taux d'innovation et d'investissement.

Coordination/intégration verticale

Au fur et à mesure de l'amélioration des chaînes de valeur, la coordination verticale entre les différentes étapes se renforce. Les relations sont donc régulées via accords et conventions écrites. Cette fonction de coordination est souvent assurée par une entreprise leader. À la limite, la relation entre fournisseurs et acheteurs est « intégrée » jusqu'à ce que la production et le marketing d'un fournisseur soient entièrement contrôlés par l'entreprise acheteuse (voir également gouvernance de la chaîne de valeur).

Correspondance entrepreneuriale

Activité de création et de promotion des contacts entre entreprises et des opportunités de vente de groupes d'entreprises spécifiques ou de l'ensemble de la communauté de la chaîne de valeur. Il s'agit d'un service de soutien à la chaîne de valeur.

Coût de transaction

À côté du coût de production et de marketing à chaque étape de la chaîne de valeur, les relations de marché entre les fournisseurs et les acheteurs génèrent des « coûts de transaction ». Ceux-ci

comprennent le coût de la recherche de partenaires commerciaux, de la recherche d'informations et de passage en revue du marché, ainsi que de la négociation, du suivi et de l'exécution des contrats. Des coûts de transaction élevés découlent souvent de l'inefficacité du marché, telle qu'un manque de transparence, une carence de niveaux et de normes, ou de dysfonctionnements de l'environnement entrepreneurial. Ils peuvent être réduits par l'organisation des marchés et l'amélioration de la coordination des chaînes de valeur.

Création de valeur / valeur créée

Valeur ajoutée additionnelle découlant de l'amélioration d'une chaîne de valeur.

Croissance en faveur des pauvres

Objectif le plus courant de promotion d'une chaîne de valeur. La croissance en faveur des pauvres peut être relative ou absolue. Au niveau relatif, la croissance favorise les pauvres si ceux-ci augmentent leurs revenus au-delà du seuil de pauvreté, même si leur part de revenu national n'augmente pas (taux de croissance en faveur des pauvres positif). Au niveau absolu, la croissance bénéficie aux pauvres si l'augmentation du revenu des plus pauvres (le quintile inférieur de la population) est au moins égale ou supérieure à celle du revenu moyen (réduisant donc l'inégalité). La croissance en faveur des pauvres met l'accent sur la nécessité de faire participer directement les pauvres à la croissance économique et non sur les transferts sociaux.

Denrée de base

Les denrées de base sont des produits en vrac (basés sur des ressources naturelles) échangés au niveau international comme matières premières ou après transformation industrielle de base. Les principales denrées agricoles de base sont les graines (riz, blé), le café vert, l'huile de palme, le coton ou le sucre blanc. La plupart des chaînes de valeur de denrées de base sont peu intégrées, bien que le commerce puisse être concentré. En termes d'augmentation de la valeur ajoutée, une stratégie intéressante est la « dédenréisation », la diversification de denrées conventionnelles en variantes à valeur élevée (café spécialisé, riz spécialisé, cacao aromatisé ou coton biologique).

Description de la chaîne de valeur

La description de la chaîne de valeur est une représentation visuelle (graphique) de ses niveaux micro et mésoéconomiques. Selon la définition de la chaîne de valeur, elle consiste en une description fonctionnelle combinée à une description des acteurs de la CV. La description peut mais ne doit pas nécessairement inclure le niveau macroéconomique de la chaîne de valeur.

Entreprise leader

Les entreprises leaders sont des négociants clés ou des entreprises industrielles jouant un rôle de coordination au sein d'une chaîne de valeur. Les chaînes de valeur hautement intégrées dépendent souvent d'entreprises leaders lorsque celles-ci sont les principaux acheteurs de production (voir gouvernance de la chaîne de valeur).

Environnement entrepreneurial / climat d'investissement

L'environnement entrepreneurial définit les conditions générales juridiques, réglementaires et d'infrastructure dans lesquelles les entreprises opèrent dans un pays donné. Il s'agit des conditions du *niveau macroéconomique*. Parmi celles-ci, citons la stabilité macroéconomique et politique, une gouvernance et un système judiciaire efficaces en général, ainsi que les réglementations spécifiques aux entreprises, telles que des droits de propriété bien définis (terre et eau), l'immatriculation des entreprises et le droit du travail, les institutions financières, les systèmes de transport et l'efficacité des procédures administratives. Il s'agit des conditions générales de l'environnement entrepreneurial à travers de nombreux sous-secteurs, ainsi que des conditions spécifiques à chaque chaîne de valeur.

Étalonnage

Processus de comparaison de ses propres paramètres de performance avec ceux d'entreprises ou de chaînes de valeur considérées comme leaders dans le domaine. Les paramètres peuvent porter sur divers aspects. Les plus importants sont la productivité, le coût de la production ou la qualité de la production. L'étalonnage est utilisé pour identifier les lacunes de performance de la chaîne de valeur considérée.

Facilitateur / facilitation

Les facilitateurs sont des initiatives poursuivant un intérêt public de développement économique (tel que l'objectif de croissance en faveur des pauvres). Ces initiatives englobent des programmes gouvernementaux pour le développement du secteur privé, ainsi que des projets de développement financés par des donateurs internationaux. À la différence des acteurs de la chaîne de valeur, ces programmes et projets sont publiquement financés (par les recettes fiscales). Ils demeurent à l'écart des activités régulières des entreprises et se contentent de faciliter temporairement la stratégie d'amélioration d'une chaîne. Parmi les activités typiques de facilitation, citons la sensibilisation, la facilitation du développement de stratégies conjointes et d'actions et la coordination d'activités de soutien.

Grappe

Concentration géographique d'entreprises étroitement connectées, le long d'une chaîne de valeur ou sous la forme d'un réseau autour d'un acheteur important ou d'une compagnie industrielle (par exemple, les *acteurs de la chaîne de valeur* dans le secteur de l'exportation de fleurs coupées sont tous proches d'un aéroport international). Plus simplement : une grappe est une chaîne de valeur concentrée au même endroit.

Gouvernance de la chaîne de valeur

La gouvernance concerne la coordination verticale des activités professionnelles de la chaîne de valeur. Selon la terminologie de Gary Gereffi, on peut distinguer diverses formes de gouvernance, dont les principales sont les marchés, les chaînes de valeur modulaires, les relations captives et l'intégration verticale. Alors que sur une chaîne de valeur modulaire, un fournisseur indépendant fabrique des produits selon les spécifications de l'acheteur, la gouvernance via relations captives fait dépendre les petits fournisseurs d'une entreprise leader beaucoup plus grande.

Interventions (de promotion des chaînes de valeur)

Les interventions sont des actions temporaires de facilitateurs externes visant à mobiliser et/ou à rassembler des acteurs d'une chaîne de valeur et à développer leurs capacités en promouvant donc l'évolution de la chaîne de valeur en question. L'idée est qu'une intervention externe déclenche un changement interne du système, dans ce cas le comportement des acteurs de la chaîne de valeur (CV).

Liens entrepreneuriaux

Les opérateurs des chaînes de valeur sont liés entre eux horizontalement (entre entreprises du même niveau de la chaîne de valeur menant le même type d'activités) et verticalement (entre fournisseurs et acheteurs de produits). Les liens entrepreneuriaux verticaux peuvent aller d'échanges de marché accidentels à une pleine coordination d'activités réglementées par contrat (voir *relations de marché*). Les liens entrepreneuriaux horizontaux vont de réseaux informels à des associations et des organisations entrepreneuriales.

Marchés / relations de marché

Interaction entre offre et demande (vendeurs et acheteurs) pour des types particuliers de biens ou de services. Les règles d'échange diffèrent en fonction du type de bien échangé (denrées de base, denrées périssables, biens d'investissement ou services). Il existe plusieurs formes de relations de marché : la transaction de marché de base est l'achat ponctuel d'un produit proposé par un vendeur, sur un marché traditionnel de rue, par exemple (relation de main à main sur un « marché traditionnel »). Parmi les

formes sophistiquées de relations de marché, citons les contrats de commande ou la sous-traitance régulière.

Niveau macroéconomique

Le niveau macroéconomique concerne les agences et les institutions publiques composant l'environnement propice aux entreprises. Généralement, le niveau macroéconomique d'une chaîne de valeur est composé du gouvernement au niveau national, régional et local, du système judiciaire et des principaux fournisseurs de biens publics (en particulier les routes et l'eau). Le niveau macroéconomique détermine le coût général des activités des entreprises au travers des diverses chaînes de valeur et secteurs de l'économie.

Niveau mésoéconomique

Sur une chaîne de valeur, le niveau mésoéconomique comprend l'ensemble des acteurs spécifiques à la chaîne fournissant des services de soutien réguliers ou représentant les intérêts communs des acteurs des CV. Parmi les fonctions du niveau mésoéconomique, citons la recherche publique et le développement des technologies, les accords sur les normes professionnelles, les services promotionnels, le marketing conjoint ou l'action politique. Elles sont assurées par les fournisseurs de services de soutien.

Niveau microéconomique

Sur une chaîne de valeur, le niveau microéconomique inclut l'ensemble des opérateurs de la CV et des fournisseurs opérationnels de services.

Normes

Les normes permettent de définir et de réglementer la qualité d'un produit en spécifiant ses caractéristiques ou son processus de fabrication. Il peut s'agir d'attributs intrinsèques et éthiques. Les liens entre les entreprises des chaînes de valeur doivent observer les normes de sécurité du produit, ainsi que ses normes de qualité et le cas échéant ses normes écologiques et sociales.

Opérateur de la chaîne de valeur

Entreprises assurant les fonctions de base d'une chaîne de valeur. Les opérateurs sont généralement les agriculteurs, les petites et moyennes entreprises, les entreprises industrielles, les exportateurs, les vendeurs en gros et les distributeurs. Tous deviennent propriétaires du produit (primaire, semi-fini ou fini) à un stade de la CV. Il existe donc une différence entre les opérateurs et les « fournisseurs opérationnels de services », ces derniers travaillant en sous-traitance pour les opérateurs de la CV. Cependant, dans une chaîne de valeur de services, les opérateurs comprennent tant les entreprises fournissant les services au consommateur final (personne physique ou morale) que d'autres fournisseurs spécialisés d'intrants et de services (secondaires) en amont.

Partenariat public-privé (PPP)

Dès que des entreprises privées ont des intérêts publics dans le développement économique, des agences publiques peuvent mener à bien des activités de développement conjointes avec celles-ci. Les PPP concernent des projets conjoints rassemblant gouvernements et entreprises privées pour des activités d'amélioration. Un critère important d'implication d'une agence publique dans un PPP est que les autres acteurs de la CV ou le public se voient octroyer une proportion adéquate des bénéfices.

Petites et Moyennes Entreprises (PME)

Il n'existe pas de définition du terme généralement acceptée. Plusieurs définitions ont cours dans les pays OCDE et le nombre d'employés n'est pas le seul critère. Les PME sont généralement considérées comme des entreprises indépendantes autres que les filiales employant moins d'un certain nombre de travailleurs. Celui-ci varie selon le pays. Le plafond le plus fréquent est 250 employés, comme c'est le cas de l'Union européenne. Cependant, certains pays fixent cette limite à 200, les États-Unis considérant quant à eux comme PME les entreprises avec moins de 500 employés. Les petites

entreprises sont principalement définies comme celles avec moins de 50 employés, alors que les micro-entreprises emploient au maximum dix personnes, voire cinq dans certains cas.

Dans le contexte communautaire, selon la recommandation 2003/361/CE de la Commission européenne, la catégorie des micro-, petites et moyennes entreprises (PME) se compose d'entreprises employant moins de 250 personnes et avec un chiffre d'affaires n'excédant pas 50 millions €, et/ou un bilan annuel total ne dépassant pas 43 millions €.

Point de levier

Élément pouvant profondément influencer le système dans son ensemble grâce à une intervention ou un changement minime.

Productivité

Production par unité d'intrant, à savoir la quantité de produit fournie par heure de travail ou par hectare.

Produits

Catégorie générique comprenant des produits physiques, tangibles, ainsi que des services proposés aux consommateurs. La chaîne de valeur est définie par un produit ou un groupe de produits, tels que la tomate ou un légume frais.

Promotion de la chaîne de valeur

Soutien du développement de la chaîne de valeur en facilitant de manière externe sa stratégie d'amélioration.

Secteur / sous-secteur

L'économie peut être répartie en secteurs selon divers critères. Ici, le terme « secteur » est défini selon des catégories de marché de production larges. Citons par exemple le « secteur agro-alimentaire », la « foresterie », le « secteur de l'habillement » ou le « tourisme ». Chaque secteur comprend des entreprises opérant sur le marché en question, ainsi que des règles de marché spécifiques. Des secteurs peuvent être subdivisés en sous-secteurs en différenciant les marchés de produits ou de services spécifiques, tels que « horticulture », « produits forestiers autres que le bois » ou « écotourisme ». Une différenciation plus profonde de ces marchés aboutit à la définition d'une chaîne de valeur. Cependant, il n'existe pas de classification généralement acceptée des secteurs, des sous-secteurs ou des chaînes de valeur. En pratique, les termes se chevauchent fréquemment. Le terme « secteur » (ou secteur économique) est supérieur aux sous-secteurs et en regroupe plusieurs.

Services de soutien / fournisseurs de services de soutien

À la différence des services opérationnels, les services de soutien ne soutiennent (ou ne couvrent) pas directement les fonctions de base d'une chaîne de valeur. Au contraire, ils concernent l'investissement général et les activités préparatoires bénéficiant simultanément à tous ou du moins à plusieurs opérateurs de la chaîne de valeur. Les services de soutien doivent donc fournir un bien collectif commun aux acteurs de la CV. La détermination de normes professionnelles, la fourniture d'informations spécifiques au secteur, le marketing d'exportation conjoint, la génération de solutions techniques généralement applicables ou le lobbying politique sont des exemples caractéristiques. Les services de soutien sont souvent proposés par des associations professionnelles, des chambres ou des instituts publics spécialisés.

Services opérationnels / fournisseurs opérationnels de services

Services assurant directement des fonctions sur la chaîne de valeur pour les opérateurs de la CV ou directement liés à ceux-ci. Il s'agit donc de services *business to business* (B2B). Il peut s'agir de services spécifiques à la chaîne de valeur, ainsi que de services génériques tels que les services comptables.

Soutien à la chaîne de valeur / fournisseur de services de soutien

Les soutiens à la chaîne de valeur fournissent des services de soutien et représentent les intérêts communs des acteurs de la chaîne. Ils appartiennent au niveau mésoéconomique de la chaîne de valeur.

Stratégie d'amélioration

Une stratégie d'amélioration est un accord entre des acteurs de la chaîne sur des actions conjointes d'amélioration.

Valeur ajoutée

Mesure de la valeur créée dans l'économie. Elle correspond à la valeur totale générée par les opérateurs de la chaîne (revenus de la chaîne = prix de vente final * volume vendu). La valeur ajoutée par unité de produit est la différence entre le prix obtenu par un opérateur de la CV et le prix payé par cet opérateur pour les intrants fournis par les opérateurs de l'étape précédente de la chaîne de valeur et les biens intermédiaires achetés aux fournisseurs d'intrants et les services non considérés comme faisant partie de la chaîne de valeur. En résumé : « la valeur est ajoutée à un bien ou à un service à chaque étape de sa production ou de sa distribution » (McCormick/Schmitz). Une partie de la valeur ajoutée additionnelle créée reste dans la chaîne (= valeur capturée) et une autre partie est capturée par des fournisseurs extérieurs à la chaîne.

Vision (du développement d'une chaîne de valeur)

La promotion d'une chaîne de valeur nécessite une perspective stratégique. La vision décrit l'évolution désirée de la chaîne de valeur en répondant à la question : À quoi la chaîne de valeur devrait-elle ressembler dans cinq ans ? La vision doit absolument être formulée et partagée par les opérateurs et les soutiens de la CV, afin d'en inclure les objectifs opérationnels et d'en faciliter les activités de coordination et d'amélioration.