

culture et des agro-industries sont étroitement liées et la croissance des agro-industries dynamiques est essentielle afin d'offrir des opportunités d'emploi pour un grand nombre de petits exploitants qui ne sont pas en mesure d'émerger de l'indigence par le biais de l'agriculture.

L'évolution rapide des demandes et des technologies signifie que les agro-industries en Afrique doivent être rationalisées pour assurer la concurrence avec les producteurs des autres régions du monde. Heureusement, le contexte stratégique et les outils technologiques nécessaires pour favoriser la transformation du système des industries agroalimentaires sont plus favorables que ce qu'ils l'étaient auparavant. La croissance des demandes externes et internes offre des débouchés lucratifs pour les produits agro-industriels, à condition de résoudre les problèmes d'accès au marché liés aux coûts élevés de transport et de transaction, y compris aux coûts engendrés afin de satisfaire des critères de qualité encore plus stricts.

Les gouvernements africains et leurs partenaires du développement doivent mettre l'accent sur les investissements clés et les politiques qui favorisent l'investissement des acteurs privés et ouvrent un créneau politique aux organisations professionnelles autonomes leur permettant de contribuer à la résolution des problèmes de coordination verticale et horizontale qui freinent actuellement la croissance de l'agro-industrie. L'approvisionnement adéquat des matières premières pour l'agro-industrie est essentiel pour augmenter la productivité et la concurrence dans les marchés où les chaînes de valeur agro-industrielles sont prédominantes, soulevant ainsi la nécessité de mettre à niveau les chaînes de valeur des entreprises agroalimentaires (Chapitre 4).

Le chapitre suivant aborde les conséquences et les opportunités d'approvisionnement des chaînes de valeur mondiales, régionales et locales et s'appuie sur cette analyse afin d'orienter la mise à niveau des chaînes de valeur.

MCours.com

4. Modernisation des chaînes de valeur

Stefano Ponte

4.1 Introduction

La transformation des matières premières agricoles en produits industriels ou en produits doté d'une plus grande valeur ajoutée, dépend de plus en plus de la capacité des entrepreneurs de l'Afrique subsaharienne à alimenter les chaînes de valeur locales, régionales et mondiales en produits conformes à des normes spécifiques, à des exigences en matière de volume et d'emballage, à des moments précis, en utilisant une logistique très précise et en respectant les délais de commercialisation imposés par les acheteurs. Si les transactions au comptant sont toujours courantes au sein des chaînes de valeur qui alimentent les circuits de consommation locaux et nationaux, au cours des deux dernières décennies beaucoup d'autres ont fini par être gérées par des revendeurs et des grandes marques industrielles dans les pays développés, ainsi que par des acteurs locaux et régionaux tels que les groupes de revente. Partout à travers le continent, sont apparus de nouveaux créneaux de modernisation grâce à la production à valeur ajoutée et/ou à la transformation des produits agroalimentaires ou agro-industriels, bien qu'au sein de certaines chaînes de valeur les acteurs soient soumis à la pression liée à la concurrence d'autres régions du monde en voie de développement et à la demande croissante ou aux prix en baisse appliqués par les revendeurs et les industriels des pays développés. Dans ce chapitre, nous étudierons dans quelles conditions, à quel niveau et à quel moment le fait de fournir des biens issus du secteur l'agroalimentaire et de l'agro-industrie à des chaînes de valeur aux niveaux local, régional et mondial est susceptible d'encourager la modernisation des pays africains.

Ce chapitre apporte donc des réponses aux questions clefs suivantes: a) De quels

débouchés les producteurs, courtiers et industriels de l'agroalimentaire africains peuvent-ils bénéficier dans le cadre de la fourniture de produits destinés aux chaînes de valeur nationales, régionales et mondiales ? Et à quelles menaces sont-ils confrontés ? b) En quoi consiste les possibilités de modernisation offertes à ces acteurs ? c) Quels types de stratégies de valeur peuvent être explorés au sein de chaînes de valeur spécifiques ? d) Que peut-on faire à l'échelle d'un pays pour accroître les bénéfices et minimiser les risques liés à la fourniture de produits à de telles chaînes de valeur ? Dans quelle mesure un cadre décisionnel stratégique public-privé constitue-t-il un facteur de soutien à de telles améliorations ?

4.2 Préparation du terrain en vue de la modernisation

Le terme de "chaîne de valeur" désigne l'ensemble des activités de valeur qu'exercent les entreprises, les exploitants agricoles et les ouvriers, de la conception d'un produit à son consommateur final et au-delà. Le fait d'alimenter des chaînes de valeur spécifiques offre des avantages qui peuvent s'avérer très différents en fonction de la façon dont ces chaînes sont régies, selon que les fournisseurs reçoivent ou non des intrants, bénéficient ou non d'une formation et de services auxiliaires dans le cadre de leurs engagements, et en fonction du marché final auquel ils apportent les denrées. Si le fait d'alimenter certaines chaînes de valeur d'envergure mondiale peut rapporter de coquettes sommes par rapport à des chaînes locales ou régionales, ces chaînes mondiales peuvent souvent s'avérer coûteuses en termes d'accroissement des risques et de la vulnérabilité.

De nombreux facteurs permettent de déterminer si une chaîne de valeur est locale, régionale ou mondiale²⁷ mais, en général, c'est une combinaison des facteurs suivants qui fait qu'une chaîne de valeur reste à l'échelle locale (ou passe de mondiale à locale):

- Les obstacles commerciaux classiques (barrières douanières, subventions existant dans les pays producteurs concurrents).
- Les normes, qui ont tendance à devenir plus strictes, plus nombreuses et toujours plus changeantes dans les pays dits riches (Gibbon *et al.*, 2010).
- La rentabilité plus grande par rapport aux risques inhérents aux marchés locaux.
- L'incapacité des acteurs locaux à répondre aux exigences des acheteurs internationaux en matière de volume, de logistique et de normes qualité.
- L'émergence de concurrents qui excluent un groupe d'acteurs (ou un pays) d'une chaîne de valeur.

Les exploitants agricoles, les courtiers et les industriels basés en Afrique sont sensés se moderniser lorsqu'ils acquièrent de nouvelles capacités ou améliorent les capacités existantes. Les vecteurs (uniques ou multiples) de modernisation revêtent les caractéristiques suivantes (Humphrey et Schmitz 2002; Ponte et Ewert 2009):

- (a) **Modernisation du produit:** passage à des produits plus sophistiqués dotés d'une valeur unitaire accrue, ou d'un contenu plus complexe, ou qui correspondent mieux aux normes produits.

27. Dans ce chapitre, sont considérées comme " mondiales" les chaînes de valeur qui sont axées sur l'exportation en dehors de l'Afrique, tandis que celles qui sont axées sur l'exportation vers des pays d'Afrique sont considérées comme " régionales" et que toutes les autres sont " locales", qu'elles alimentent une région d'un pays ou le pays entier.

- (b) **Modernisation des processus:** fait de parvenir à une meilleure transformation des intrants en rendements en réorganisant les activités de production, et/ou en améliorant les normes de gestion qualité, l'impact environnemental et l'aspect social des conditions de production.
- (c) **Modernisation fonctionnelle:** acquisition de nouvelles fonctions qui accroissent les compétences dans le cadre des activités et/ou améliorent la rentabilité (par exemple: passage de la production seule à la production suivie d'une transformation primaire).
- (d) **Modernisation multi-secteurs (ou multi-chaînes):** les compétences acquises au sein d'une fonction d'une chaîne sont utilisées pour un secteur / une chaîne différent(e).
- (e) **Autres formes de modernisation:** respect de la logistique et des délais d'exécution (délais de commercialisation), livraison toujours fiable et homogène des marchandises (un défi majeur dans le domaine des produits agroalimentaires), capacité à livrer de gros volumes (et à accentuer ainsi les économies d'échelle) – tout cela peut impliquer d'associer les types de modernisation mentionnés ci-dessus.

Aucun de ces vecteurs de modernisation n'est idéal – la réussite dépendra de la chaîne de valeur, de l'objectif stratégique de l'industrie concernée (et/ou du gouvernement), de la structure spécifique et des contingences inhérentes à une industrie donnée. De plus, lorsque le rendement d'une fonction particulière baisse ou que le fait d'exercer cette fonction devient trop risqué, les acteurs africains feraient mieux de revenir à des produits, processus ou fonctions plus simples (on appelle cela un "déclassement"; voir exemples au Chapitre 4.4).

Le fait d'alimenter des chaînes de valeur mondiales est susceptible de stimuler la modernisation, le transfert de technologie et la coopération public-privé dans le cadre du processus qui consiste à apprendre comment fournir des produits en respectant des caractéristiques strictes, surtout lorsque des normes d'importations rigoureuses sont nécessaires. Dans certains cas, les gains sont le résultat d'une valeur ajoutée plus grande ou d'une technologie plus avancée; dans d'autres, ils sont le fruit de l'augmentation des économies d'échelle ou de l'amélioration des compétences managériales et de la logistique. Un engagement mal conçu, l'absence de stratégies claires et les chocs extérieurs peuvent aboutir à des résultats négatifs. Le fait d'alimenter des chaînes de valeur locales ou régionales peut également permettre de dégager des bénéfices substantiels et encourager la modernisation – ce qui, en général, expose à moins de risques et rend moins vulnérable, mais aboutit à des courbes d'apprentissage moins accentuées et à des résultats plus limités.

Pour réussir la modernisation des chaînes de valeur, il ne suffit pas que les acteurs du secteur privé bénéficient d'un environnement commercial favorable; il faut également des créneaux précis qui soient liées à un produit ou à un type de produit particulier, à l'émergence de technologies particulières, à des modifications des règles de commerce international, ou à l'émergence de nouvelles niches. Ces créneaux sont souvent limités dans le temps: être le premier à s'adapter est un avantage non négligeable, et la possibilité de brusques modifications des exigences en termes de prix et/ou de qualité implique que les bénéfices peuvent être limités dans

le temps. La restructuration des chaînes de valeur peut également rapidement annuler des bénéfices antérieurs, tandis que les avantages acquis par certains intervenants peuvent être synonymes de pertes pour d'autres. Cela implique que la politique industrielle soit basée sur un système souple regroupant le secteur privé, les associations industrielles, les régulateurs et les acteurs de la société civile.

Bien que de nombreuses recherches portant sur les chaînes de valeur agroalimentaires et agro-industrielles soient actuellement en cours en Afrique, ce continent ne dispose pas encore de compétences suffisantes en vue de conduire une politique industrielle par le biais d'évaluations stratégiques permettant de savoir quels types de chaînes de valeur encouragent la modernisation et/ou permettent d'augmenter les gains des producteurs, des courtiers et des industriels, en fonction des pays. À partir des enseignements tirés de 10 études de cas menées sur les chaînes de valeur de l'agroalimentaire et de l'agro-industrie en Afrique, ce chapitre développe des propositions de politiques industrielles qui pourraient aider les pays africains à prendre une direction stratégique en vue de se moderniser via la chaîne de valeur.

4.3 Les différentes facettes des chaînes de valeur de l'agro-industrie

En Afrique, le fait de s'engager dans différentes chaînes de valeur agroalimentaires et agro-industrielles a abouti à des voies de développement très inégales (Gibbon et Ponte 2005). Dans certains cas, les acteurs de la chaîne de valeur ont abouti à une intégration accrue au sein de l'économie mondiale; dans d'autres, ils ont fini par avoir tendance à être encore plus marginalisés. Comme c'est le cas à l'échelle mondiale, la majorité des chaînes agroalimentaires africaines sont devenues, ces vingt dernières années, de plus en plus soumises aux exigences des consommateurs. Tout comme dans le secteur de la revente, les marques commerciales et industrielles internationales appartiennent à un nombre toujours plus faible de propriétaires; les intermédiaires sont de plus en plus aptes à régir les chaînes de valeur dans leur ensemble – en décidant qui fait quoi, quand et comment, et en fixant les normes en matière de prix, de volume, de modes opératoires et de qualité du produit. Ce processus a été accéléré par le démantèlement des monopoles d'exportation au sein des pays producteurs et par celui des accords internationaux concernant les marchandises.

Différents types d'entreprises intermédiaires règnent sur ces chaînes de valeur – revendeurs de vins, d'habillement ou de fruits et légumes frais; grandes marques commerciales qui traitent ou transforment le café et le cacao. Dans d'autres chaînes de valeur, comme les filières du coton et de la pêche, aucun groupe ne domine.

Dans les chaînes soumises aux exigences du consommateur, immédiatement en amont des entreprises intermédiaires (donc plus près du site de production), on trouve généralement d'autres acteurs puissants qui effectuent le travail quotidien de gouvernance de la chaîne pour les entreprises intermédiaires, et qui conservent des contacts relativement étroits avec les acteurs plus en amont dans la chaîne de valeur (Gibbon et Ponte 2005). Malheureusement, il n'existe aucune entreprise intermédiaire africaine au sein des chaînes mondiales de valeur de l'agroalimentaire, et il n'existe que quelques fournisseurs puissants. C'est pourquoi, au sein de nombreuses chaînes mondiales de valeur, la gouvernance est généralement hors de portée des

opérateurs basés en Afrique.

Les créneaux de modernisation sont également ciselés par les acteurs intervenant en aval (plus près du consommateur final). Cela signifie que les producteurs, courtiers et industriels africains qui alimentent les chaînes mondiales de valeur agissent en fonction de Conditions générales dictées en premier lieu par des marques agissant en tant que revendeurs et industriels dans les pays développés. D'un autre côté, la crise économique-financière mondiale qui dure depuis 2007 illustre, peut-être trop bien, à quel point le fait de se fier aux marchés d'envergure mondiale peut être encore plus risqué et rendre plus vulnérable. La crise a pourtant eu une conséquence bénéfique puisqu'elle a permis de réaliser qu'on dispose de créneaux alternatifs au sein des chaînes de valeur régionales et locales; là où les barrières d'entrée sont plus faibles, où les entreprises puissantes (s'il y en a) ont moins d'exigences et où les normes sont plus faciles à respecter. En effet, on n'accède pas à l'apprentissage et à la modernisation uniquement en faisant partie des chaînes mondiales de valeur: les chaînes de valeur locales et régionales offrent également des opportunités, surtout lorsque les capacités et le savoir-faire technique sont limités. À l'inverse, elles ne constituent pas forcément un tremplin vers les chaînes mondiales de valeur en raison des difficultés techniques et des normes draconiennes qu'il faut maîtriser. Cette étude suggère que les résultats issus de l'engagement dans une chaîne de valeur, et le type de modernisation qui en découle ne sont pas, a priori, de meilleure ou moins bonne qualité selon qu'on est dans une chaîne de valeur à l'échelle locale, régionale ou mondiale.

L'analyse de la chaîne de valeur contribue à l'élaboration de la politique industrielle

Pour réussir la modernisation des chaînes de valeur, il ne suffit pas que les acteurs du secteur privé bénéficient d'un environnement commercial favorable; il faut également des créneaux précis qui soient liés à un produit ou à un type de produit particulier, à l'émergence de technologies particulières, à des modifications des règles de commerce international, ou à l'émergence de nouvelles niches. Ces créneaux sont souvent limités dans le temps: être le premier à s'adapter est un avantage non négligeable, et la possibilité de brusques modifications des exigences en termes de prix et/ou de qualité implique que les bénéfices peuvent être limités dans le temps. La restructuration des chaînes de valeur peut également rapidement annuler des bénéfices antérieurs, tandis que les avantages acquis par certains intervenants peuvent être synonymes de pertes pour d'autres. Cela implique que la politique industrielle soit basée sur un système souple regroupant le secteur privé, les associations industrielles, les régulateurs et les acteurs de la société civile.

4.4 Dix études de cas des éléments de la chaîne de valeur

Sélection des études de cas

Dix chaînes de valeur ont été choisies pour être analysées: aussi bien des chaînes d'envergure essentiellement mondiale (pêche, produits Bio, fruits et légumes frais, ananas, coton/habillement), que des chaînes essentiellement locales (laitages,

manioc) et des chaînes de valeur aux caractéristiques tant mondiales que locales (ameublement, biocarburants, vin). Elles couvrent l'ensemble des principales catégories de production et de transformation d'agroaliments ou de fibres qu'on puisse trouver en Afrique: aliments frais (pêche, produits laitiers, fruits et légumes frais [FLF], ananas) et boissons (vin) à forte valeur ajoutée, cultures traditionnellement vouées à l'exportation (café, cacao), produits alimentaires de consommation courante (manioc) et produits agro-industriels (ameublement, biocarburants, coton/habillement). Le tableau 4.1 indique le principal axe de modernisation lié à chaque étude de cas, l'échelle géographique de la chaîne de valeur, les principales activités de transformation qui ont lieu en Afrique, et les principales sources d'information.

Chaîne de valeur	Pays étudié(s)	Axe de modernisation	Échelle géographique	Principales activités de transformation	Principale source de preuves
Poisson frais (Perche du Nil)	Ouganda, Tanzanie (Rép.-Unie de)	Conserver la fraîcheur, respecter les normes de sécurité des aliments	mondiale	levage des filets, mise dans la glace/congélation, emballage	Kadigi <i>et al.</i> (2007); Ponte <i>et al.</i> (2010); Ponte (2007)
Café et cacao Bio	Ouganda	Valorisation par la certification	mondiale	traitement primaire, séchage/triage	Bolwig <i>et al.</i> (2009); Gibbon <i>et al.</i> (2008)
Fruits et légumes frais	Kenya	Conserver la fraîcheur, préparations et emballages nouveaux	mondiale	nettoyage, découpe, pré-cuisson, emballage et pose de des codes-barres, préparations prêtes-à-cuire, stockage réfrigéré	Dolan et Humphrey (2000); Humphrey <i>et al.</i> (2004); Dolan et Sutherland (2003); McCulloch et Ota (2002)
Ananas frais	Ghana	Adaptation à la demande de nouvelles variétés	mondiale	triage, stockage réfrigéré; voire tranchage et emballage sous vide	Vagneron <i>et al.</i> (2009); Fold et Gough (2008); Whitfield (2009)
Produits laitiers	Kenya, Ouganda	Améliorer le stockage, la conservation et la distribution du lait frais	locale	stockage réfrigéré, pasteurisation, transformation en produits laitiers, emballage, traitement par Ultra Haute Température (UHT), stérilisation à bas coût	Bennett <i>et al.</i> (2006); Meridian Institute (2009); Birachi (2006); Aliguma et Nyoro (2007); Nyoro <i>et al.</i> (2007); Mbabazi (2005)

Table 4.1 continué...					
Chaîne de valeur	Pays étudié(s)	Axe de modernisation	Échelle géographique	Principales activités de transformation	Principale source de preuves
Manioc	Zambie	Nouveaux produits et systèmes de transformation, développement du marché	locale	stockage pour la vente du manioc non séché; pelage, râpage, trempage/fermentation puis séchage; transformation en farine; production de granulés de manioc séché; nourriture pour les animaux; amidon et édulcorants industriels	Chitundu <i>et al.</i> (2009); Meridian Institute (2009)
Ameublement	Afrique du Sud, Kenya	Respect des exigences de l'acheteur, utilisation de différentes essences	mondiale et locale	opérations de sciage, fabrication des meubles	Kaplinsky <i>et al.</i> (2002); Kaplinsky <i>et al.</i> (2003); Morris et Dunne (2004); Schneider (1999)
Biocarburants	Tanzanie (Rép.-Unie de)	Nouvelles technologies de fabrication, nouveaux produits	mondiale et locale	jusqu'ici: production d'huile végétale à partir de la plante; à l'avenir: production d'éthanol et de biocarburants	Martin <i>et al.</i> (2009); Dufey <i>et al.</i> (2007); van Eijck et Romijn (2008); Peters et Thielmann (2008)
Vin	Afrique du Sud	Valorisation par le biais de la création de marques et de cépages, amélioration des processus et technologies	mondiale et locale	processus de vinification, emballage, étiquetage	Ponte (2009); Ponte et Ewert (2009)
Coton/habillement	Zimbabwe, Tanzanie (Rép. unie de), Île Maurice	Gestion de la qualité et fourniture de la matière première (coton), fabrication de vêtements sous une marque propre (habillement)	mondiale	égrenage, filage, fabrication de produits textiles, fabrication de vêtements	Larsen (2008); Gibbon et Ponte (2005); Gibbon (2008)

Étude de cas n° 1: Répondre aux défis liés aux exigences en matière de sécurité alimentaire dans le cadre de la chaîne de valorisation de la perche du Nil (Ouganda et République-Unie de Tanzanie)

Au sein des marchés internationaux, la demande en produits issus de la pêche est élevée et croissante. Malgré le développement récent de l'aquaculture, les prises en baisse et la pression constante exercée sur plusieurs des principales réserves halieutiques impliquent des disponibilités limitées. En conséquence de quoi, la chaîne de valorisation de la pêche de poissons sauvages est extrêmement fragmentée et n'est pas clairement menée par un groupe d'acteurs précis. Si les marques agissant en tant que revendeurs et industriels établissent des paramètres importants pour la participation, elles ne sont pas aussi prépondérantes qu'au sein d'autres chaînes de valorisation telles que celles concernant les fruits et légumes frais et le café. Les industriels comme les pêcheurs des pays africains peuvent récolter des bénéfices substantiels, surtout lorsqu'ils ne sont pas soumis à la concurrence des flottes de pêche de l'Union européenne (UE) ou autres.

La pêche de la perche du Nil dans le Lac Victoria est, à ce titre, un bon exemple. Elle n'est vouée à l'exportation que depuis une période récente, les affaires sérieuses n'ayant débuté qu'au début des années 1990. Dans les années 80, les exportations de poissons depuis la République-Unie de Tanzanie et l'Ouganda se faisaient à l'échelle régionale (infra-continentale). Avant 1991, dans la région du Lac Victoria, la plus grande partie des activités de transformation du poisson étaient situées à Kisumu, au Kenya. Les usines kényanes envoyaient des camions réfrigérés remplis de glace vers les sites de débarquement en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie, pour récupérer la matière première. À la fin des années 80 et au début des années 1990, des usines se sont montées en République-Unie de Tanzanie et en Ouganda. Au début, la Perche du Nil était exportée sous forme de filets, parfois éviscérée et sans tête – toujours surgelée. Des certificats d'hygiène étaient nécessaires pour l'exportation, mais les produits et les usines de transformation n'étaient jamais vraiment surveillés. C'est au début des années 1990 qu'on a commencé à exporter le poisson vers l'UE en le conservant au frais dans de la glace. Les exportations de poisson ont franchement augmenté au milieu des années 1990 puis, après une série d'interdictions de l'UE entre 1997 et 2000, au début des années 2000.

Le système de gestion de la qualité du poisson actuellement en place en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie est le résultat d'un processus de modernisation qui s'est déroulé de la fin des années 1990 au début des années 2000, en réponse aux interdictions d'importation successives édictées par l'UE entre 1997 et 2000. En 1991, l'UE a promulgué la Directive 91/493 de la Commission européenne intitulée "Production et mise sur le marché de produits de la pêche destinés à la consommation humaine". Cette directive exigeait que soient mis en place des systèmes d'inspection et de contrôle afin de garantir la sécurité dans le cadre de la consommation humaine, tant dans les pays de l'UE que dans les pays souhaitant exporter vers l'UE. Parmi ces mesures on trouvait: le respect des "Bonnes Pratiques d'Hygiène" (BPH), des "Bonnes Pratiques de Fabrication" (BPF) et l'application des procédures HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point)

concernant l'analyse des dangers et des points critiques pour leur maîtrise. Par ailleurs, les autorités compétentes des pays tiers devaient démontrer la mise en place de contrôles adéquats.

L'UE a désormais intégré ces directives au "Paquet hygiène", en vigueur depuis 2006. Les principaux points sont les suivants:

- a) Dans les pays tiers, les réglementations en matière de santé et d'hygiène doivent être au moins équivalentes à celles en vigueur au sein de l'UE.
- b) Ces pays doivent disposer d'autorités compétentes capables de garantir la mise en place effective de réglementations adéquates par le biais de systèmes d'inspection, de surveillance et de sanction.
- c) Les opérateurs du secteur doivent appliquer des pratiques spécifiques en matière de santé et d'hygiène dans le cadre de la pêche, de la manipulation, de la transformation et de l'emballage du poisson et des produits dérivés de la pêche; et recourir à un système de gestion des risques basé sur l'HACCP.

Lorsque les exportations de Perches du Nil ont commencé, et même après la promulgation, en 1991, des réglementations sanitaires européennes en matière de pêche; les usines de transformation d'Afrique de l'Est ne disposaient d'aucun plan HACCP opérationnel. Au cours de la période qui a précédé la menace de la "vache folle", l'UE n'appliquait pas les normes de sécurité alimentaire de manière stricte, et les pays tiers ont bénéficié d'une période de lancement. Il n'existait aucun système organisé d'inspection par les autorités compétentes. La première interdiction d'exporter a touché l'Afrique de l'Est en 1997, car les exemples de contamination bactérienne élevée étaient légion, y compris par la salmonelle pour certaines exportations de Perche du Nil provenant du Lac Victoria et destinées à l'Espagne et à l'Italie. L'interdiction ne concernait que ces deux pays. En 1997/98, une seconde interdiction a été décrétée pour sept mois car une épidémie de choléra se propageait dans les trois pays riverains du lac et au Mozambique. À cette occasion, l'UE a interdit les importations de poisson frais et imposé des tests obligatoires sur les poissons surgelés en provenance d'Afrique de l'Est. Ces mesures ont fini par être levées car elles n'étaient pas basées sur des preuves scientifiques mais sur la plainte de l'UE qui estimait que les autorités compétentes n'appliquaient pas de mesures suffisantes pour lutter contre l'épidémie de choléra.

La troisième interdiction d'exporter (qui a duré quatre mois en 2000), l'Ouganda se l'est, au départ, lui-même imposée. Elle était due au fait que des journaux locaux avaient signalé qu'un enfant ougandais était mort d'une intoxication alimentaire attribuée au poisson. L'intoxication avait été associée à la pratique illégale supposée qui consiste à déverser des pesticides dans le lac pour améliorer la pêche. L'instance ougandaise compétente à ce moment-là, l'Uganda National Bureau of Standards (UNBS [Office national ougandais de normalisation]), déclara qu'il ne pouvait garantir la sécurité en matière d'exportations de poisson et demanda à l'UE de lui accorder du temps pour résoudre le problème. Pourtant, l'UE a immédiatement appliqué sa propre interdiction d'importation étendue au Kenya et la République-Unie de Tanzanie – même si les allégations n'ont jamais été prouvées. Des missions successives, menées par l'UE pour évaluer l'état du contrôle et de la surveillance sanitaires dans les pays riverains, ont permis de déceler un certain

nombre de problèmes au sein du système de réglementation alors en vigueur (Ponte 2007).

Les réponses apportées à ces questions épineuses

Les interdictions d'importations énoncées par l'UE ont eu des répercussions à grande échelle. En plus de la réduction des exportations de poissons et de la perte de revenus, des répercussions négatives ont touché des acteurs du secteur de la pêche, en particulier les industriels chargés de la transformation et les fournisseurs de services connexes (emballage, transport, etc.). Suite à ces interdictions, plusieurs usines ont dû fermer et les autres tournaient à bas régime. Dans le même temps, les interdictions et le compte-rendu des missions de l'UE ont abouti à la simplification des systèmes de réglementation et d'inspection, à la révision des procédures, directives, systèmes de surveillance et d'inspection liés à la sécurité alimentaire. Au niveau des usines, une assistance a été proposée pour la mise en œuvre de systèmes d'HACCP et de gestion de la qualité. Grâce au soutien de donateurs, plusieurs sites ont été modernisés pour permettre l'exportation des produits de la pêche. Un laboratoire privé, détenteur d'une accréditation internationale, s'est installé en Ouganda; ce qui évitait d'avoir à envoyer en Europe les échantillons à tester. Enfin, des efforts ont été fournis au niveau régional en vue d'harmoniser les procédures de traitement à appliquer dans les pays riverains du Lac Victoria.

Cela n'a pas été sans conséquences financières pour les industriels du secteur qui devaient respecter de nouvelles exigences en matière de sécurité des aliments. Le respect des BPF, des BPH et des procédures HACCP impliquait de modifier l'implantation des usines, d'élaborer de nouvelles procédures, de former du personnel et des équipes chargées du contrôle qualité. Malgré tout, il est communément admis que ces interdictions ont donné l'impulsion nécessaire à un important processus de modernisation du secteur.

L'interdiction a finalement été levée en 2000 suite à la mise en place, par les autorités compétentes, de procédures opérationnelles standard, complètes; des procédures qui permirent d'aboutir à plus de transparence et de mettre en place des systèmes de contrôle documentaire. Ces modifications ont été entreprises en étroite collaboration avec les acteurs du secteur, surtout en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie. Plus tard, la même année, la République-Unie de Tanzanie figurait de nouveau dans la liste de l'UE autorisant les importations depuis un pays tiers sans permission spéciale; même chose pour l'Ouganda en 2001.

En 2006, l'UE a de nouveau pratiqué des inspections qui ont permis de mettre en lumière: la nécessité d'un ajustement des réglementations et des procédures opérationnelles standard; le manque de procédures de contrôle, en amont, en matière de sécurité alimentaire dans la région située autour du lac (Ouganda); et la nécessité de limiter à quelques emplacement homologués les sites de débarquement des produits destinés à l'exportation (République-Unie de Tanzanie). Le niveau actuel de traçabilité dans une zone donnée (le groupe d'îles où le bateau transporteur effectue une campagne de pêche) est considéré comme suffisant. Si l'on compare aux inspections précédentes, la gravité et l'inquiétude engendrées par les problèmes détectés sont moins immédiates; même si le fait de ne pas les résoudre

pourrait créer des difficultés. Les difficultés rencontrées sur les bateaux de pêche en matière de surgélation, de manipulation des produits et de qualité de la glace; constituent toujours un problème latent pour les bateaux de transport. Étant donné que la pêche a lieu la nuit et que les prises sont généralement collectées par le bateau-collecteur quelques heures plus tard, la fraîcheur n'est pas mise à mal dans les premières heures suivant la prise du poisson. Quoi qu'il en soit, cela peut être résolu sans dépenses excessives (en emmenant des caisses lavables dans le bateau de pêche).

Malgré ces difficultés, il semble que l'industrie liée à la pêche de la Perche du Nil en Afrique de l'Est ait, dans une large mesure, "résolu" les problèmes de sécurité alimentaire et de respect des normes et procédures européennes d'importation. Pour que les gens vivant autour du lac puissent conserver leurs moyens de subsistance, la question cruciale est désormais la gestion durable des réserves halieutiques: un domaine où il reste beaucoup à faire. La forte demande et les prix avantageux à l'export n'incitent pas à engager des débats pour savoir comment limiter la quantité de poissons pêchés dans le lac. Par contre, certaines caractéristiques de la demande ont changé (la demande de petits filets a baissé) et des signes indiquent que les réserves halieutiques pourraient avoir atteint un point critique; ce qui encourage à tenir plus sérieusement compte de la gestion durable de la pêche dans la région.

Les perspectives du secteur: gestion de l'aspect durable, des réserves halieutiques et de l'activité de pêche

Depuis la fin des années 80, le fort taux de croissance des exportations de poissons pêchés dans le Lac Victoria s'est accompagné d'un certain nombre de problèmes liés au développement durable des ressources de base. Ces problèmes sont les suivants: a) surpêche et épuisement des ressources; b) perte de biodiversité en raison de l'introduction d'espèces exotiques; c) pollution des effluents à cause des usines de transformation du poisson et autres industries; d) dégradation des écosystèmes côtiers et; e) mauvaise gestion des ressources à cause des différences en matière de normes environnementales dans les états riverains.

Ces dernières années, la biodiversité a repris le dessus et la jacinthe d'eau est moins envahissante tout au long des côtes; ce qui signifie que la plupart des débats liés au développement durable sont axés sur la façon dont on peut éviter l'épuisement des ressources et sur la mise en place effective de normes de gestion de la pêche, désormais harmonisées au niveau régional. L'urgence de la situation a été souligné grâce à une étude récente qui visait à évaluer les modifications biologiques des réserves halieutiques du Lac Victoria; étude qui suggère que "les réserves de Perche du Nil subissent de terribles pressions et l'activité pêche a peut être atteint voire dépassé les limites acceptables" (Organisation des pêcheries du Lac Victoria 2007). Cela signifie que la gestion de la pêche, telle qu'elle est pratiquée actuellement, ne peut contrecarrer les problèmes de développement durable et que les revenus issus de la modernisation sont menacés.

De nombreuses règles ont été adoptées dans la zone entourant le lac afin de réguler la pêche. Cependant, jusqu'à une période récente, ces règles étaient mises

en œuvre de façon sporadique et spectaculaire; à grand renfort d'arrestations et d'opérations de type militaire aboutissant à la confiscation et à la destruction des équipements illégaux. Les patrouilles aquatiques étaient pour ainsi dire inexistantes et l'interdiction de commercialiser les poissons n'ayant pas la taille réglementaire était rarement respectée. Pourtant, deux évolutions récentes ont modifié cet état de fait. Tout d'abord, début 2007, la mise en place, dans les usines de préparation à l'exportation, d'un système d'auto-surveillance de la taille minimale des poissons et, deuxièmement, l'installation d'Unités de gestion des plages autour du lac.

Depuis la fin 2007, un système d'auto-surveillance spécifique a été mis en place en Ouganda et en Tanzanie en vue d'interdire la transformation des poissons n'ayant pas atteint la taille minimale. Le Kenya avait formellement accepté d'intégrer ce système, mais les troubles qui ont touché le pays fin 2007 et début 2008 ont retardé la mise en place effective. Le processus a été initié par l'Uganda Fish Processors et Exporters Association (UFPEA [Association des industriels ougandais exportateurs de poisson]) en septembre 2007, à la suite d'une série de réunions dont une réunion extraordinaire qui regroupait l'ensemble des membres en vue de prendre des décisions à ce sujet. Le même système a été adopté par la République-Unie de Tanzanie en octobre 2007.

Globalement, cette association d'industriels ougandais a commencé par mettre en place une équipe d'inspecteurs indépendants, financée par les industriels eux-mêmes et chargée de surveiller la taille des poissons utilisés dans les usines de transformation (toutes les usines sont membres de l'association). Les sanctions sont appliquées par l'autorité compétente, pas par les équipes d'inspecteurs privés, dans l'optique d'aboutir à une meilleure compréhension entre l'association d'industriels et les autorités compétentes en matière de pêche. En cas de non-respect des règles (le seuil de tolérance variant de 3 à 5 % selon les pays), le premier degré de sanction consiste à fermer l'usine pendant une semaine; le deuxième degré consiste à fermer pendant un mois et le troisième degré consiste en une interdiction de trois mois.

En Ouganda (depuis février 2008), seules quelques infractions du premier degré ont été commises; en Tanzanie, quatre fermetures d'usine ont été exigées, dont deux pour le même site (depuis mai 2008). Au Kenya, le système d'auto-surveillance mis en place ne fonctionne pas encore de façon efficace. Si l'on est cynique, on peut imaginer que des moyens de contourner les inspections ont pu être mis au point au niveau des usines; pourtant, en observant et en s'entretenant avec les personnes travaillant dans les sites de débarquement ainsi qu'avec les industriels, on peut considérer que seule une faible quantité de poisson n'ayant pas la taille légale est débarquée. De ce point de vue, l'initiative peut être considérée comme une réussite.

Cependant, le fait que les poissons n'ayant pas la taille minimale ne soient pas acceptés, par les usines de transformation pour l'exportation situées en Tanzanie et en Ouganda, ne signifie pas que de tels poissons ne soient pas capturés. Des articles de presse et l'observation directe des activités de pêche pratiquées sur le lac, suggèrent que des poissons n'ayant pas la taille requise sont débarqués en d'autres lieux et se retrouvent sur les marchés locaux et régionaux (plus spécialement en République démocratique du Congo (RDC) et au Soudan), mais à des prix inférieurs

à ceux des poissons exportés vers les marchés de l'UE. Cela signifie que non seulement les ressources sont toujours exposées au risque de surexploitation, mais qu'en plus les économies locales ougandaises et tanzaniennes bénéficient de mois de répercussions positives. Dans les zones frontalières, d'autres signes assez clairs montrent que des poissons n'ayant pas la taille requise arrivent au Kenya (où l'interdiction par auto-surveillance n'est pas efficace) d'où ils sont exportés par des canaux d'exportation légaux (Ponte *et al.* 2010).

Mais il est beaucoup plus difficile d'empêcher les gens de pêcher dans le lac des poissons n'ayant pas la taille requise car entrent en jeu: les équipements utilisés dans les pêcheries spécialisées en Perche du Nil, le coût et les primes liés à l'utilisation d'équipements alternatifs, les modalités de gestion de la pêche et les modèles de surveillance qui sont pourtant plus favorables à une modification des comportements en faveur de l'aspect durable. Cela implique également de surveiller efficacement le commerce local et régional lié aux poissons.

Enseignements tirés:

- 1) Les défis imposés par la réglementation européenne, plus stricte en matière de sécurité des aliments, ont permis de moderniser les usines de transformation et la gestion de la qualité tout au long de la chaîne de valorisation; du débarquement des marchandises à l'exportation.
- 2) Sans la coopération des secteurs public et privé et sans un consensus industriel fort, ces défis n'auraient pas pu être relevés.
- 3) Il se peut que la réussite de ce secteur porte en elle les graines de sa propre destruction: les réserves halieutiques et les prises ont atteint des niveaux très bas, ce qui menace la pérennité du secteur – bon nombre d'initiatives privé-public tentent de restaurer la gestion de la pêche dans ce lac.

Étude de cas n° 2: la modernisation par le biais d'une valorisation tournée vers les petits exploitants, avec certification bio du café et du cacao (Ouganda)²⁸

Ces quinze dernières années, le marché des produits agricoles biologiques s'est rapidement développé. En Europe, par exemple, les ventes de produits bio représentaient 21,6 milliards de dollars des É-U. en 2007; soit 2,5 % de l'ensemble des ventes de produits alimentaires en valeur. Encouragés par la demande croissante de produits bio tropicaux et de produits bio (approvisionnement toute l'année) des pays tempérés, des militants écologistes, des ONG et certains donateurs ont plaidé pour la mise en place, au sein de certains pays africains, d'une production biologique destinée à l'exportation.

Pour beaucoup de ces produits, les acteurs africains participaient déjà aux chaînes de valorisation non-bio de leur secteur. Cependant, mettre en place une variante bio de ces chaînes de valorisation impliquait d'obtenir les certifications nécessaires et (parfois) de modifier les pratiques agricoles. En termes d'analyse de la chaîne de valorisation, c'est un exemple de modernisation au sein d'une chaîne

28. Cette étude de cas est basée sur le travail de Bolwig *et al.* (2009) et de Gibbon *et al.* (2008)

de valorisation existante; de telles modernisations se font en intégrant de nouvelles qualités de produits (bio) et en modifiant les processus qui ont donné le jour à ces qualités. En d'autres termes, les produits tout autant que les processus sont modernisés.

Heureusement, au sein des chaînes de valorisation bio africaines, les producteurs peuvent toujours s'attendre à recevoir des primes pour des produits dotés de qualités équivalentes – ce qui n'est pas forcément le cas, par exemple, dans le cadre d'autres certifications de type "durable" (telles que les bananes du label Rainforest Alliance, du café certifié Utz, du poisson certifié Marine Stewardship Council, etc.). Cependant, si le produit est vendu plus cher dans le cadre de ces chaînes de valorisation, cela n'implique pas forcément un profit net plus élevé en raison des répercussions inhérentes à des coûts du travail plus élevés et à des rendements plus faibles.

En Afrique tropicale, l'Ouganda est l'un des deux premiers exportateurs, en valeur, de produits certifiés bio (l'autre étant le Kenya). Il fut l'un des pionniers des chaînes de valorisation bio grâce à un mouvement local favorable au bio et au soutien des donateurs. En 2006, il y avait entre 20 et 25 exportateurs certifiés bio, alors que l'ensemble des exportations de produits bio atteignaient presque 7 millions de dollars par an. Les exportations de produits bio étaient dominées par les cultures de rente, café en tête, et essentiellement destinées au marché européen. À quelques rares exceptions près, toutes les opérations d'exportation de produits bio étaient organisées autour d'exploitations agricoles sous contrat. La plupart de ces exploitations étaient soutenues, à divers degrés, par un ou plusieurs donateurs; le rôle de l'État étant limité, voire inexistant, en matière de facilitation.

Une série d'études récentes, menées par une équipe de chercheurs de l'Institut danois d'études internationales (IDEI), avait pour objet de comparer les systèmes d'exploitation agricoles conventionnels et biologiques pour la production du café et du cacao en Ouganda (Bolwig *et al.* (2009); Gibbon *et al.* 2008). Il a été montré que, dans les deux cas, le revenu net augmente de façon significative (de 100 % pour le café et de 82 % pour le cacao) suite à la certification bio (les répercussions des seules pratiques bio sont plus modestes). Ces études de cas montrent que l'agriculture bio a des répercussions positives sur les moyens de subsistance des foyers participants. Ainsi, non seulement la certification bio apporte une valeur ajoutée aux agriculteurs; mais, en plus, elle accroît les revenus nets et permet aux petits exploitants de conserver leur accès au marché.

La question connexe, politiquement intéressante, est de savoir si ces répercussions sont uniquement liées aux exploitations agricoles sous contrat. Cela parce que, en Afrique, de nombreux systèmes certifiés bio sont basés sur des exploitations agricoles sous contrat organisées autour de fermes à vocation commerciale et/ou de grands exportateurs. Les hommes politiques et les universitaires s'intéressent actuellement à l'exploitation agricole sous contrat car un problème les inquiète: les petits exploitants agricoles africains sont progressivement exclus des chaînes de valorisation plus rémunératrices; que celles-ci concernent des produits agricoles destinés à l'exportation ou des produits de plus grande valeur vendus sur les marchés intérieurs. On suppose que cette tendance est due à la baisse des investissements

publics en matière d'infrastructures et d'extension; ainsi qu'à un échec du secteur privé en matière d'intrants et, parfois, de production. Il semblerait que l'exploitation agricole sous contrat puisse constituer une solution à de tels problèmes puisqu'elle accroît les économies d'échelle, réduisant ainsi les coûts liés aux transactions avec les courtiers privés. D'un autre côté, un certain nombre de réserves ont été faites quant aux bénéfices que pourraient engranger les petits exploitants sous contrat; la question se pose en effet de savoir si les participants sont susceptibles de retirer des revenus selon les modalités de l'exploitation agricole sous contrat.

Les études de l'IDEI montrent que les systèmes d'exploitation agricoles bio sous contrat et certifiés ont des répercussions bénéfiques en termes de revenus pour les petits exploitants; un aspect non négligeable dans le cadre de l'évaluation de l'agriculture biologique et de l'exploitation agricole sous contrat considérées comme des solutions éventuelles aux problèmes bien connus que sont la stagnation et le déclin de l'agriculture en Afrique. Ce faisant, elles prennent en compte le problème de la sélection non aléatoire au schéma. Cela implique de vérifier si d'éventuelles différences de revenus constatées entre des participants et des non-participants reflètent des disparités en termes de dotations en facteurs ou de capacité, entre les agriculteurs; ou si ces différences ne sont qu'une répercussion de leur participation. Dans le reste de ce chapitre, notre attention se focalisera sur l'un de ces schémas – le système Kawacom Sipi pour le café Arabica bio (ci-après "schéma Sipi bio).

Le schéma Sipi bio

Le nombre de petits producteurs étant estimé à 350 000, le café est un élément essentiel de l'économie rurale en Ouganda. En Ouganda, depuis la fin des années 1960, le café est le produit d'exportation le plus important. L'Ouganda produit des cafés Robusta et Arabica léger, et un peu d'Arabica corsé; l'Arabica représente environ 20 % des exportations de café. La qualité est un facteur essentiel en matière de concurrence sur le marché international de l'Arabica léger. En termes de qualité, les caractéristiques négatives les plus importantes pour un grain de café sont les défauts physiques et les défauts gustatifs (goût inadéquat), essentiellement imputables au traitement et à la manipulation du produit. La qualité du café ougandais s'est rapidement détériorée au cours des premières années qui ont suivi la libéralisation du secteur, au début des années 1990; les exportateurs se sont alors bousculés pour récupérer des parts de marché par le biais de pratiques d'achat agressives comme, entre autres, l'achat de grains pas assez mûrs ou mal traités. Des pratiques similaires ont été observées au cours des campagnes 2005 et 2006, lorsque les prix à l'exportation ont augmenté après une période de déclin de la production, provoquant une ruée vers le café.

Depuis la fin des années 1990, certains exportateurs ougandais ont expérimenté des modèles alternatifs d'achat du café, par le biais du marché ouvert prédominant qui repose sur une série d'intermédiaires. Sont alors apparus des schémas impliquant bien souvent la certification auprès de divers labels durables (bio, Utz Kapeh, Fair Trade et labels propres), mais offrant également la possibilité de différencier les produits selon de nouveaux critères tels que la qualité du grain ou l'origine géographique. Ces systèmes ont été mis en place essentiellement pour protéger les

marges commerciales pendant la crise du café. Il existait un soutien des donateurs, ce qui facilité les choses. Si ces schémas ressemblent à bien des égards à l'exploitation agricole sous contrat, ils présentent parfois une faible implication des acheteurs comme des exploitants. Le système Kawacom Sipi pour le café Arabica bio est l'un des plus importants et il a été mis sur pied très tôt.

Le système Sipi est géré par Kawacom (Ouganda) Ltd, une filiale du négociant international en produits Ecom Agroindustrial Corporation. Kawacom est l'un des plus grands exportateurs de café traditionnel depuis l'Ouganda, et l'un des plus importants exportateurs de café bio. Le système est situé sur les pentes nord du Mont Elgon, dans le district de Kapchorwa, à l'est de l'Ouganda. En 2005, le projet regroupait 3870 exploitants bio, la plupart ayant été référencés et ayant obtenu la certification en 2000/2001. Le référencement est gratuit pour les exploitants, c'est pourquoi 62 % de l'ensemble des foyers de la région sont inscrits. La certification bio est conforme aussi bien aux normes européennes (UE) qu'américaines (EU) et elle est prise en charge par Kawacom. Un système de certification propre au groupe est utilisé; il est basé sur un Système de contrôle interne (SCI) élaboré. Le SCI repose essentiellement sur une inspection annuelle ou semestrielle des exploitations, entreprise par des agents de terrain salariés de l'entreprise et embauchés dans la région. Au cours des inspections, l'agent de terrain donne des conseils techniques et contrôle les performances de chaque exploitant en vérifiant si les normes bio ainsi que d'autres caractéristiques du projet sont bien respectées.

Les agriculteurs adhérents au projet doivent suivre certaines procédures de production et de traitement sur le lieu même d'exploitation; la plupart sont mentionnées dans le contrat fourni par Kawacom à chaque exploitant au moment de son inscription. Ces pratiques sont les garantes de la conformité par rapport aux normes bio ou autres; normes connues pour leurs effets bénéfiques sur les qualités physiques des grains de café: taille, teneur en eau, apparence et arôme. De plus, les conseils techniques délivrés améliorent les pratiques agricoles – surtout mais pas uniquement en bio – susceptibles d'accroître le rendement par unité de surface.

Le café est acheté par Kawacom à des points de collecte précis, puis stocké en vue d'être transporté ultérieurement à Kampala où il sera à nouveau traité et trié avant l'exportation. L'exploitant est réglé en liquide au moment de la livraison. Kawacom achète tout le café mis en vente par ses exploitants bio au moment de la saison des ventes; quel que soit le volume des commandes de café bio. Tout le café bio excédentaire est vendu comme du café traditionnel. Les prix sont communiqués chaque jour par téléphone portable grâce au réseau d'agents de terrain et d'exploitants-référents. Kawacom est contractuellement obligé de régler un supplément "bio" si le café est de "qualité convenable". Le montant de ce supplément n'est pas précisé, et aucune négociation directe n'a eu lieu en matière de prix entre Kawacom et les exploitants. En 2005, Kawacom a ajouté un supplément d'environ 300 Schillings ougandais (env. 0,08 €), achetant le café à un prix supérieur de 15 % à celui habituellement pratiqué dans la région du Mont Elgon. Ce supplément est le reflet du bonus obtenu grâce aux exportations de café bio, à la meilleure qualité du café bio et à la concurrence tarifaire avec les autres négociants travaillant dans la zone du projet.

Pour résumer, Kawacom emploie divers moyens pour permettre et inciter les cultivateurs à respecter ses normes bio et qualité, à savoir: inspections régulières des exploitations, formations en groupes et conseils personnalisés, achat d'intrants (à une échelle très réduite), politique de rejet du café ne correspondant pas aux normes et suspecté de ne pas faire partie du système, prix d'achat plus élevé, et procédure destinée à exclure du projet les exploitants qui, régulièrement ou de façon grossière, ne respectent pas les normes et règles inhérentes au projet.

Enseignements tirés:

- 1) Être un pionnier est un avantage non négligeable pour donner de la crédibilité à un pays qui intègre de nouvelles chaînes de valorisation, ou des chaînes de valorisation au sein desquelles la définition du produit est variable.
- 2) Un tel avantage peut être obtenu sans attendre que les instances gouvernementales apportent (sans précipitation) leur soutien; à cet égard, le soutien de donateurs ciblés peut faire la différence.
- 3) En Ouganda, les exploitants de café et cacao bio certifiés bénéficient d'une meilleure rentabilité que des exploitants non-bio comparables, même lorsque la dotation en facteurs et les biais d'auto-sélection sont maîtrisés; la meilleure rentabilité dont bénéficient les exploitants bio certifiés par rapport aux non-certifiés dépend de l'organisation de la production bio certifiée dans le cadre des systèmes d'exploitation agricole sous contrat.
- 4) Ce sont les caractéristiques spécifiques de ce schéma, et non l'exploitation agricole sous contrat au sens large, qui peuvent entraîner la modernisation; autrement dit, améliorer le bien-être des petits exploitants.

Étude de cas n° 3: les répercussions complexes de la participation à une chaîne de valorisation et de sa modernisation sur l'industrie des fruits et légumes frais (Kenya)

La chaîne de valorisation des Fruits et Légumes Frais (FLF) qui relie le Kenya à l'Europe (et plus particulièrement au Royaume-Uni) est probablement celle qui a été le plus minutieusement analysée dans la littérature consacrée au continent africain. Cette donc au sein de cette chaîne de valorisation que l'évaluation de la modernisation est la plus aboutie. L'industrie horticole kényane est généralement considérée comme une réussite – car elle a su élaborer des infrastructures perfectionnées en matière d'agriculture et de transformation, mettre au point un excellent soutien logistique, générer un grand nombre d'emplois dans les usines de transformation et faire augmenter les revenus des producteurs. Cette brève présentation de son développement et de ses résultats vise à mettre en lumière les conditions d'un tel succès et les sources potentielles de vulnérabilité.

Ces vingt dernières années, les exportations de produits horticoles ont bénéficié d'une forte croissance. Les importations de légumes vers l'UE ont augmenté de façon drastique dans les années 1990. Une grande partie de ces importations venaient d'Afrique, le Kenya représentant quasiment la moitié de l'ensemble des exportations depuis le continent vers l'UE en 1999. Si, jusque dans les années 80, une grande partie de ces exportations consistait en des "légumes asiatiques" et était

destinée aux marchés de gros; à la fin des années 1990, le Kenya produisait environ 75 produits horticoles sous forme de “produits non transformés” mais également pré-emballés et précuits – la majeure partie de ces produits étant désormais achetée par un petit nombre de chaînes de commerces alimentaires. Si, au départ, la production des légumes destinés à l'exportation était assurée par de petits exploitants; à la fin des années 1990, environ 40 % des produits destinés à l'exportation étaient issus de grandes exploitations à vocation commerciale et/ou d'exploitations appartenant aux exportateurs, en raison d'exigences toujours plus précises en matière de qualité et de sécurité alimentaire (Dolan et Humphrey 2000; Gibbon et Ponte 2005).

Pour pouvoir répondre à ces demandes et en raison de la nature périssable des légumes frais, l'industrie kényane des FFLF dut moderniser de façon substantielle ses capacités de transformation, notamment les installations post-récoltes, les infrastructures de transport, et acquérir des compétences approfondies en gestion et commercialisation. Elle a également mis au point des dispositifs élaborés d'emballage, développé ses gammes de produits et fait en sorte de se conformer à un nombre croissant de normes, labels et codes (tels que GlobalGAP et l'Ethical Trade Initiative (ETI [Initiative pour un commerce éthique])). Dans l'ensemble, cela s'est produit sans aide ni/ou intervention gouvernementale(s) (certains déclarent même que cela s'est produit justement parce qu'il n'y a pas eu d'intervention gouvernementale).

Les répercussions de la modernisation

Une série d'études consacrées à l'horticulture kényane destinée à l'exportation (Dolan et Humphrey 2000; Dolan et Sutherland 2003; Humphrey *et al.* 2004; McCulloch et Ota 2002) fournit une image précise des répercussions de la modernisation de cette chaîne de valorisation sur les foyers ruraux et urbains. Les résultats abrégés indiquent que, concernant l'emploi au niveau de la production, un glissement s'est opéré puisque les petits exploitants ont laissé la place à des salariés d'exploitations de grande envergure – il n'est pas sûr que le solde global ait été exprimé en nombres d'emplois. De plus, dans les grandes exploitations, bon nombre de salariés sont des femmes ne possédant aucune terre et n'ayant que peu d'autres possibilités de gagner leur vie. Au niveau des activités de transformation, les emplois ont augmenté dans les usines des zones urbaines, principalement chez les jeunes, les femmes seules et les travailleurs issus de foyers à revenus relativement faibles. Tant au niveau de la production que de la transformation, les chiffres de l'emploi se sont améliorés suite à l'application du code de l'ETI; la santé des salariés fait l'objet d'une plus grande attention, surtout en ce qui concerne la manipulation et l'utilisation des pesticides; les nouveaux emplois bénéficient surtout aux non diplômés; et le personnel aussi bien temporaire que permanent bénéficie de certains avantages (nourriture, transports, soins médicaux voire logement). D'autres avantages sont réservés aux employés permanents (retraite, congés annuels, congés maternité et congés maladie).

On a également constaté des répercussions sur les revenus et les moyens de subsistance: les foyers travaillant dans le secteur de l'horticulture destinée à l'exportation vivent mieux que les autres, aussi bien dans les zones rurales qu'urbaines. Dans les zones rurales, les petits exploitants travaillant comme sous-traitants contractuels pour de grandes exploitations bénéficient de revenus plus élevés, d'un

accès au crédit et de services étendus grâce aux exportateurs; alors que les petits exploitants qui ne travaillent pas dans l'horticulture doivent faire face à de plus grandes difficultés. Cependant on ne peut clairement déterminer si l'augmentation des revenus des foyers travaillant dans l'horticulture est le résultat de leur participation à la chaîne de valorisation ou si leur participation est le résultat d'une embellie qui leur a permis d'intégrer le système; toujours est-il que les petits exploitants doivent toujours franchir de multiples obstacles avant d'intégrer le secteur horticole. Par ailleurs, dans les zones urbaines, le revenu médian équivalent par adulte des foyers au sein desquels des individus travaillent dans les usines de transformation, est plus élevé que celui des foyers où personne ne travaille dans ce secteur. Bien que les revenus aient tendance à fluctuer en raison de la saisonnalité de la demande de main d'œuvre et de l'importance du travail temporaire; les foyers souffrent moins du manque d'aliments car ils passent des travaux hors transformation au travail dans les usines de transformation.

Dans ce secteur, les facteurs de vulnérabilité incluent l'extrême dépendance de la plupart des employés par rapport aux revenus issus des emplois dans l'horticulture, surtout chez les ouvriers des usines de transformation; dépendance associée à l'insécurité de l'emploi, temporaire la plupart du temps, surtout chez les femmes. De plus, les promotions et les possibilités de formation complémentaires sont rares, les horaires de travail varient selon la saison et la demande, et le statut des petits exploitants agricoles exclus de la chaîne de valorisation reste flou.

Enseignements tirés:

- 1) La modernisation de la chaîne de valorisation de l'industrie des FLF a eu différentes répercussions sur divers intervenants – avec, cependant, des effets bénéfiques nets sur le bien-être et l'emploi; même s'ils s'accompagnent de risques accrus et d'une plus grande vulnérabilité.
- 2) La menace que constitue la baisse des prix, les défis au niveau logistique et qualité; tout cela a donné l'impulsion et abouti à des systèmes de production et d'emballage plus efficaces, pour des produits de meilleure qualité.
- 3) Dans le même temps, cela s'est traduit par une accentuation de la précarité du travail; pourtant ces emplois sont de meilleure qualité que ceux proposés dans les mêmes zones à des gens ayant les mêmes compétences.
- 4) Une telle modernisation a été stimulée surtout par les "enseignements tirés des relations avec les acheteurs d'envergure mondiale", plutôt que par les systèmes d'extension nationale et de recherche en agriculture ou aux innovations technologiques créées localement.
- 5) Les gouvernements sont très peu, voire pas du tout, intervenus dans ce processus

Étude de cas n° 4: Répondre aux préférences des nouveaux consommateurs à travers la chaîne de valeur de l'ananas frais (Ghana)

La production et l'exportation d'ananas ont augmenté de façon significative au cours des dernières décennies. De 1960 à 2005, la production mondiale a quadruplé, passant de 4 à 16 millions de tonnes (Vagneron *et al.* 2009, p. 437). Les ananas

peuvent être exportés frais ou transformés. En 2005, le marché de l'ananas frais représentait 26 % du marché total en volume, et les importations à l'intérieur de l'UE et des États-Unis ont plus que doublé entre 1999 et 2007 (*ibid.*). Les exportations costaricaines vers les États-Unis ont augmenté rapidement à partir du milieu des années 1990, mais jusqu'à la fin des années 1990, les importations à l'intérieur de l'UE étaient dominées par la Côte d'Ivoire. Au cours des 10 dernières années, une grande partie de la demande croissante en Europe a été satisfaite par le Costa Rica, alors que les exportations ivoiriennes déclinaient et que celles du Ghana augmentaient (Fold et Gough, 2008).

La plupart des évolutions de ces modèles commerciaux sont liées aux actions d'un petit nombre de corporations multinationales impliquées dans la production et le marketing de marque, et notamment Fresh Del Monte Produce. En 1993, Del Monte a obtenu un brevet sur une variété d'ananas appelée CO-2, renommée ensuite MD2. Cette corporation a étendu la production de cette variété au Costa Rica, puis a commencé sa commercialisation aux États-Unis sous le nom de "gold extra sweet" (*ibid.*). À l'expiration du brevet en 2003, d'autres entreprises majeures spécialisées en fruits ont également commencé à produire la variété MD2 et à la commercialiser de manière agressive aux États-Unis. Une fois le marché américain saturé, elles ont ciblé le marché de l'UE. Le goût du MD2 est plus doux que celui du Smooth Cayenne (la variété traditionnelle exportée d'Afrique de l'Ouest), sa couleur est plus dorée, il est plus petit (le rendant idéal pour un repas familial, sans laisser de restes), et il est plus rond (permettant donc des tranches de taille égale). Il se conserve également plus longtemps.

La chaîne de valeur de l'ananas est une chaîne fortement pilotée, contrôlée par des producteurs de corporations multinationales et dans une moindre mesure par des détaillants. Les producteurs des corporations multinationales exercent un haut niveau de contrôle sur presque l'intégralité de la chaîne de valeur: a) ils ont défini la qualité produit à travers l'innovation variétale; b) ils contrôlent la production grâce à l'établissement de leurs propres fermes commerciales; c) ils tirent profit de leur expérience du secteur bananier dans les domaines de la logistique et du transport pour contrôler la qualité et les délais de livraison; et d) ils commercialisent leurs ananas sous un nom de marque, soutenu par de vastes campagnes marketing (Vagneron *et al.* 2009, p. 442).

Restructuration du secteur de l'ananas au Ghana

Le développement de l'industrie de l'ananas frais au Ghana était, jusqu'à récemment, un véritable succès. Les premières exportations ont commencé vers la fin des années 1970 et ont grimpé de manière significative à partir du milieu des années 80. En 1996, les exportations se situaient encore sous la barre des 20 000 tonnes, puis sont montées en flèche pour atteindre plus de 70 000 tonnes en 2004 (Whitfield, 2009). Contrairement à d'autres pays exportateurs, la production était réalisée principalement au sein de petites et moyennes exploitations, et l'industrie regroupait un grand nombre d'exportateurs (plus de 50 au début des années 2000), dont beaucoup étaient d'origine ghanéenne (Vagneron *et al.* 2009, p. 442). L'un de ces exportateurs (Farmapine; deuxième plus grand exportateur en 2002) fonctionnait selon

un modèle d'appropriation agricole financé par un projet de la Banque mondiale. Une telle structure industrielle avait des impacts positifs sur la réduction de la pauvreté dans le pays, cependant, la qualité et les résultats étaient moins probants que dans des pays où l'industrie était basée sur de grandes exploitations.

Au début des années 2000, la demande européenne de Smooth Cayenne, la variété à l'exportation initialement cultivée au Ghana, a commencé à décliner. Les plus grands producteurs locaux ont évolué progressivement vers le MD2 et les investisseurs étrangers ont commencé à installer de grandes exploitations pour le cultiver. En 2005, la demande de Smooth Cayenne avait presque disparu; en 2007, les exportations avaient chuté de 30 % par rapport à leur maximum de 2004. Elles auraient été plus critiques encore sans la création de Golden Exotics, une filiale d'une corporation multinationale spécialisée dans les fruits. En 2007, Golden Exotics représentait 40 % des exportations d'ananas frais du Ghana. A partir de 2009, l'industrie se compose uniquement de producteurs-exportateurs de grande taille; même les exportateurs purs ont quasiment disparu (Jaeger 2008; Whitfield 2009). Comme le MD2 requiert une réfrigération rapide après la récolte, les entreprises commerciales sont réticentes à acheter des ananas MD2 à de petits exploitants. La valeur du MD2 réside dans sa teneur en sucre plus élevée, disponible avant la pleine maturité.

En un sens, l'industrie de l'ananas au Ghana s'est améliorée. Elle propose une variété adaptée sur le marché avec des volumes et une qualité plus fiables, et obtient probablement des prix unitaires supérieurs à ceux pratiqués avant sa restructuration. Toutes les exportations sont désormais certifiées GlobalGAP (Jaeger, 2008). Les grandes exploitations ont également permis d'importantes opportunités d'emploi; désormais, sept entreprises transforment des fruits pour l'exportation, mais la majorité des entreprises opèrent sur le marché local (Whitfield, 2009). Parallèlement, dans certaines régions, les petits exploitants ont cessé complètement la culture de l'ananas (Fold et Gough, 2008). A partir de 2009, un seul agriculteur-exportateur s'approvisionnait encore auprès de sous-traitants agricoles en petites quantités de MD2 (Whitfield, 2009). Il est peu probable que l'emploi dans ces fermes et dans les usines de transformation ait atteint une taille qui compense complètement la perte d'accessibilité au marché des petits exploitants agricoles.

Alternatives des petits exploitants agricoles

Plusieurs initiatives ont été entreprises au Ghana en réaction à la restructuration de la chaîne de valeur de l'ananas évoquée ci-dessus. Toutes cherchent à trouver des marchés alternatifs pour leurs produits ou à faciliter leur transition vers la nouvelle variété demandée sur le marché de l'UE. La recherche d'un accès au marché du commerce équitable constitue l'une de ces alternatives. Farmapine, une entreprise détenue conjointement par des coopératives d'agriculteurs, a obtenu une certification commerce équitable en 2004 et a commencé à exporter de petites quantités à Tesco, avec des projets d'expansion. Cependant, en 2007, Farmapine a cessé son activité pour cause de surinvestissement et de retard sur les approvisionnements en intrants ainsi que sur les paiements aux agriculteurs. Fin 2007, d'autres initiatives avaient commencé à chercher à exporter vers le marché du commerce équitable. Celles-ci s'appuient sur de grandes fermes commerciales qui prévoient

d'utiliser une part de la prime au commerce équitable pour soutenir les écoles locales, l'approvisionnement en eau et l'électricité (Fold et Gough, 2008).

Une deuxième alternative consiste à exporter des tranches d'ananas fraîchement coupées et conditionnées sous vide, une activité gérée par une entreprise britannique. Cette usine a été fondée en 1999 et approvisionne quelques-uns des principaux supermarchés britanniques. Lorsque la demande en Europe a évolué vers la variété MD2, l'entreprise a fondé sa propre ferme, mais a ensuite découvert que ses clients préféreraient en fait les tranches d'ananas Smooth Cayenne. Dans ce cas, la production des petits exploitants est maintenue, néanmoins l'histoire montre à quel point ils sont vulnérables aux évolutions de la demande des consommateurs (Fold et Gough, 2008). Par ailleurs, la production de jus d'ananas est en hausse (essentiellement pour le marché domestique) et le Smooth Cayenne produit plus de jus que le MD2.

Une troisième alternative consiste à revenir à la variété d'ananas qui prédominait au Ghana avant l'établissement de l'industrie exportatrice – le Sugarloaf. Bien que populaire sur les marchés locaux, cette variété n'était, jusqu'à récemment, pas considérée comme commercialisable en Europe, en raison de sa couleur plus verte, de sa forme plus longue et conique et de sa chair blanche pâle; cependant, elle suscite désormais un intérêt croissant sur ce marché également. Suite aux efforts des donateurs, revendeurs et institutions de recherche, une structure organisationnelle pour la transformation de cette variété a été mise en œuvre. Elle a également obtenu une certification organique plus facilement que la variété MD2 puisqu'elle est traditionnellement cultivée sans intrants coûteux et récoltée après la maturité naturelle. L'ananas Sugar Loaf est désormais vendu dans les supermarchés haut de gamme au Royaume-Uni, après un processus de tranchage, de conditionnement en tubes plastiques, de réfrigération et de transport par avion (Fold et Gough, 2008).

La quatrième et dernière alternative est une initiative menée par les donateurs en vue d'aider les petits exploitants à entrer dans la chaîne de valeur du MD2. Un tel projet consiste à distribuer des plantules de MD2 aux petits exploitants et vise à former des agriculteurs et à établir une organisation marketing des producteurs afin d'obtenir la certification GlobalGAP. Selon (Jaeger, 2008), le déploiement du MD2 a été atteint et les plantules sont disponibles à un coût raisonnable.

Enseignements tirés:

- 1) Les petits exploitants agricoles sont très vulnérables aux évolutions des préférences des consommateurs.
- 2) Les préférences des consommateurs peuvent être façonnées de manière efficace par les corporations multinationales de producteurs à travers l'innovation produit et le marketing de marque.
- 3) Le marketing de niche peut apporter quelques solutions en réponse à l'innovation variétale qui exclut les petits exploitants, mais n'enrayera probablement pas la tendance générale.
- 4) Le soutien des donateurs est souvent requis pour aider les petits exploitants à s'adapter à de nouvelles situations ou à promouvoir des mécanismes organisationnels qui peuvent les aider à réintégrer la chaîne de valeur.

Étude de cas n° 5: Retour aux principes fondamentaux avec la modernisation des chaînes de valeur du lait cru et transformé (Kenya et Ouganda)

D'une manière générale, la demande de lait et de produits laitiers ne cesse de s'accroître, en raison de l'augmentation des revenus et de l'urbanisation. La production de produits laitiers des petits exploitants a démontré qu'elle génère une meilleure sécurité alimentaire et une réduction de la pauvreté (Wouters et van der Lee n.d.). Les industries de produits laitiers dans les pays en voie de développement sont généralement structurées autour de deux chaînes de valeur parallèles: a) celle du lait cru frais, consommé localement ou commercialisé sans pasteurisation (dénommée "lait cru" ci-après); et b) celle du lait transformé et des autres produits laitiers (dénommée "lait transformé" ci-après).

La demande urbaine croissante stimule le développement des chaînes de valeur du lait transformé, dans lesquelles la gestion de la qualité joue un rôle prédominant. Le développement de telles chaînes de valeur entraîne souvent un agrandissement de l'industrie laitière conduisant à un secteur plus concentré. Bien que cela puisse favoriser de plus en plus un approvisionnement en lait auprès de grandes exploitations, le secteur des petits exploitants a de fortes chances de conserver un rôle important (*ibid.*). En effet, dans la plupart des pays en voie de développement, les chaînes de valeur du lait cru sont de loin les plus importantes, allant de 83 % du marché total en Inde jusqu'à 98 % en République-Unie de Tanzanie (Bennett *et al.* 2006, p. 2).

Le Kenya est le plus grand producteur de lait d'Afrique subsaharienne et les produits laitiers représentent le plus grand sous-secteur agricole du pays (Staal *et al.* 2008). Le cheptel laitier du pays est estimé à 3,2 millions et la production de lait a augmenté d'1 million de tonnes en 1980 à 2,8 millions en 2002 (Birachi 2006, p. 13). Le Kenya possède un système de coopératives vaste et sophistiqué qui fournit du lait à un petit nombre de grands industriels. Cependant, 85-90 % de la production de lait est encore commercialisée sous la forme crue en raison des préférences traditionnelles pour le lait cru frais et la réticence à payer les coûts supplémentaires liés au traitement et au conditionnement (Meridian Institute 2009). L'industrie laitière est beaucoup plus petite en Ouganda, où 70 % du lait est consommé cru (Aliguma et Nyoro, 2007). Après une croissance rapide de la production de lait UHT dans les années 1990, notamment à l'ouest du pays, la plupart des usines ont fermé suite à des problèmes de gestion des approvisionnements de lait cru et parce qu'elles avaient obtenu des prêts en dollars avant la dépréciation du shilling ougandais (Mbabazi 2005).

Dans les deux pays, la plus grosse partie du lait est consommée ou vendue aux consommateurs locaux par les producteurs directement; les autres canaux de distribution sont les bars de boissons à base de lait, les magasins, kiosques et commerçants ambulants. Au Kenya, le marché formel est constitué de livraisons à des coopératives laitières ou à des groupes d'agriculteurs et par des livraisons directes à quelques grands producteurs laitiers basés dans les principaux centres urbains (Bennett *et al.* 2006; Nyoro *et al.* 2007). En Ouganda, huit grandes entreprises de transformation du lait sont situées dans la région occidentale du pays, où la production de lait est en excédent. Un certain nombre de micro-producteurs sont également entrés sur le

marché – plusieurs sont situés à Kampala. L'industrie de transformation en Ouganda produit essentiellement du lait pasteurisé, alors qu'elle est beaucoup plus diversifiée au Kenya. L'Ouganda importe la plupart de ses produits laitiers transformés du Kenya et d'Afrique du Sud.

Vecteurs de modernisation alternatifs

Par le passé, une grande attention a été portée à la modernisation de la chaîne de valeur du lait transformé au Kenya, en Ouganda et ailleurs. Cela provient de la croyance largement répandue selon laquelle la modernisation doit s'accompagner de produits plus sûrs et/ou de valeur ajoutée sous forme de transformation plus avancée, de développement de nouveaux produits pour le marché local (yaourts, fromage, etc.) et d'améliorations institutionnelles, notamment par rapport aux coopératives laitières. Une telle approche était basée sur un ou plusieurs des éléments suivants: a) amélioration de la santé des animaux et prévention des maladies; b) amélioration des tests du lait et des systèmes de gestion de la qualité associés; c) amélioration des technologies de transformation et innovation dans le développement produit; et d) améliorations des structures organisationnelles des coopératives laitières.

Cependant, les preuves empiriques semblent indiquer que la demande de produits traditionnels n'est pas susceptible d'évoluer avec des niveaux de revenus plus élevés, du moins au Kenya (Staal et al. 2008). Par conséquent, certains analystes remettent désormais en cause une modernisation focalisée sur le marché formel et recommandent plutôt de se concentrer sur les besoins des producteurs et consommateurs locaux. Malgré le rôle important joué par les coopératives dans le développement des produits laitiers au Kenya (contrairement à l'Ouganda), elles sont avant tout dépendantes de la demande de produits transformés et sont donc confrontées aux mêmes freins de croissance (ibid.).

Modernisation dans le contexte des marchés locaux

Une alternative à la voie évoquée ci-dessus prend en compte les préférences des consommateurs locaux et les contraintes auxquelles sont confrontés les petits producteurs. Le manque de technologies de stérilisation à faible coût et accessibles implique un fort taux de gaspillage dans le maillon informel de la chaîne de valeur. Cela signifie également que le lait ne peut parcourir qu'une distance limitée, avec des prix qui ne sont donc pas optimaux pour les producteurs. De plus, faire bouillir le lait avant consommation réduit considérablement sa valeur nutritionnelle. Par conséquent, l'une des options envisagées consiste à développer des techniques de stérilisation et de transport qui n'augmentent pas le prix pour le consommateur final de manière significative, telles que des dispositifs de stérilisation par rayonnement ultraviolet portables, l'accès à des centres de refroidissement bon marché, des conditionnements sanitaires à bas coût (Meridian Institute 2009).

Enseignements tirés:

- 1) Une attention trop importante a été accordée au développement et à la modernisation de la chaîne de valeur du lait transformé et des produits laitiers au Kenya et en Ouganda.

- 2) Jusqu'à ce jour, des efforts très limités ont été dirigés vers des améliorations de la chaîne de valeur du lait cru, qui couvre jusqu'à 80 % de la production totale de lait dans les deux pays.
- 3) Un besoin urgent de trouver des solutions d'assainissement, de stockage et de transport à bas coût dans le maillon informel se fait sentir.

Étude de cas n° 6: Obstacles et potentiel liés à la modernisation des chaînes de valeur locales du manioc (Zambie)

Le manioc est l'une des cultures essentielles à la sécurité alimentaire parmi les plus importantes d'Afrique, en raison de sa résistance aux sécheresses et à la maladie, de son aptitude à tolérer des sols peu fertiles et de la flexibilité de son cycle de plantation et de récolte. Il s'agit de la quatrième denrée de base la plus importante après le riz, le blé et le maïs. Outre la sécurité alimentaire, il est également utilisé pour nourrir les animaux et possède de nombreux usages industriels potentiels. A maturité, le manioc peut rester dans le sol entre 12 et 18 mois. Cependant, une fois récolté, il doit être transformé dans un délai de deux à quatre jours. Il doit également être transformé de manière adéquate, car il contient des composants cyanogènes potentiellement dangereux pour la santé (Meridian Institute, 2009). La pratique usuelle en Afrique de l'Est consiste à le faire sécher / fermenter – une fois déraciné, il est pelé, lavé et séché pendant deux à trois jours, puis couvert pendant deux ou trois jours supplémentaires; les moules sont ensuite retirés et le manioc est pilé en morceaux puis séché de nouveau.

L'Afrique est le plus grand producteur au monde de manioc, avec une part de marché d'environ 50 %. En Afrique de l'Ouest, la production est extrêmement commercialisée et le manioc s'utilise principalement à l'état transformé. Le Nigéria est le plus grand producteur du continent (environ 70 % de la production d'Afrique) et du monde. En Afrique de l'Est, le manioc est consommé principalement sous la forme crue (racines fraîches cuites). Comme le manioc frais est une denrée périssable présentant un faible rapport valeur/poids, il est commercialisé au niveau local.

Possibilités de modernisation

Un certain nombre d'améliorations possibles pourraient être appliquées aux chaînes de valeur domestiques du manioc:

- a) Stockage du manioc cru: la vaporisation des racines de manioc avec des produits fongicides et leur stockage dans des sacs en plastique peuvent augmenter leur durée de conservation de deux à trois semaines (Westby, 2008), et par conséquent augmenter la distance qu'elles peuvent parcourir pour être commercialisées.
- b) Le poids du manioc peut être réduit considérablement en le transformant en farine ou en granulés de manioc grillé; cela implique de le peler (l'opération demandant le travail le plus intense), de le râper, de le faire tremper / fermenter puis de le sécher – toutes ces opérations peuvent être effectuées au niveau de l'exploitation et représentent un gain de valeur.
- c) Production de farine de manioc de haute qualité (FMHQ) à mélanger dans le pain, les pâtes pour gâteaux et autres préparations alimentaires – cela implique la minoterie.

- d) Production d'aliments pour le bétail.
- e) Usages industriels (amidons industriels et édulcorants).

L'expérience zambienne

La production de manioc a augmenté rapidement en Zambie suite à l'introduction de variétés à haut rendement dans les années 1990 et 2000, notamment dans le nord du pays où il constitue la principale denrée de base. Les agriculteurs peuvent le récolter durant la saison maigre (décembre à février) lorsque les revenus sont faibles. Tandis que le maïs hybride requiert l'achat de nouvelles graines et de nouveaux engrais à chaque saison, les exploitants de manioc peuvent replanter leurs propres boutures (Chitundu *et al.* 2009, p. 598-599).

La commercialisation du manioc en Zambie s'effectue de cinq manières différentes: (1) production / consommation de subsistance, représentant 90 % du total; (2) achats locaux de manioc frais auprès d'autres foyers ou commerçants, dans un rayon de 50 km (5 % de la production totale); les trois autres méthodes représentent les 5 % restants; (3) production de copeaux déshydratés et transformation en farine pour la consommation domestique; (4) production destinée aux entreprises commercialisant des aliments pour le bétail; et (5) production à destination des utilisateurs industriels (Chitundu *et al.* 2009, p. 598-599).

La reconnaissance du potentiel du manioc dans l'amélioration de la sécurité alimentaire, notamment dans les régions enclines à la sécheresse, a mené une coalition d'ONG à distribuer des boutures de manioc, tandis que le secteur privé commençait à développer des produits à base de manioc à petite échelle. Le potentiel commercial du manioc a été reconnu ultérieurement par le Forum consultatif agricole, qui a organisé en 2005 une session spéciale sur le manioc, conduisant à la formation du Groupe de travail sur l'Accélération de l'utilisation du manioc (AUM). Les interventions antérieures dans la chaîne de valeur du manioc étaient principalement focalisées sur l'amélioration de la productivité. Mais tandis que les foyers accédaient à la sécurité alimentaire, une hausse des rendements de production a généré des surplus qui étaient difficiles à vendre sous la forme fraîche. Par conséquent, l'AUM a privilégié les maillons bétail et préparations à base de farine de la chaîne de valeur. Un potentiel à long terme existe également pour les usages industriels (y compris le bioéthanol) (Chitundu *et al.* 2009).

Des essais ont commencé en novembre 2006 sur l'alimentation animale, et les résultats semblaient indiquer que les aliments à base de manioc seraient viables commercialement dans la mesure où les copeaux pourraient être achetés auprès des minoteries à 60 % du prix du maïs. Par conséquent, un producteur d'aliments pour animaux a commencé à acheter du manioc et a piloté la production d'aliments à base de manioc. Comme pour les aliments transformés, une initiative a commencé à incorporer la farine de manioc au "nshima" (aliment de base zambien) et une étude sur les préférences de consommation a révélé que l'incorporation du manioc à la farine de blé du pain serait acceptable à hauteur de 1 à 15 % du total. Une grande minoterie de manioc a été créée à Mansa. Côté industriel, la principale brasserie de Zambie s'est intéressée au développement d'une bière de malt à base de manioc, suite à une expérience similaire et réussie en Ouganda. Le développement d'édulcorants artificiels a

également été exploré. Pour ce qui est des aspects négatifs, le Gouvernement a récemment cessé l'approvisionnement en manioc destiné à la sécurité alimentaire, et les subventions pour le maïs ont repris, rendant le manioc moins attractif (Chitungu et al. 2009; communication personnelle de l'auteur avec Steven Haggblade).

Enseignements tirés:

- 1) Le manioc est une composante importante de la sécurité alimentaire en Afrique, notamment dans les régions enclines à la sécheresse; cependant, l'expansion du marché du manioc frais est limitée par sa périssabilité une fois récolté.
- 2) Techniquement parlant, il existe de nombreuses opportunités de modernisation des produits à base de manioc et des processus liés; il existe également des opportunités pour se diversifier de la consommation du manioc frais à travers les aliments transformés, les aliments pour bétail et les usages industriels.
- 3) En Zambie, un groupe de travail sur la chaîne de valeur avait pour objectif d'explorer et de privilégier des utilisations alternatives du manioc.
- 4) Mais les subventions destinées aux denrées de base concurrentes, telles que le maïs, et le soutien limité dans le domaine de la sécurité alimentaire, ont limité l'opportunité de substitution et de modernisation de la chaîne de valeur du manioc.

Étude de cas n° 7: Enseignements en matière de modernisation des chaînes de valeur de l'ameublement (Afrique du Sud et Kenya)

En 2000, l'activité de l'ameublement est devenue le plus grand secteur de fabrication de basse technologie, avec des échanges mondiaux atteignant 57,4 milliards de dollars, dépassant la confection et les chaussures (Kaplinsky *et al.* 2003). Avec l'apparition des meubles en kit et prêts à assembler, l'ameublement est devenu une industrie de production massive, bien que les fabricants de meubles en bois massif retiennent un segment de niche important du marché. L'industrie a vécu une période de concurrence intense s'accompagnant d'une chute des prix. Trois principaux types d'acheteurs interviennent dans la chaîne de valeur mondiale du meuble en bois: a) les grands distributeurs multi-magasins (tels qu'Ikea) qui s'approvisionnent auprès de nombreux fournisseurs (principalement dans les pays à revenus intermédiaires et élevés) et qui ont une portée de distribution mondiale; b) les petits détaillants qui s'approvisionnent auprès d'un nombre limité de fournisseurs et de pays (également des pays à revenus faibles, notamment pour les produits pour lesquels la marge est basse et qui sont sensibles au prix, tels que les meubles de jardin); et c) les acheteurs spécialisés de taille moyenne qui s'approvisionnent auprès de nombreux fournisseurs et pays, mais qui vendent à des revendeurs d'un seul pays ou d'une seule région (*ibid.*, p. 7-9).

En termes d'accès au marché, les réductions de tarifs des pays de l'OCDE ont été accompagnées par des demandes plus fortes en termes de normes et certifications sur la gestion de la qualité, développées par l'Organisation internationale de la normalisation (ISO) (ISO9000), sur la responsabilité sociale et l'équité (SA 8000), développées par le Social Accountability International (SAI), et sur l'impact environnemental, développées par le système de certification forestière Forest Stewardship Council (FSC)

(Morris et Dunne 2004). Les trois types d'acheteurs attendent également de plus en plus des fournisseurs qu'ils adoptent de nouvelles technologies et améliorent leurs capacités de production. Les petits détaillants et les acheteurs de taille moyenne attendent également des fournisseurs qu'ils innoverent dans le domaine de la conception. Cela a conduit à une modernisation des processus et produits, tandis que la modernisation fonctionnelle est restée limitée à l'assurance qualité, la logistique et la distribution où les acheteurs ne revendiquent pas de droits de propriété et à la conception lorsque les acheteurs en ont exprimé le besoin (Kaplinsky *et al.* 2003).

Tentative de modernisation dans la chaîne de valeur du meuble en bois sud-africain

Au niveau de la production, la chaîne de valeur du meuble en bois est dominée en Afrique du Sud par de grandes entreprises qui ont évolué dans un cadre protectionniste à l'égard des importations et ont développé une large gamme de produits aux caractéristiques standardisées, mais qui restent très limitées au niveau de la conception et de la flexibilité de leurs portefeuilles produits. Presque tout le bois utilisé par ces producteurs provient d'Afrique du Sud.

Trois grandes entreprises dominent l'industrie du sciage; elles utilisent une technologie ancienne et alimentent principalement l'industrie papetière. L'industrie du sciage n'est pas très fiable en termes d'approvisionnement, de qualité et de flexibilité de la production (Kaplinsky et Readman 2005; Kaplinsky *et al.* 2002). Bien que la valeur des exportations de meubles ait été multipliée par 10 au cours des années 1990, les prix unitaires des exportations ont chuté de 250 % sur la même période. Cela laisse penser que les fournisseurs de mobilier sud-africains dépendent, dans la chaîne de valeur mondiale, principalement de prix bas et d'exportations de basse qualité.

Dans ce contexte, on explore actuellement les opportunités de modernisation de l'industrie à travers l'utilisation d'un type de bois différent (le saligna, un bois dur à croissance rapide de la famille des eucalyptus) à la place du pin. Cependant, les scieries sont équipées pour la production papetière et pour la coupe de bois souple, non de bois dur; par conséquent, toute stratégie de modernisation requiert une coopération à l'intérieur de la chaîne de valeur entre différents acteurs intervenant sur différentes fonctions. Une telle coopération a été établie dans le cadre du Projet de recherche industrielle qui a organisé un Atelier du réseau de saligna en 1998 avec des acteurs et animateurs clés de la chaîne de valeur. Cela a abouti à la formation du Groupe de la chaîne de valeur du saligna. Le groupe est parvenu à générer des informations sur la modernisation; à améliorer l'efficacité de la chaîne logistique; à développer de nouveaux produits; à moderniser la transformation technique; et à apporter quelques changements dans la conception, la finition et le marketing. Cependant, le prix du bois de saligna scié que paient les fabricants de meubles aux scieries est resté trop faible pour que l'arrêt de la découpe et de la transformation du bois en pâte soit rentable. En effet, les fabricants ont utilisé le saligna pour réduire les coûts, non pour créer de la valeur (Kaplinsky *et al.* 2003). En l'absence d'améliorations substantielles dans la conception, la finition et la valorisation de la marque, la modernisation attendue ne se matérialisera probablement pas.

Ameublement hôtelier au Kenya

Le secteur de l'ameublement hôtelier au Kenya donne un aperçu de la manière dont les industries locales en Afrique parviennent à concurrencer des fournisseurs étrangers tout en se modernisant. Étant donnée leur capacité de fabrication limitée, on s'attendrait à ce que les fournisseurs locaux ne soient pas en mesure d'approvisionner les hôtels hauts-de-gamme du Kenya. Cependant, une étude portant sur des hôtels quatre et cinq étoiles sélectionnés dans le pays (Schneider, 1999) révèle qu'ils ont acheté 95 % de leurs meubles en dur localement. Les fournisseurs locaux ont été en mesure de conserver le marché hôtelier, car ils sont capables de fournir un grand nombre de modèles de meubles; d'interagir avec les concepteurs désignés par les hôtels de manière efficace; de maintenir les prix à des niveaux inférieurs à ceux des concurrents étrangers; de se spécialiser dans des produits que les fabricants étrangers peuvent difficilement fournir; et, en raison de leur proximité et de leur accessibilité, de fournir des services personnalisés et à guichet unique pour la maintenance, les réparations et les remplacements.

Dans le segment haut-de-gamme, cinq fabricants locaux ont été en mesure de moderniser leurs systèmes de production pour soutenir l'activité hôtelière, même si les tarifs à l'importation ont été réduits de 70 à 37 % dans la seconde moitié des années 1990. Les retards dans les livraisons de l'étranger et les remplacements difficiles ont également joué en faveur des fabricants locaux. L'apport de services allant des visites sur site avant la fabrication jusqu'à une interaction continue avec le concepteur désigné par l'hôtel, la fourniture d'échantillons de fabrication, l'installation, les services après-ventes, la maintenance, la réparation et le remplacement éventuel constituent un facteur supplémentaire en faveur de l'industrie locale (Schneider, 1999).

Les contrats hôteliers ont encouragé l'innovation et augmenté les activités de fabrication dans le secteur de l'ameublement en bois au Kenya. L'innovation produit a été dirigée par les acheteurs et les concepteurs d'hôtels, mais la modernisation des processus a eu lieu principalement à l'intérieur de l'industrie. De nouveaux modèles ont poussé les fabricants à essayer de nouveaux processus, la plupart du temps sans aide externe. Certains fabricants ont également réussi à transférer ces compétences afin de remporter des contrats pour équiper des immeubles d'appartements ou des appels d'offres pour des bureaux sur-mesure et du mobilier de banques, même dans d'autres pays.

Enseignements tirés:

- 1) Malgré une très forte croissance à l'exportation, l'industrie d'ameublement sud-africaine est restée bloquée sur un segment de bas prix et de bas niveau de qualité de la chaîne de valeur.
- 2) Les tentatives pour stimuler la modernisation en Afrique du Sud n'ont réussi que partiellement en raison d'un manque de valeur ajoutée au niveau de la finition, de la conception et du marketing et du fait d'un usage concurrentiel du bois pour l'industrie papetière.
- 3) Dans la chaîne de valeur de l'ameublement hôtelier en bois au Kenya, les producteurs locaux ont été en mesure de conserver leur positionnement vis-à-vis de la

concurrence étrangère et de moderniser les produits et processus; cela a été possible grâce à la collaboration entre acheteurs et concepteurs d'hôtels et l'apport de services personnalisés.

Étude de cas n° 8: Les initiatives biocarburants sont-elles l'avenir de la modernisation agro-industrielle ? (République-Unie de Tanzanie)

Les biocarburants sont les carburants générés par la transformation de types de biomasse spécifiques, y compris les cultures agricoles, pour une utilisation dans les transports, la production d'électricité et à des fins domestiques (chauffage, cuisine). Le bioéthanol représente plus de 90 % de la production de biocarburant mondialement. Il est produit par la fermentation et la distillation de sucres issus de plantes amidonnées (canne à sucre, sorgho, blé, maïs, etc.) en alcool. Les bioéthanolis dits de "deuxième génération" sont en phase de développement. Ils seront produits à partir de la cellulose contenue dans les produits forestiers, les résidus de cultures et les déchets domestiques et industriels. Le bioéthanol peut être utilisé en mélange à hauteur de 5 à 10 % du volume sans adaptation du moteur à essence standard. Le biodiesel est produit à partir de cultures ou d'arbres gras (soja, palmier à huile, tournesol, jatropha par exemple) et à partir de graisses animales et de restes d'huiles de cuisson. Certains types de biocarburants peuvent être utilisés en mélange à haut pourcentage ou même purs dans des moteurs diesel modifiés. Le biodiesel de deuxième génération cherche à utiliser une biomasse non grasse à travers la gazéification du bois ou d'autres déchets (Dufey *et al.* 2007; Peters et Thielmann, 2008).

Le bioéthanol est le biocarburant le plus largement utilisé pour le transport, représentant 3 % de l'utilisation mondiale de carburant en 2005. La production de bioéthanol a doublé entre 2000 et 2005. Le Brésil (à partir de la canne à sucre) et les États-Unis (à partir du maïs) sont les plus grands producteurs. En Afrique, la capacité de production augmente, notamment dans les pays producteurs de canne à sucre (par exemple: Afrique du Sud, Ghana, Mozambique, République-Unie de Tanzanie), mais la production à partir d'autres cultures telles que le sorgho doux et le manioc est également en cours d'expérimentation. La production de biodiesel est encore faible comparée au bioéthanol, et en 2005, elle représentait 0,2 % de tous les gazoles consommés pour le transport à l'échelle mondiale. Toutefois, elle se développe rapidement (la production a triplé entre 2000 et 2005). En 2005, 90 % de la production était basée en UE (principalement sur le colza), l'Allemagne représentant à elle seule plus de 50 % de la production mondiale. Les États-Unis d'Amérique, l'Argentine et le Brésil utilisent le soja pour la production de biodiesel tandis que certains pays d'Asie et d'Amérique Latine utilisent l'huile de palme. En Afrique, une grande partie des investissements en cours et à venir est focalisée sur le jatropha (Dufey *et al.* 2007; Peters et Thielmann, 2008).

La production de biocarburant en cours et à venir dans les pays en voie de développement a suscité un débat houleux, dans lequel les objectifs d'amélioration de la sécurité énergétique, de réduction des émissions de dioxyde de carbone (CO₂) et de génération de devises ont été confrontés à des impacts négatifs potentiels sur l'utilisation des terres, les modes de vie ruraux et la sécurité alimentaire. Il devient de plus en plus évident que les décisions stratégiques qui doivent être

prises par les pays producteurs peuvent faire pencher la balance d'une manière ou d'une autre :

Matières premières: Les résultats de la production de biocarburant dépendent du type de matière première utilisé. Pour le bioéthanol, la canne à sucre est la culture qui fournit les meilleurs résultats financiers, mais elle requiert d'énormes surfaces de terres et elle est souvent basée sur une production à grande échelle (bien que des plans de sous-traitance agricole existent également). Le sorgho doux émerge en tant qu'alternative plus intensive et favorable aux petits exploitants. Il est également moins sensible aux problèmes de sécurité alimentaire puisque c'est la tige qui est utilisée dans la production de biocarburant et non la graine. Les matières premières des biodiesels peuvent être cultivées dans des systèmes d'exploitation plus intensifs et en combinaison avec d'autres cultures. Lorsque les précipitations sont faibles et que les sols sont pauvres, le jatropha émerge comme choix prioritaire. La seconde génération de biocarburants requiert des technologies plus complexes, mais utilise une gamme beaucoup plus large de matières premières, incluant les déchets.

Sécurité alimentaire: Les productions de denrées alimentaires, d'aliments pour animaux et de biocarburants sont en compétition pour la même terre. L'augmentation de la production de biocarburants est susceptible de lier davantage les prix des denrées alimentaires aux prix de l'énergie que par le passé. Bien que la deuxième génération de biocarburants soit censée casser en partie la dépendance aux matières premières basées sur l'agriculture, ce développement prendra du temps et actuellement la baisse du prix du pétrole ne favorise pas les investissements dans ce domaine. Des prix alimentaires et agricoles plus élevés sont positifs pour les vendeurs nets de produits alimentaires, mais ils sont problématiques pour les consommateurs – à savoir la majorité des foyers ruraux dans les pays en voie de développement.

Utilisation des sols et problèmes environnementaux: Une augmentation de la production de biocarburants peut être générée par la mise en culture de nouvelles terres, par une nouvelle utilisation de terres précédemment cultivées, par une augmentation du rendement et par de meilleures techniques de transformation. Des évaluations très optimistes du potentiel d'expansion des terres "marginales" en Afrique ont été réalisées, comme si cette terre était inutilisée. Elles ne tiennent pas compte des besoins des gardiens de troupeaux, de la cueillette de produits sauvages ni de la pression sur les forêts et la biodiversité. L'accès à l'eau est également un problème important. De plus, alors qu'il est généralement accepté que la production de biocarburant à base de canne à sucre permet une réduction nette des émissions de CO₂ sur l'ensemble du cycle du produit, cela est bien moins évident pour une production à base de céréales.

Petits exploitants agricoles: La production de biocarburants pour l'exportation est généralement basée sur une production de grande envergure, qui génère des économies d'échelle, mais qui s'accompagne aussi d'une menace de déplacement des populations rurales de leurs terres, sans bénéfices nets clairs en termes de création d'emplois. Parallèlement, des plans de sous-traitance agricole peuvent également être établis au bénéfice des petits exploitants. La production de biocarburant par les petits exploitants per se est plus appropriée pour les utilisations locales,

notamment dans les régions éloignées, ce qui peut conduire à des avantages sociaux nets et un meilleur accès à l'énergie (Dufey *et al.* 2007; Zah et Ruddy, 2009).

Initiatives biocarburant en République-Unie de Tanzanie

La République-Unie de Tanzanie est dépeinte dans l'industrie des énergies renouvelables comme un pays à grand potentiel pour la production de biocarburant – avec des terres abondantes, une main d'œuvre importante, un climat d'investissement relativement attractif et une stabilité politique. Environ 94 % de la consommation énergétique de République-Unie de Tanzanie provient de la biomasse, principalement du bois combustible. Les biocarburants sont considérés comme un moyen d'améliorer l'accès du pays à un carburant plus propre et plus abordable pour le transport et à des fins domestiques, de réduire la pression sur la déforestation et d'alléger le fardeau des importations de combustibles fossiles. Un certain nombre d'initiatives prennent place dans le pays à différentes échelles de production et avec différentes matières premières.

Tout d'abord, il existe de nombreuses *micro-initiatives* à travers le pays, généralement focalisées sur la production de biogaz à partir des déchets du bétail, de tourteaux et d'huile à base de jatropha. Elles sont principalement utilisées pour fournir du carburant aux cuisinières propres, générateurs électriques et véhicules agricoles. Il existe environ 1 000 usines de biocarburant dans le pays. L'objectif est de fournir de l'énergie et du carburant au niveau local (Martin *et al.* 2009).

Deuxièmement, les initiatives biocarburant de *petite échelle* en République-Unie de Tanzanie sont encore en phase initiale de développement. Elles sont souvent pilotées par des investisseurs étrangers, se basent sur des plans de sous-traitance agricole et se focalisent sur la culture et la transformation du jatropha (van Eijck et Romijn, 2008) – dans un cas, la culture est promue sur des terres endommagées par les exploitations minières à ciel ouvert; dans l'autre, la culture de l'huile de palme est pilotée. "Petite" dans ce contexte représente une superficie totale allant de 200 à 2 000 hectares (ha), culture intercalaire et production "d'huile végétale brute" (HVB) pour l'électricité et l'utilisation de véhicules au niveau local (Martin *et al.* 2009).

Troisièmement, les développements à moyenne échelle (2 000 à 50 000 ha) par des investisseurs étrangers constituent la forme d'investissement la plus répandue en matière de biocarburants en République-Unie de Tanzanie, bien que des plans de développements à grande échelle (plus de 50 000 ha) soient dans le pipeline. Les initiatives à moyenne échelle sont actuellement limitées à la production d'huile végétale brute (plutôt que du biodiesel) à utiliser sur des flottes converties. L'une de ces initiatives a démarré à Arusha par l'achat de graines de jatropha auprès d'agriculteurs dans le cadre d'un plan de sous-traitance agricole basé sur des contrats de 10 ans, avec l'objectif de produire 1,5 million de litres de biodiesel exportable en Europe en franchise de droits. Une deuxième initiative a impliqué l'acquisition de 8 000 ha de terres afin d'établir une grande exploitation pour la culture du jatropha. Une troisième initiative est basée sur le sorgho doux – ici, l'objectif du projet pilote est de louer 2 000 ha pour une grande exploitation, de restituer les graines aux communautés locales, tandis que la tige sera utilisée pour

la production d'énergie et de bioéthanol avec une nouvelle technique connue sous le nom de "fermentation à l'état solide avancée". Pour qu'un tel projet soit viable économiquement, le prix du baril de pétrole doit rester au-dessus de 45 dollars. Les principaux obstacles aux développements futurs des projets de biocarburant en République-Unie de Tanzanie restent le prix relativement élevé de certaines matières premières, telles que le jatropha (van Eijck et Romijn 2008), et la chute récente du prix du pétrole en 2009, qui a conduit à l'abandon de certains projets majeurs.

Enseignements tirés:

- 1) La faisabilité économique et l'impact socio-environnemental de la modernisation via la production de biocarburant dépendent de plusieurs facteurs critiques – certains sont exogènes à des pays producteurs tels que le prix du pétrole, mais d'autres peuvent être façonnés par des décisions stratégiques et de politique industrielle.
- 2) Les matières premières du biocarburant qui sont adaptables à une culture à petite échelle et/ou à des plans de sous-traitance agricole sont plus susceptibles d'avoir un impact positif sur les conditions sociales et l'environnement dans les zones rurales de République-Unie de Tanzanie; elles sont plus attractives lorsqu'elles sont ciblées sur un usage domestique local ou le transport, notamment dans les régions éloignées.
- 3) La production de biocarburant à grande échelle peut également avoir un rôle à jouer en termes d'industrialisation rurale, de génération d'emplois et de réserves en devises à travers la substitution des importations de combustibles fossiles, puisque leur impact sur les sols, l'utilisation de l'eau et la sécurité alimentaire suscite l'attention nécessaire; les dernières avancées technologiques peuvent également faciliter une production de biocarburant intégrant une dimension sociale, par exemple par l'utilisation des tiges de sorgho doux et la redistribution des graines aux communautés locales.

Étude de cas n° 9: Modernisation, déclassement ou les deux dans la chaîne de valeur du vin (Afrique du Sud).

L'Afrique du Sud a une longue histoire de production de vin. Les premiers vignobles ont été plantés dans la péninsule du Cap par des colons hollandais dès 1655. Le vin Constantia était très populaire en Europe à une époque et apparemment l'un des préférés de Napoléon. Au début du XIXe siècle, le vin représentait presque 90 % des exportations de la colonie (Vink *et al.* 2004, p. 229). Mais à la fin du siècle, les exportations s'étaient presque effondrées. En 1861, le Royaume-Uni – principal importateur de vin sud-africain à cette époque et encore aujourd'hui – et la France ont signé un accord commercial qui rendait l'importation des vins français plus avantageuse. L'épidémie de phylloxéra à la fin du XIXe siècle a détruit la plupart des vignes du Cap (Ewert *et al.* 2002). Au début du vingtième siècle, la nouvelle coopérative géante, la *Ko-öperatieve Wijnbouwers Vereniging van Zuid-Afrika* (KWV), a obtenu le pouvoir légal de réglementer l'industrie. KWV contrôlait les ventes et stabilisait les prix, et a ensuite géré un système de quotas réglementant les nouvelles

plantations, les choix variétaux et les importations de matériel viticole. Cette période était caractérisée par un accent sur des rendements élevés, privilégiant le volume sur la qualité, avec une préférence générale pour la production d'eau-de-vie et de vin fortifié. Tout au long du vingtième siècle, la production (et vraisemblablement la consommation) ont augmenté jusqu'à l'arrivée d'une nouvelle "ère de la qualité" au début des années 1990 (Williams, 2005). Les exportations, d'autre part, ont décliné d'une part mineure (5,1 % en 1964) à une part insignifiante (0,8 % en 1988) de la production totale (Vink et al. 2004, p. 236). Les vins de table ne représentaient qu'une petite part des exportations totales et étaient gérés par la KWV conformément à son monopole des exportations. Par conséquent, presque aucune exploitation ou cave sud-africaine n'avait d'expérience des marchés étrangers jusqu'à ce que les pouvoirs réglementaires de KWV expirent et que les sanctions soient levées au début des années 1990.

Dès lors, une modernisation de l'industrie s'est produite, grâce à l'ouverture des marchés internationaux, l'aspect (relativement) novateur des vins de table sud-africains, et la faiblesse du rand. Ces forces ont perduré jusqu'au début des années 2000. Cependant, en 2005, avec le renforcement du rand et le début d'une "surabondance" du vin rouge sur le marché mondial, cette configuration a commencé à évoluer. En 2006, l'industrie a observé une baisse des exportations, un certain nombre de faillites et un déclin général de la rentabilité et de la compétitivité. Des signes de reprise ont pu être observés à partir de 2007, car le rand a commencé à s'affaiblir de nouveau.

Modernisation produit

La lecture "traditionnelle" de la modernisation produit de la chaîne de valeur du vin sud-africain au cours des quinze dernières années donne une image positive (tableau 4.2). La qualité intrinsèque s'est améliorée, les exportations ont décollé, la proportion d'exportations de vin en bouteilles (en comparaison aux exportations de vin en vrac) a également augmenté (du moins dans les années 1990), la proportion de variétés de rouges et de "variétés nobles" (dans les rouges et dans les blancs) s'est accrue, un plus grand nombre de vins de haute qualité ont été mis à disposition et les ventes de vin dans le cadre du label Vin d'appellation d'origine a augmenté. En d'autres termes, l'industrie d'Afrique du Sud alimente désormais les marchés internationaux avec des vins d'une qualité moyenne supérieure dont le style, la teneur en alcool et les variétés sont plus adaptés que jamais auparavant.

Cependant, une fois les facteurs de risques et de rémunération intégrés dans la discussion, l'évaluation devient moins favorable. Les prix unitaires n'ont augmenté que légèrement. Le risque variétal a augmenté alors que la production de Chenin blanc a fortement diminué. Le Chenin blanc est une variété de raisin résiliente qui peut être utilisée pour élaborer différents styles de vins (et pour la distillation du vin si nécessaire), fournissant ainsi un degré de flexibilité aux viticulteurs. Inversement, l'absence de plantation d'un plus grand nombre de variétés de rouges (considérées comme un problème par les consultants de l'industrie viticole jusqu'à récemment, en raison de l'augmentation de la demande internationale en faveur des vins rouges) a été un avantage pour l'industrie – car on a pu observer une

Tableau 4.2: Aperçu de la modernisation produit dans l'industrie viticole sud-africaine	
Modernisation produit	
<i>Aspect de la modernisation</i>	<i>Tendance générale dans l'industrie viticole sud-africaine</i>
Prix unitaire	Légèrement augmenté
Qualité intrinsèque générale	Améliorées
Répartition rouges/blancs	Plus de rouges
Proportion des exportations sur la production totale	Accrue
Proportion des exportations de vin en bouteilles vs exportations de vin en vrac	Accrue, mais suivie d'une stagnation dans les années 2000
Proportion de production naturelle vs alcool local/vin distillé	Plus ou moins égale
Production de variétés nobles	Accrue
Vins de très haute qualité	Augmentation du volume et meilleure visibilité
Niveaux d'alcool	Accrue
Proportion de vins certifiés sous le label Vins d'appellation d'origine (indications génériques)	Accrue
Proportion de vins certifiés sous le label Vins d'appellation d'origine (indications spécifiques)	Aucune augmentation significative en raison de la croissance des exportations
Uniformité du produit	Améliorées

surabondance du vin rouge ces quelques dernières années. De plus, le risque lié à une forte dépendance à un petit nombre de marchés finaux (et notamment le Royaume-Uni) n'a pas suffisamment diminué – la diversification des destinations des exportations reste encore limitée. D'autres indicateurs dépeignent la modernisation produit de façon plus nuancée et plus globale.

Tout d'abord, l'industrie ne s'est pas beaucoup développée en termes de volume total de production, bien que l'uniformité, le groupement des ordres et la logistique se soient améliorés. Par ailleurs, sa composition en termes de production de vin, d'alcool local et distillé et de produits non alcoolisés n'a pas beaucoup évolué, ce qui n'est pas nécessairement une mauvaise chose si l'on considère le risque, mais qui peut être perçu comme un échec du point de vue de la valeur ajoutée. Enfin, l'augmentation des certifications "vin d'appellation d'origine" a été satisfaisante, mais seulement par rapport à l'origine géographique générique, pas pour les origines spécifiques (pour en savoir plus, voir Ponte et Ewert (2009); Ponte (2009)).

Tableau 4.3: Aperçu de la modernisation des processus dans l'industrie viticole sud-africaine	
Modernisation du processus	
<i>Aspect de la modernisation</i>	<i>Tendance générale dans l'industrie viticole sud-africaine</i>
Systèmes managériaux	Améliorées
Pratiques viticoles	Améliorées
Pratiques dans l'élaboration du vin	Améliorées
Main d'œuvre	Une certaine modernisation des compétences des travailleurs permanents; augmentation de la proportion du travail précaire
Sécurité alimentaire et certifications de gestion qualité (Consortium des Distributeurs Britanniques, Norme internationale pour les Aliments, HACCP, ISO 9000)	De plus en plus courantes
Certifications environnementales et sociales	Pénètrent l'industrie, mais pas encore généralisées (sauf pour le commerce équitable)
Marketing, publicité, apport d'un support promotionnel	En voie d'amélioration, mais toujours un point faible
Reconnaissance de la marque	En voie d'amélioration, mais essentiellement grâce aux spécialistes du marketing basés en Europe
Reconnaissance de la marque Afrique du Sud	Pas assez forte, notamment aux États-Unis
Accessibilité à des marchés à plus fortes marges	Quelques réussites en Suède, avancées limitées mais prometteuses aux États-Unis

Modernisation du processus

Quelques éléments évidents du processus de modernisation se sont également produits dans l'industrie viticole sud-africaine (tableau 4.3). Les opérations de viticulture et de fabrication du vin se sont considérablement améliorées. Mais des gains significatifs de productivité pourraient encore être obtenus si les ouvriers étaient formés différemment, mieux payés et "responsabilisés" d'une manière ou d'une autre. L'industrie a entrepris un certain nombre d'initiatives de certification. Cependant, la plupart des processus améliorés et certifications obtenues font partie de ce qui est désormais considéré comme acquis par les revendeurs, et n'apportent pas d'avantage concurrentiel, juste une entrée potentielle sur le marché ou la conservation d'une position établie. La valorisation de la marque et le marketing ont présenté les améliorations les plus faibles. Il semble y avoir un consensus parmi les analystes locaux et internationaux selon lequel trop de cultivateurs (de

coopératives) ont encore une orientation production (et non marché) et selon lequel l'Afrique du Sud ne possède pas suffisamment de marques à succès.

Le fait d'atteindre des marges plus élevées avec les mêmes produits (ou des produits similaires) en accédant à des marchés à plus fortes marges est un aspect lié à la modernisation des processus ayant fait l'objet de moins d'études. La Suède et les États-Unis ont été les principaux marchés ciblés par ce type d'effort dans le domaine du vin sud-africain. Le Royaume-Uni, bien que représentant le principal marché d'exportation du vin sud-africain, est considéré par beaucoup comme une impasse, car les grands distributeurs sont très exigeants en termes de logistique, de volume, de soutien promotionnel et demandent des prix très compétitifs. L'Allemagne et les Pays-Bas, deuxième et troisième destinations à l'export de l'Afrique du Sud sont également très sensibles au prix. Les États-Unis et la Suède, pour différentes raisons, offrent une meilleure perspective aux exportateurs sud-africains. Cependant, ils représentent encore une petite proportion des exportations.

Modernisation fonctionnelle

Trois changements principaux relatifs à la modernisation fonctionnelle ont eu lieu dans la chaîne de valeur sud-africaine du vin ces dernières années (tableau 4.4). Tout d'abord, un processus de désintégration verticale classique est en cours, dans lequel de nombreuses caves privées et producteurs-grossistes abandonnent la culture du raisin. Ils réduisent donc leur engagement dans la culture du raisin ou interviennent de moins en moins. Certains des producteurs-grossistes remportant le plus de succès se sont largement éloignés de l'élaboration du vin également, se privant donc de posséder des capitaux fixes.

Deuxièmement, les spécialistes internationaux du marketing du vin et les conglomérats de boissons n'ont pas réalisé d'investissements substantiels en Afrique du Sud. L'engagement de grands conglomérats et marques de boissons étrangers (par exemple Pernod-Ricard, Constellation/Kumala, Gallo, Foster/Lindeman, Diageo/Blossom Hill) est basé sur des accords de marketing et de valorisation de la marque, et non pas sur le développement ou l'acquisition de vignobles ou de caves.

Troisièmement, les quelques producteurs-grossistes et spécialistes du marketing sud-africains qui possédaient leurs propres agences au Royaume-Uni et en Europe sont, soit en train de s'en séparer, soit en train de fonder des sociétés conjointes avec des spécialistes de la marque et du marketing basés en Europe. La plupart des marques de vin sud-africain à succès au Royaume-Uni sont détenues en tout ou partie par des entreprises étrangères. Il s'agit de processus de déclasserment fonctionnel du point de vue des producteurs sud-africains – cependant ils ont obtenu des résultats positifs, du moins en termes de "volume mobile". Inversement, près de la moitié des coopératives et ex-coopératives qui ont été interrogées pour l'étude se sont davantage engagées dans le marketing direct et la valorisation de la marque à travers des sociétés conjointes (ce qui peut également impliquer la propriété conjointe d'une marque, plutôt que de simples accords marketing), certains avec des résultats très probants. C'est un exemple de modernisation fonctionnelle de leur part. Les agents et spécialistes du marketing britanniques devaient également se moderniser fonctionnellement. Sous la pression de délais de livraison plus courts, ils ont dû

Tableau 4.4: Aperçu de la modernisation fonctionnelle	
Modernisation fonctionnelle	
Localisation de la modernisation	Tendance générale
En Afrique du Sud	Les caves et producteurs-grossistes se désengagent de (ou diminuent leur investissement dans) la culture du raisin
	Désengagement des producteurs-grossistes de (ou diminution de leur investissement dans) l'élaboration du vin
	Certaines coopératives et ex-coopératives sont plus engagées (via des sociétés conjointes) dans le marketing et la valorisation de la marque
	Innovation produit de plus en plus effectuée par les spécialistes du marketing et agents européens/américains
En Europe	Les producteurs-grossistes et spécialistes du marketing sud-africains se désengagent de leurs propres agences au Royaume-Uni et en Europe
	Les producteurs-grossistes et spécialistes du marketing sud-africains fondent des sociétés conjointes avec des agents et spécialistes du marketing basés en Europe
	Diminution de la propriété exclusive d'une marque par des acteurs sud-africains
	Meilleure maîtrise de la logistique et du ravitaillement par les marchés et agents européens

améliorer leur maîtrise de la logistique (certains importateurs livrent désormais à l'entrepôt des revendeurs au Royaume-Uni et non plus "franco à bord" sur le bateau au Cap). Comme les revendeurs se considèrent de plus en plus comme des fournisseurs de linéaires, la fonction de ravitaillement incombe aux agents britanniques. Beaucoup d'innovation produit, de nouveaux conditionnements, de nouveaux styles et présentations sont également générés par ces agents/spécialistes du marketing. Cela n'empêche pas un apprentissage en amont. Jusqu'au début des années 1990, la qualité du vin sud-africain était générée par les producteurs. Désormais, les caves et les spécialistes du marketing sud-africains sont en mesure d'interpréter les évolutions du marché consommateur et de réagir aux demandes en aval avec beaucoup plus de rapidité et d'efficacité.

Enseignements tirés:

- 1) Dans la chaîne de valeur du vin sud-africaine, une amélioration de la qualité produit, de meilleurs processus et quelques modernisations fonctionnelles ont coexisté avec des incitations au déclasserment telles que des demandes d'augmentation des volumes de vin de qualité basique et une hausse des demandes de livraison en vrac.
- 2) Les délais plus courts et la flexibilité de livraison conformément aux spécifications de l'acheteur ont été un élément clé de la modernisation; cependant, cela se traduit

également par des pressions favorisant la précarisation du travail aux niveaux des exploitations et des caves.

- 3) Les styles, le volume et l'uniformité des vins régis par la demande ont permis à l'industrie de se développer sur le segment des vins de qualité basique, tandis que la prolifération de vins de plus haute qualité a ouvert de nouvelles niches.
- 4) L'ensemble des spécifications désormais considérées comme un dû sont devenues de plus en plus exigeantes et sophistiquées; alors qu'elles ont stimulé la modernisation des processus en termes de travail des vignes, d'innovation dans les caves à vin, de meilleures pratiques managériales et d'une gestion qualité plus systématisée, leurs avantages ont été plus limités et certains types de risques ont augmenté.

Étude de cas n° 10: Trajectoires de modernisation dans la chaîne de valeur coton/habillement

La chaîne de valeur coton/habillement forme une structure complexe qui comprend la production du coton, l'égrenage, le filage et la fabrication de produits textiles et de vêtements. La chaîne de valeur est de plus en plus organisée en fonctions séparées qui sont exécutées dans des endroits spécifiques selon le coût, la qualité, les délais de commercialisation et les besoins logistiques (et, jusqu'à récemment, le maintien de quotas sur l'habillement). Chaque fonction peut être considérée comme une chaîne de valeur distincte avec sa propre dynamique de gouvernance et de modernisation. Il s'agit d'une industrie réellement mondiale, avec des produits intermédiaires en provenance et à destination de différentes parties du monde, formant une composante importante du commerce Sud-Sud (Roepstorff 2007). Les facteurs externes façonnent ou ont façonné des éléments importants de la structure de cette industrie – de l'Accord multifibres (AMF) (un système de quotas sur l'habillement qui est resté en vigueur jusqu'en 2005) aux accords d'échanges préférentiels tels que la Loi sur la croissance et les opportunités en Afrique (AGOA) et Tout sauf les armes (EBA), ainsi que les subventions du coton qui sont encore octroyées aux producteurs locaux des pays de l'OCDE.

L'objectif de cette brève étude de cas est de mettre en évidence certains enseignements qui vont au-delà des évolutions des facteurs réglementaires et institutionnels internationaux externes pour valoriser certaines dynamiques clés internes à la chaîne de valeur qui méritent l'attention, notamment en terme de modernisation. Afin de clarifier lesdites dynamiques, et étant donné l'espace limité disponible pour cette étude de cas, l'attention est portée sur les deux extrémités de la chaîne de valeur coton / habillement: la production du coton et la fabrication de vêtements. Concernant les possibilités de modernisation des pays d'Afrique subsaharienne dans la fabrication du fil et la production textile, se reporter à Roepstorff (2007) et Gherzi (2009).

L'étude de cas du coton, basée sur l'expérience comparative du Zimbabwe et de la République-Unie de Tanzanie entre le milieu des années 1990 et le début des années 2000, montre que la libéralisation du marché dans les pays producteurs a instauré de nouveaux défis pour préserver la réputation (et par conséquent une prime) des origines nationales dans le marché international de la fibre de coton. Étant donné que la chaîne du coton n'est pas encore fortement régie par un groupe d'entreprises chefs de file, comme c'est le cas dans de nombreuses autres chaînes de valeur, de nombreuses améliorations nécessaires afin de maintenir la qualité sont

liées à la réputation générale de l'origine nationale, et sont par conséquent dépendantes du mode de fonctionnement des structures organisationnelles et institutionnelles locales.

L'étude de cas sur l'habillement est basée sur l'expérience de l'île Maurice avec différentes formes de modernisation, et notamment sur les enseignements à en tirer: a) l'échec de certaines entreprises à évoluer vers la fabrication d'une marque propre; et b) la relative réussite d'autres entreprises à se focaliser sur des produits plus basiques avec des séries plus longues et des marges plus faibles via la délocalisation à Madagascar.

Gouvernance dans la chaîne de valeur du coton

Le coton est l'un des rares produits agricoles cultivés en Afrique dont la chaîne de valeur n'est pas clairement soumise aux exigences des consommateurs (Gibbon et Ponte, 2005) – bien que cela puisse évoluer (voir ci-après). Les producteurs de coton et les fabricants de textile (les principaux acheteurs de fil de coton) sont extrêmement fragmentés. La plupart des fileurs sont désormais basés dans les pays en voie de développement – ils se procurent une grande partie de leurs matières premières sur leurs propres marchés domestiques. Alors que la majorité du coton vendu à l'international passe entre les mains d'entreprises de commerce mondial, il est également commun pour les fileurs de contourner les négociants internationaux en s'approvisionnant directement auprès des égreneurs (ceux qui transforment le coton brut en fibre de coton) dans les pays exportateurs.

Les négociants internationaux cherchent généralement à optimiser à la fois les volumes et les variétés, mais offrent peu de services aux fileurs outre celui de fournir à la demande. Les négociants ne mélangent pas le coton et ne mesurent en général que les dimensions de la qualité la plus traditionnelle. Bien que les négociants internationaux aient fréquemment recours à des agents locaux (qu'ils financent à l'avance) qui fournissent le coton pour leur compte, ils achètent et égrenent invariablement pour leur propre compte dans la plupart des pays fournisseurs les plus importants. En ce sens, ils ne peuvent pas être, à proprement parler, considérés comme des entreprises chefs de file (Gibbon et Ponte, 2005).

Il existe néanmoins un type de hiérarchie au sein de la chaîne, avec quelques fileurs importants, un groupe de négociants internationaux et un groupe d'associations de producteurs de pays en voie de développement ayant de l'influence. Les négociants internationaux semblent subir la plus forte pression actuellement. Depuis mars 2008, on rapporte que le nombre de négociants en coton actifs sur la principale Bourse de coton américaine a rétréci d'un tiers, une conséquence partielle de l'instabilité des prix. Une fusion de Dunavant, l'un des plus grands négociants, et d'Altenberg est attendue. Reinhart, une entreprise de commerce du coton fondée au XIX^e siècle, fait partie des nombreuses entreprises à avoir déposé le bilan. D'après des sources commerciales, l'industrie du coton est de plus en plus concentrée entre les mains de quatre entreprises multi-produits de base, dont Olam et Cargill (Blas et Meyer, 2010). Comme la chaîne de valeur du coton est plus concentrée entre les mains d'un nombre plus restreint d'entreprises, elle pourrait faire l'objet d'un contrôle plus poussé que par le passé.

Parallèlement, l'équilibre de pouvoirs entre producteurs africains et négociants internationaux a également penché en faveur de ces derniers, car la libéralisation du marché au sein des pays producteurs a conduit à une fragmentation de leurs bases d'exportation (en raison de la fin des monopoles à l'exportation). La plupart des producteurs des petites exploitations ont perdu des services publics clés tels que les approvisionnements en graines et autres intrants, les crédits et extensions, notamment en Afrique orientale et australe, mais également de plus en plus en Afrique de l'Ouest francophone. D'autre part, les producteurs des pays du Nord comme les États-Unis continuent à bénéficier d'un soutien public et de subventions.

En raison du manque d'orientation claire dans la chaîne du coton, les systèmes de rémunération reflètent encore essentiellement la balance mondiale offre/demande, ajustée pour les balances des variétés de coton reconnues comme spécifiques – tout en faisant l'objet de distorsions exogènes, telles que les subventions des pays producteurs. Le commerce international du coton est organisé en marché unique non-anonyme divisé en cotons “rêches” et cotons plus fins (se diversifiant également depuis peu vers des cotons biologiques et “durables”). Ils sont différenciés les uns par rapport aux autres et conformément aux origines nationales reconnues mondialement et aux descriptions qualité. “Les origines nationales” sont une synthèse des caractéristiques variétales, des formes typiques de récolte (mécanique ou manuelle) et des types d'égrenage (à rouleaux ou à scies), tandis que la qualité fait encore référence en grande partie aux propriétés physiques de la culture qui reflètent les pratiques agricoles, telles que les niveaux de pollution. Des prix de référence mondiaux existent pour les cotons plus fins (indice Cotlook A) et pour les cotons plus rêches (indice B). Les exigences des fileurs plus avancés sur le plan technologique en matière d'amélioration ou d'innovation qualité ont eu pour impact principal de mettre un accent plus important sur les dimensions implicites de la réputation des origines nationales. Par conséquent, la modernisation est encore possible, mais implique une amélioration des dimensions liées à la réputation. De ce fait, un apport local approprié de qualité et une infrastructure d'entrée sont essentiels pour préserver les réputations des origines nationales et les primes qui leur sont associées sur le marché.

Dynamique de la qualité du coton au Zimbabwe et en République-Unie de Tanzanie

La recherche liée à l'étude de cas sur la chaîne de valeur du coton portait sur les secteurs du coton du Zimbabwe et de la République-Unie de Tanzanie entre le milieu des années 1990 et le début des années 2000 (Larsen 2008). Les deux secteurs ont subi une libéralisation dans les années 1990. Cependant, des histoires de modernisation/déclassement relativement différentes s'en sont suivies. Au Zimbabwe, la libéralisation a conduit à l'émergence d'un duopole réel sur le marché local, dans lequel les acteurs étaient l'ancien conseil de commercialisation privatisé (Cottco) et Cargill, rejoints ensuite par un certain nombre d'autres petites entreprises. Cargill est un acteur majeur du secteur à l'échelle mondiale, achetant auprès d'un nombre suffisant de pays producteurs pour obtenir à la fois de grands volumes et un profil variétal important. Cottco a pris la décision de poursuivre une stratégie déjà établie

à l'époque où il était un organisme semi-public jouissant d'un monopole d'exportation, qui consiste à préserver et défendre la réputation de qualité de l'origine nationale (bénéficiant généralement d'une prime de 10 % au-dessus de l'indice de prix international Cotlook A). Il utilisait cette stratégie comme levier pour contourner les négociants internationaux et vendre directement le coton aux fileurs, principalement basés en Europe.

Les deux acteurs du secteur zimbabwéen avaient intérêt à préserver à la fois des volumes élevés et la pratique de l'évaluation des achats de coton au niveau de l'achat primaire afin de défendre la réputation nationale et par conséquent la prime qui lui était associée. Par conséquent, ils se sont concurrencés principalement sur la couverture du marché et la fourniture d'intrants plutôt que sur le prix. Cargill gérait un système de coupons pour l'approvisionnement en intrants et subventionnait le prix des intrants tandis que Cottco gérait un programme réussi d'intrants à crédit. Ces interventions ont entraîné des niveaux records de production jusqu'au début des années 2000 (avant une nouvelle détérioration de la situation politique et l'éviction des grands agriculteurs commerciaux de leurs terres) et une hausse des rendements des petits producteurs qui adhéraient à ces systèmes (Larsen 2008).

L'expérience de la libéralisation du coton en République-Unie de Tanzanie est presque en complète opposition. La libéralisation du marché s'est accompagnée de très hauts niveaux d'entrée des négociants-égreneurs de petite taille essentiellement, d'une concurrence féroce sur les prix et de l'élimination de l'évaluation du coton au premier point de vente. Les égreneurs privés achetaient du coton dans différentes zones sous-variétales et mélangeaient irrémédiablement le stock de graines locales. Les intrants étaient fournis par quelques égreneurs seulement, puis de manière épisodique et sur base de règlements effectifs. La disponibilité des insecticides a diminué considérablement.

Par conséquent, une part décroissante des exportations de République-Unie de Tanzanie était vendue via les ports d'Europe du Nord au début des années 2000, avec un déclin parallèle des primes dont elles bénéficiaient traditionnellement. Suite à la baisse en volume et en qualité, certains négociants internationaux majeurs se sont désintéressés de cette culture. Le coton de République-Unie de Tanzanie bénéficiait encore d'une prime sur le marché mondial, basée essentiellement sur la précocité de la culture (disponible au début de la "nouvelle année" du coton mondial) et sur sa méthode d'égrenage traditionnelle (au rouleau) quasi-unique. Mais même la prime liée à un égrenage au rouleau était vouée à disparaître, car de nombreuses entreprises d'égrenage récemment installées se sont mises à utiliser la méthode d'égrenage à la scie, qui bénéficie d'une prime de qualité inférieure. Les résultats positifs sont un raccourcissement rapide des délais de commercialisation grâce à la libéralisation et une croissance en flèche de la proportion de récolte vendue grâce à la prime de précocité.

En résumé, l'expérience zimbabwéenne montre que la modernisation (définie ici comme défendant une réputation établie sur le marché international) a eu lieu grâce à une gestion de la qualité adaptée sur la base d'un système sophistiqué d'évaluation et de contrôle de la qualité, et sur un approvisionnement en intrants adéquat. En République-Unie de Tanzanie, le coton a expérimenté un processus de déclassé-

ment et une perte de réputation en raison du manque d'organisation dans le secteur, d'échecs dans l'approvisionnement en intrants et d'un mauvais usage des graines. Un ensemble d'expériences parallèles a eu lieu en Ouganda (similaires à celles de République-Unie de Tanzanie) et en Zambie (similaires à celle du Zimbabwe) (Larsen 2008).

Gouvernance dans la chaîne de valeur de l'habillement

De nombreuses publications ont été dédiées au problème de gouvernance dans la chaîne de valeur de l'habillement (voir *i.a.* Gereffi 1994). Cette chaîne est généralement considérée comme "soumise aux exigences des consommateurs" par les revendeurs et fabricants de produits de marque. Il apparaît également que le nombre de pays auprès desquels les entreprises dominantes s'approvisionnent a diminué depuis la fin de l'AMF. Roepstorff (2007) indique une baisse d'environ 70 pays à 20 approximativement, avec la Chine et l'Inde qui gagnent d'importantes parts de marché. Deux autres tendances générales devraient être mises en évidence concernant la division du travail au sein de cette chaîne de valeur. La première concerne une prolifération croissante des types d'intermédiaires au service des revendeurs et des spécialistes de la marque. Les plus importants sont les entreprises de commerce mondiales – des entreprises qui financent et organisent la production dans les pays en voie de développement pour le compte de revendeurs. Mais l'on trouve également des importateurs spécialisés (jouant un rôle important sur de nombreux marchés) et des "sous-traitants mondiaux" travaillant pour certains grands distributeurs américains. Ces sous-traitants possèdent typiquement des bases de production dans plusieurs pays sur au moins deux continents différents. La deuxième tendance générale consiste, pour les revendeurs de vêtements, à mettre en valeur une rationalisation de la base d'approvisionnement – et en particulier le "raccourcissement" de la chaîne. Cela implique l'adoption (partielle) de l'approvisionnement direct, qui consiste à traiter directement avec des fabricants des pays producteurs qui sont en mesure d'offrir un grand nombre de services supplémentaires (Gibbon et Ponte 2005).

Les attentes concernant la combinaison de services que les fournisseurs doivent offrir diffèrent d'un marché final à l'autre et entre les consommateurs de ces marchés. Mais, en général, on exige de plus en plus que les fournisseurs financent et organisent l'approvisionnement en textile pour leur propre compte, même si le choix du textile précis qu'un fabricant doit utiliser est réservé aux revendeurs. Une attente selon laquelle les fournisseurs devraient disposer de textiles à leur propre compte pour la durée d'une saison émerge également de plus en plus. Dans tous les cas, les acheteurs (ou les tiers achetant pour leur compte) établissent des prix fixes sur lesquels leurs fournisseurs doivent s'aligner, avec une marge de négociation faible voire inexistante. Une tendance claire consiste à faire baisser les prix unitaires avec le temps, et à augmenter la part de la production à contracter sur des délais de livraison inférieurs à trois mois.

Modernisation des marques propres à l'île Maurice

Le travail classique sur la modernisation de l'habillement, basé sur l'expérience de Hong Kong, semble indiquer une trajectoire optimale où les entreprises évoluent de fonctions simples telles que l'assemblage ou la "fabrication de matériel d'origine"

(OEM) à des fonctions plus complexes telles que “la fabrication de produits de conception propre” (ODM) et enfin “la fabrication sous marque propre” (OBM) (Gereffi 1999).

Cependant, comme Gibbon (2008) le fait remarquer, alors que la différenciation produit et la fabrication OBM correspondent à l'exécution de fonctions à plus forte valeur, elles peuvent aussi incarner “des pièges de compétences” représentés par une conception et une valorisation de la marque dans des formes de produits extrêmement spécifiques qui ne peuvent pas être généralisées. C'est particulièrement probable lorsque la distance aux principaux marchés finaux est importante. Pour les nouveaux acteurs et les acteurs secondaires du moins, tels que les fournisseurs en Afrique, il existe des positions d'une rentabilité égale ou supérieure au sein des chaînes de valeur et d'autres formes de modernisation disponibles. L'étude de cas de l'île Maurice en est un exemple.

L'étude de Gibbon (2008) a identifié deux stratégies distinctes que les entreprises détenues par des mauriciens ont suivies afin de rester compétitives dans un contexte de hausse du coût du travail local et de marges décroissantes. Les principales caractéristiques de la première stratégie ressemblaient étroitement à la trajectoire de Hong Kong – les entreprises se sont modernisées en faveur de la fabrication ODM et dans certains cas de la fabrication OBM. La principale caractéristique de la deuxième stratégie consistait à se concentrer uniquement sur la fabrication tout en ouvrant des usines satellites sur l'île voisine de Madagascar (avec des coûts bien inférieurs). Les objectifs des entreprises étaient ici de produire une gamme de produits plus basique en très grands volumes – tout en préservant la capacité de l'île Maurice à offrir des délais de livraison plus courts et un travail à plus forte valeur.

Les entretiens de Gibbon avec les directeurs des entreprises et l'analyse des comptes (déposés publiquement) ont révélé que – à l'île Maurice du moins – la modernisation en faveur d'une fabrication OBM s'est avérée à la fois coûteuse et infructueuse. Les entreprises mauriciennes étaient simplement trop éloignées des marchés finaux pour établir, ou même suivre étroitement, les tendances de la mode. Elles étaient également trop limitées dans leur gamme de compétences managériales pour vendre en gros ou en détail à leur propre compte. Les entreprises qui ont émigré à Madagascar ont également dû faire face à de nouveaux coûts, mais beaucoup d'entre elles ont réussi à augmenter leurs marges et à consolider leur base clients (à l'exception de la réduction involontaire de production liée aux graves troubles civils de 2002). A l'instar de l'étude de cas sur le vin en Afrique du Sud, tout ceci était basé sur le déclassement plutôt que sur la modernisation d'une partie de leur gamme produits et d'une partie de leur processus de production (ainsi que la base de compétences d'une partie de leur effectif). Un tel parcours a néanmoins permis aux entreprises concernées d'offrir un plus grand assortiment de produits avec une gamme de prix et des délais de livraison plus étendus à des clients plus nombreux, y compris à des clients dont la demande était plus stable que par le passé (Gibbon 2008; Gibbon et Ponte 2005).

Enseignements tirés:

- 1) Dans les chaînes de valeur telles que le coton, où le groupe de chefs de file n'est pas (encore) clairement défini, le maintien des réputations nationales de qualité est

d'une importance primordiale; les industries locales doivent être bien organisées (en général avec quelques acteurs dominants) ou doivent réglementer la livraison de "biens publics" tels que le contrôle ou l'évaluation de la qualité et l'approvisionnement en intrants.

- 2) Dans le secteur du coton zimbabwéen, les primes nationales pour la qualité du coton ont été préservées malgré la libéralisation du marché, grâce au maintien par quelques entreprises dominantes de l'évaluation et de la gestion de la qualité et d'un approvisionnement en intrants approprié. L'expérience opposée a eu lieu en République-Unie de Tanzanie, où un grand nombre d'acteurs sont entrés sur le marché des acheteurs domestiques, le contrôle qualité s'est dégradé, l'approvisionnement en intrants s'est effondré et les graines de différentes régions ont été mélangées – cela a entraîné une prime inférieure pour ces origines nationales, sauf pour les productions précoces.
- 3) Dans la chaîne de valeur de l'habillement, qui est clairement soumise aux exigences des consommateurs, les revendeurs et les fabricants de produits de marque ont de plus en plus d'exigences envers leurs fournisseurs tout en appliquant des pressions à la baisse sur les prix et les délais de livraison. Dans ce contexte, la trajectoire de modernisation classique de l'assemblage à la fabrication OEM, ODM et enfin OBM, peut s'avérer périlleuse, notamment pour les nouveaux acteurs et les acteurs secondaires, tels que les fournisseurs en Afrique – qui feraient peut-être mieux d'essayer les autres formes de modernisation disponibles.
- 4) A l'île Maurice, les tentatives de fabrication OBM de certaines entreprises ont échoué. D'autres ont obtenu de meilleurs résultats en concentrant des parties de leur mix production sur de plus longues séries de produits plus basiques en ouvrant des usines à Madagascar, tout en conservant des lignes à plus forte valeur ajoutée à l'île Maurice. Cela leur a permis d'offrir un plus vaste assortiment de produits avec une gamme de prix et des délais de livraison plus étendus à une gamme de clients élargie

4.5 Enseignements et recommandations pour l'élaboration d'une politique industrielle

Le tableau 4.5 fournit une analyse situationnelle des chaînes de valeur sélectionnées et une brève description qualitative de leurs structures de gouvernance. En général, la gouvernance des 10 chaînes de valeur décrites se divise en trois catégories: a) des chaînes de valeur pilotées principalement par des acheteurs mondiaux/locaux (FLF, ameublement, vin, habillement et dans une certaine mesure les produits bio); b) les chaînes de valeur pilotées principalement par des multinationales de producteurs (ananas, biocarburants); et c) des chaînes de valeur mondiales/locales qui présentent de faibles niveaux de "pilotage" (pêche, produits laitiers, manioc, coton). Trois découvertes générales sur la modernisation peuvent être dégagées de ces expériences: a) des trajectoires de modernisation très rapides sont effectivement possibles en Afrique, dans les chaînes orientées à la fois sur le marché mondial et domestique; b) les "meilleures" trajectoires de modernisation ne sont pas nécessairement celles dont le but est d'obtenir la plus forte création de valeur; et c) les résultats optimaux proviennent souvent d'une combinaison de modernisa-

Tableau 4.5: Aperçu de la modernisation fonctionnelle		
Chaîne de valeur	Analyse situationnelle	Gouvernance de la chaîne de valeur
Poisson frais (Perche du Nil)	La République-Unie de Tanzanie et l'Ouganda ont commencé à exporter au début des années 1990 avec une expansion fulgurante; les interdictions d'importation de l'UE en 1997-2000 basées sur des préoccupations concernant la sécurité alimentaire ont menacé la participation future; l'industrie et les Gouvernements ont répondu de manière déterminée et ont récupéré l'accès au marché; nouvelle croissance de l'industrie à partir de 2000.	Faible niveau de pilotage
Café et cacao bio	L'Ouganda a bénéficié de l'avantage d'être le premier à s'adapter; le soutien des donateurs a incité les exportateurs à établir des systèmes d'agriculture sous contrat qui ont été utilisés pour la certification bio; les premières certifications dans le café et le cacao ont eu lieu à la fin des années 80 et au début des années 1990.	Pilotée par des fabricants de produits de marque, mais moins que dans les chaînes de valeur conventionnelles du café et du cacao.
Fruits et légumes frais	Le Kenya exportait à l'origine des "légumes asiatiques" en vrac; le pays a évolué vers des fruits et légumes frais, pré-emballés et préparés; croissance impressionnante des exportations en valeur depuis la fin des années 80; produits essentiellement exportés vers le Royaume-Uni.	Fortement pilotée par les revendeurs.
Ananas frais	Les exportations du Ghana vers l'Europe (principalement la variété Smooth Cayenne) ont été affectées par un marketing agressif de Del Monte et d'autres producteurs de corporations multinationales ayant des intérêts forts en Amérique Latine; de nouveaux investissements des mêmes corporations multinationales au Ghana ont aidé à la reprise des exportations, mais en se basant sur la production d'une variété différente par de grandes exploitations, et non plus par de petits exploitants comme auparavant.	Fortement pilotée par de grands producteurs de produits de marque et des détaillants.
Produits laitiers	Les grands industriels locaux ont développé un marché plutôt sophistiqué pour le lait transformé et les autres produits laitiers sur les marchés locaux et régionaux au cours des dernières décennies (davantage au Kenya qu'en Ouganda); cependant, 80 % du lait total est encore commercialisé cru.	La chaîne de valeur du lait cru n'est pas pilotée; la chaîne de valeur des produits laitiers transformés est pilotée par de grands industriels locaux.
Manioc	Le manioc est une culture importante contre la faim. Il est principalement consommé et vendu localement sous forme fraîche; résistant à la sécheresse et de longue conservation dans la mesure où il n'est pas récolté; une fois récolté, il doit être transformé dans un délai de 3-4 jours; des initiatives cherchent à améliorer le marché du manioc "frais" local et à développer de nouveaux produits à base de "manioc sec" (farine de manioc de haute qualité, aliments pour animaux, usages industriels).	Faible niveau de pilotage

Table 4.5 continué		
Chaîne de valeur	Analyse situationnelle	Gouvernance de la chaîne de valeur
Ameublement	Afrique du Sud: croissance rapide des exportations dans les années 1990, mais déclin rapide des prix unitaires; reste confiné sur le segment bas de gamme du marché; les initiatives locales cherchent à promouvoir l'utilisation d'une variété d'arbre différente et une certification environnementale; Kenya: les fabricants locaux ont été en mesure d'approvisionner des chaînes d'hôtels en dépit de la concurrence exercée par les importations.	Mondiale: fortement pilotée par des distributeurs multi-magasins. Locale: faible pilotage, à l'exception de la chaîne de valeur pilotée par les hôtels.
Biocarburants	La production de biocarburants en est encore à ses débuts en République-Unie de Tanzanie; de nouveaux projets gérés par des investisseurs étrangers explorent l'utilisation de la canne à sucre et du sorgho doux pour la production d'éthanol et du jatropha pour le biodiesel; le sorgho doux est particulièrement intéressant car seule la tige est utilisée pour la production de biocarburant, tandis que la graine peut être utilisée pour l'alimentation.	Mondiale: fortement pilotée par de grandes corporations multinationales du secteur énergétique / des énergies renouvelables; Locale: pilotée par les producteurs de biocarburant
Vin	Les exportations de vin sud-africain ont connu une croissance rapide après la fin du régime de l'apartheid; mais les chaînes de supermarchés, du Royaume-Uni notamment, deviennent de plus en plus exigeantes sur les prix, la qualité et la logistique; le marché local se développe lentement et, sur des marchés plus rentables (tels que les États-Unis), l'Afrique du Sud ne jouit encore que d'une présence marginale.	Mondiale: fortement pilotée par les revendeurs; Locale: fortement pilotée par de grands producteurs-grossistes de vin.
Coton/habillement	Coton: aucun groupe d'entreprises chefs de file ne se distingue dans la chaîne; dans ce contexte, il est important de préserver la réputation générale de qualité d'une origine nationale pour conserver les primes de qualité, notamment suite à la libéralisation du marché qui s'est déroulée dans les années 1990 en République-Unie de Tanzanie et au Zimbabwe. Habillement: les principaux acheteurs de vêtements s'approvisionnent auprès d'un plus petit nombre de pays et ont de plus en plus d'exigences vis-à-vis des fournisseurs; la pression concurrentielle exercée par la Chine et l'Inde est de plus en plus forte sur les fournisseurs, notamment avec la fin de l'AMF.	Coton: faible niveau de pilotage, mais peut être amenée à évoluer; Habillement: fortement pilotée par les revendeurs et les fabricants de produits de marque.

tion sur des produits ou fonctions à plus forte valeur ajoutée et du maintien ou de l'expansion de produits ou fonctions à plus faible valeur ajoutée mais dont le volume est plus important.

Le tableau 4.6 synthétise les traits saillants des trajectoires de modernisation et d'ajout de valeur dans les 10 études de cas.

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de ces expériences concernant les possibilités de modernisation et de création de valeur en Afrique. Dans un premier

Tableau 4.6: Trajectoires de modernisation, limites, menaces, risques et faiblesses		
Chaîne de valeur	Trajectoire modernisation	Limites, menaces, risques et faiblesses
Poisson frais (Perche du Nil)	Amélioration des procédures de sécurité alimentaire, modernisation des usines de transformation, amélioration de la qualité produit, modernisation de certains sites de débarquement.	L'extraction intensive des ressources menace le développement durable; vulnérabilité aux variations de la demande du marché limitée par une forte demande de poisson d'une manière générale; présence d'un risque de déplacement par des espèces élevées en Asie et à un coût inférieur; la nouvelle infrastructure de sécurité alimentaire a diminué le risque de nouvelles interdictions imposées par l'UE.
Café et cacao bio	Qualité intrinsèque améliorée; prime pour le café et le cacao bio; procédures de transformation et de manipulation primaires améliorées; expansion facilitée par des systèmes d'agriculture sous contrat.	Moindre vulnérabilité à la fluctuation des prix internationaux du fait de l'atteinte d'une qualité supérieure et de l'offre d'une prime sur le prix; nouveau risque de fluctuation de la demande du marché pour les produits bio en raison des crises financières et de la stagnation économique des pays de l'OCDE.
Fruits et légumes frais	Modernisation produit, processus et fonctionnelle atteinte; exportation de nouvelles formes de produits, investissement dans de nouvelles technologies de conditionnement et de préparation.	Chaînes de supermarchés de plus en plus exigeantes sur la qualité, la logistique, le délai de livraison; pression à la baisse sur les prix et les rendements; la demande saisonnière et flexible entraîne des relations de travail flexibles et précaires; risques et vulnérabilité plus élevés pour la plupart des participants.
Ananas frais	Démarrage de la production d'une nouvelle variété demandée sur les marchés de l'UE; entrée et/ou expansion sur des nouveaux marchés de niche (tranchage et conditionnement sous vide, produits bio, commerce équitable).	L'introduction et la promotion d'une nouvelle variété d'ananas en Europe a déplacé la production des petits exploitants au Ghana; l'entrée sur un marché de niche ne couvrira qu'une part de la production déplacée; l'avenir de l'industrie est entre les mains des grandes exploitations commerciales liées aux corporations multinationales de producteurs.
Produits laitiers	Modernisation traditionnelle de la chaîne de valeur locale du lait cru focalisée sur l'élevage d'animaux, la technologie de transformation et les améliorations de la structure organisationnelle; cependant, une grande proportion de lait est commercialisée via des canaux non-réglés qui manquent de mesures sanitaires de base, lesquelles n'ont pas été ciblées par les interventions externes.	Le défi de la modernisation dans la chaîne de valeur du lait cru consiste, pour les marchés locaux, à trouver des méthodes de stérilisation, de refroidissement et de conditionnement à bas coûts et accessibles qui n'augmentent pas le prix du lait de manière significative pour le consommateur final.

Table 4.6 continué		
Chaîne de valeur	Trajectoire modernisation	Limites, menaces, risques et faiblesses
Manioc	Efforts visant à moderniser l'utilisation du manioc comme aliment pour bétail, farine de haute qualité et à des fins industrielles.	Difficulté de faire accepter l'assortiment de produits à base de manioc par les consommateurs des régions où la culture n'est pas une denrée de base; les subventions à la production de maïs rendent la substitution par des produits à base de manioc moins probable.
Ameublement	Afrique du Sud: augmentation du volume, mais peu d'évolutions en faveur d'une modernisation des finitions et de la conception; Kenya: processus soumis aux exigences des consommateurs et des concepteurs; modernisation produit dans le secteur de l'ameublement hôtelier local.	Perspectives limitées en termes de modernisation, car l'industrie du sciage en Afrique du Sud est mieux équipée pour fournir des intrants pour la production papetière que pour la fabrication de meubles.
Biocarburants	La culture de matières premières pour le biocarburant a commencé; production "d'huile végétale brute" mais pas encore de biodiesel; la production à base de jatropha est en expansion; les nouvelles technologies ont un potentiel prometteur en termes de réduction de l'impact sur la sécurité alimentaire.	La baisse du prix du pétrole a bloqué certains projets de biocarburant majeurs; le prix de certaines matières premières du biocarburant est trop élevé; l'accent sur l'expansion d'une production à grande échelle entrave une expansion plus équilibrée de la production à petite échelle pour l'électricité locale et l'utilisation de carburant.
Vin	Une amélioration de la qualité produit et des processus, et quelques modernisations fonctionnelles ont été accompagnées de processus de "déclassement" (volume de production des produits de base plus important).	Exigences de plus en plus fortes des chaînes de supermarchés sur la qualité, la logistique, les délais de livraison; pression à la baisse sur les prix et rendements; croissance en volume limitée par un manque de terres appropriées en Afrique du Sud; valorisation de la marque de plus en plus contrôlée par les acteurs étrangers; marché local encore sous-développé.
Coton/habillement	Coton (Zimbabwe, du milieu des années 1990 au début des années 2000): quelques entreprises dominantes ont préservé le contrôle qualité, l'évaluation et l'approvisionnement en intrants – défendu la prime sur le prix; l'effet inverse s'est produit en République-Unie de Tanzanie sur la même période. Habillement: les entreprises mauriciennes ayant réussi ont investi dans des séries plus longues de produits plus basiques à Madagascar tout en conservant des lignes à plus forte valeur ajoutée à l'île Maurice.	Coton: l'arrivée d'autres entreprises sur le marché local peut saper le contrôle qualité et le système d'approvisionnement en intrants. Habillement: la fin de l'AMF et une consolidation accrue parmi les acheteurs exercent une pression plus forte sur la partie de la production de vêtements à forte valeur ajoutée encore réalisée à l'île Maurice.

Tableau 4.7: Enseignements tirés des interventions de modernisation	
Chaîne de valeur	Enseignements tirés de la modernisation
Poisson frais (Perche du Nil)	Une coopération public-privé réussie entre des associations actives de l'industrie de la pêche et les services réceptifs de la pêche en Ouganda et en République Unie de Tanzanie, avec un certain soutien des donateurs, était essentielle pour traiter les échecs passés sur la sécurité alimentaire et pour obtenir de meilleures usines de transformation et de meilleures procédures de réglementation et d'exécution. Parallèlement, une réussite orientée à l'exportation et basée sur la récolte de ressources naturelles est susceptible d'engendrer sa propre disparition si des systèmes de gestion appropriés ne sont pas instaurés. La durabilité à long terme des trajectoires de modernisation est essentielle.
Café et cacao bio	Un petit groupe d'exportateurs dynamiques et un soutien précoce et ciblé des donateurs ont permis à l'Ouganda d'être un précurseur dans les exportations de produits biologiques en Afrique, avec une position neutre du Gouvernement. Mais une plus forte rentabilité des exploitants certifiés bio par rapport aux exploitants non certifiés dépend de l'organisation d'une production certifiée bio dans les systèmes d'agriculture sous contrat. Ce sont les caractéristiques spécifiques de conception, plutôt que l'agriculture sous contrat d'une manière générale, qui peuvent générer des améliorations sociales pour les petits exploitants bio.
Fruits et légumes frais	La modernisation s'est effectuée principalement sans intervention du Gouvernement ni soutien de donateurs au Kenya, et l'apprentissage a eu lieu à l'intérieur de la chaîne de valeur de la part d'acteurs situés en aval des opérateurs locaux.
Ananas frais	Le Ghana a connu des améliorations en termes d'économies d'échelle et de logistique et une modernisation en faveur d'une nouvelle variété consommée en Europe. Dans ce cas, cela est dû principalement à la dislocation de la production locale de petite et moyenne échelle du fait de subventions en provenance de grandes corporations multinationales de producteurs.
Produits laitiers et manioc	Des mesures sont prises dans les chaînes de valeur des produits laitiers et du manioc afin de promouvoir des efforts en vue de moderniser les produits et processus et de trouver des marchés pour de nouvelles formes de produits. Au niveau des produits laitiers, un nouvel accent est porté sur la modernisation du marché du lait cru local plutôt que sur des marchés de valeur ajoutée de portée nationale au Kenya et en Ouganda. Au niveau du manioc, les préférences de consommation locales ont été prises en compte tout en concevant des voies de modernisation alternatives en Zambie.
Ameublement	La modernisation de l'Afrique du Sud dans la chaîne de valeur mondiale a globalement échoué. Le volume des ventes a augmenté alors que les prix de vente ont diminué en raison des pressions à la baisse exercées par les acheteurs. La baisse des coûts unitaires due aux économies d'échelle n'était pas suffisante pour compenser la chute des prix de vente. L'industrie n'a pas réussi à prescrire des améliorations dans la conception et la finition. Dans la chaîne de valeur locale au Kenya, d'autre part, les acheteurs hôteliers ont facilité un processus de modernisation très rapide des producteurs locaux.
Biocarburants	Les matières premières du biocarburant qui sont adaptables à la culture à petite échelle et/ou à des plans de sous-traitance agricole sont plus susceptibles d'avoir un impact positif sur les conditions sociales et l'environnement dans les zones rurales en Afrique; elles sont plus attractives lorsqu'elles sont orientées vers un usage domestique local ou pour le transport, notamment dans les régions éloignées.

Tableau 4.7 continué	
Chaîne de valeur	Enseignements tirés de la modernisation
Vin	La production de biocarburant à grande échelle peut également avoir un rôle à jouer vis-à-vis de l'industrialisation rurale, de la génération d'emplois et des réserves en devises via la substitution des importations de combustibles fossiles, étant donné que leur impact sur les sols, l'utilisation de l'eau et la sécurité alimentaire suscite l'attention nécessaire; les dernières avancées technologiques peuvent également faciliter une production de biocarburant intégrant une dimension sociale.
	Des améliorations ont eu lieu en Afrique du Sud grâce à une combinaison de modernisation de la qualité produit, d'une transformation améliorée et de quelques modernisations fonctionnelles, mais également de quelques déclassements (augmentation de la production en volume d'un produit de base).
Coton / habillement	<p>Coton: au Zimbabwe, entre l'arrivée de la libéralisation au milieu des années 1990 et le début des années 2000 (lorsque la situation politique s'est de nouveau dégradée) la qualité du coton était préservée car quelques entreprises dominantes assuraient la gestion et l'évaluation de la qualité, et un approvisionnement en intrants approprié. En République-Unie de Tanzanie, sur la même période, un grand nombre d'acteurs sont entrés sur le marché des acheteurs domestiques, le contrôle qualité s'est effondré, de même que l'approvisionnement en intrants, et les graines de différentes régions ont été mélangées.</p> <p>Habillement: quelques entreprises mauriciennes ont tenté de moderniser la fabrication sous marque propre (OBM) et ont échoué. D'autres entreprises ont obtenu de meilleurs résultats en concentrant des parties de leur mix production sur de plus longues séries de produits plus basiques en ouvrant des usines à Madagascar, tout en conservant des lignes à plus forte valeur ajoutée à l'île Maurice. Cela leur a permis d'offrir un plus vaste assortiment de produits avec une gamme de prix et des délais de livraison plus étendus à une gamme de clients élargie.</p>

temps, celles-ci sont présentés avec des références aux études de cas individuelles (tableau 4.7). Dans un deuxième temps, un ensemble de considérations plus générales est exposé.

Trois découvertes générales sur la modernisation peuvent être dégagées de ces expériences:

- Des trajectoires de modernisation très rapides sont effectivement possibles en Afrique, dans les chaînes orientées à la fois sur le marché mondial et domestique.
- Les “meilleures” trajectoires de modernisation ne sont pas nécessairement celles dont le but est d'obtenir la plus forte création de valeur.
- Les résultats optimaux proviennent souvent d'une combinaison de modernisation sur des produits ou fonctions à plus forte valeur ajoutée et du maintien ou de l'expansion de produits ou fonctions à plus faible valeur ajoutée mais dont le volume est plus important.

Malgré ces résultats généralement positifs, des restrictions sérieuses émergent à la fois par rapport aux résultats de la modernisation et aux nouvelles possibilités

de modernisation, comme illustré en tableau 4.6. Les types de menaces, risques et faiblesses auxquels les participants sont exposés sont spécifiques et dépendants des chaînes de valeur dans lesquelles ils opèrent. Ils sont également liés à la structure de gouvernance de ces chaînes. Dans certaines chaînes fortement pilotées, la plupart des menaces émergent d'exigences de plus en plus fortes de la part des grands distributeurs sur les fournisseurs africains (FLF, ameublement, vin, habillement) ou même du déplacement de producteurs par des investisseurs étrangers (ananas, biocarburants).

Par opposition, les participants des chaînes non pilotées sont confrontés à d'autres types de problèmes: des menaces d'épuisement des ressources en conséquence du succès des exportations (pêche); un manque de soutien en faveur de la modernisation et même de politiques de subvention qui fonctionnent activement à son encontre (manioc); des difficultés à surmonter les approches plus anciennes de la modernisation (produits laitiers); et des difficultés à préserver la qualité et à fournir des intrants sur les marchés libéralisés (coton). Les acteurs des chaînes de valeur biologiques semblent être les moins vulnérables et ils le sont certainement moins que ceux vendant sur les marchés du café et du cacao ordinaires.

Les sept enseignements clés émergeant de ces études de cas et pertinents pour le cadre politique de l'agribusiness afin de guider la modernisation sont présentées dans les paragraphes suivants.

Les normes peuvent être une plateforme de lancement pour une modernisation inclusive

Les expériences tirées des cas de la pêche, des FLF, des produits bio et du vin semblent indiquer que des normes de sécurité alimentaire plus strictes, des certifications de développement durable, et des spécifications qualité et logistiques peuvent donner l'impulsion pour des trajectoires de modernisation fulgurantes en Afrique – menant à une meilleure gestion des produits, de la transformation et de la qualité. Bien que des normes plus strictes et les exigences des acheteurs impliquent souvent de nouveaux investissements et des dépenses plus élevées du secteur privé, de tels investissements peuvent porter leurs fruits.

Dans certains cas, le respect de ces normes porte ses fruits non seulement pour les acteurs majeurs, mais également pour les petits (ex: pêcheurs artisanaux, agriculteurs biologiques). C'est cependant loin d'être automatique (étude de cas sur l'ananas et potentiels problèmes de cette nature dans les biocarburants). Par ailleurs, lorsque cela s'est produit, dans les certifications biologiques par exemple, la plus forte rentabilité des exploitants certifiés bio par rapport aux exploitants non certifiés était dépendante de l'organisation de la production certifiée bio dans des systèmes d'agriculture sous contrat. Ce sont les caractéristiques spécifiques de conception, plutôt que l'agriculture sous contrat d'une manière générale, qui peuvent générer des améliorations sociales pour les petits exploitants bio. Ces observations semblent indiquer que la politique industrielle doit porter une attention particulière aux normes et aux mécanismes spécifiques et inclusifs de soutien aux industries locales pour se conformer à de telles normes.

La coopération privé-public, les associations industrielles et la réglementation sont cruciales

L'étude de cas de la pêche semble indiquer que sans coopération privé-public et une forte association industrielle, les défis de la sécurité alimentaire de l'UE n'auraient pas été résolus. Il en va de même pour l'étude de cas du coton où les réponses aux problèmes de gestion de la qualité suite à la libéralisation du marché n'ont été efficaces qu'au Zimbabwe, où l'industrie locale était entre les mains de quelques acteurs en mesure de réorganiser le contrôle qualité et l'approvisionnement en intrants. En d'autres termes, des réponses efficaces aux crises immédiates doivent impliquer à la fois les régulateurs et les acteurs de l'industrie, et parfois le soutien de donateurs. C'est également valable lorsque les défis émergent de la durabilité de l'extraction de ressources naturelles (pêche et potentiellement les biocarburants à l'avenir).

Les Conseils réunissant les participants à la chaîne de valeur (CPCV) (Chapitre 3) peuvent être un outil utile pour faciliter la hiérarchisation des trajectoires de modernisation, couplés avec des interventions du gouvernement qui n'amènent pas un changement d'orientation complet (voir l'étude de cas sur le manioc). Cependant, si des incitations économiques auprès de parties prenantes clés font défaut (à l'instar du cas de l'ameublement en Afrique du Sud), même l'initiative de coopération privé-public la mieux conçue est vouée à l'échec. Enfin, l'étude de cas sur les FLF semble indiquer qu'un fort apprentissage se produit auprès des acheteurs mondiaux, la meilleure chose que les gouvernements puissent faire est de se tenir à l'écart.

Être le premier à s'adapter est un avantage non négligeable

L'étude sur le café et le cacao bio montre que le fait d'être le premier à s'adapter est un avantage non négligeable pour établir les références d'un pays dans de nouvelles chaînes de valeur, ou dans des chaînes de valeur où la définition du produit évolue (cela émerge dans les biocarburants également). L'avantage lié au fait d'être le premier à s'adapter peut être construit sans attendre que les gouvernements alignent leur soutien (lent). Un soutien ciblé des donateurs peut faire la différence, mais il est particulièrement important de fixer un cadre de politique industrielle flexible qui permet des réponses rapides et des initiatives proactives, pas seulement réactives.

Risque et vulnérabilité élevés dans les chaînes de valeur mondiales

L'engagement dans les chaînes de valeur mondiales peut entraîner des trajectoires de modernisation très rapides et des gains financiers importants, du moins au début du processus. Parallèlement, on observe souvent un accroissement des risques et de la vulnérabilité. Avec le temps, les pressions sur les prix exercées par les acheteurs mondiaux combinées aux demandes d'évolution ou aux préférences consommateurs, et les exigences de plus en plus fortes sur la logistique, les délais de livraison et les conditions de paiement peuvent rapidement éroder ou remettre en cause une position établie dans une chaîne de valeur (voir les études de cas sur l'ananas, le vin, l'habillement). Le développement de la chaîne de valeur locale peut être une alternative à des rendements décroissants dans les chaînes de valeur orientées sur les exportations (à l'instar des biocarburants lorsque le prix du pétrole est bas), mais la stimu-

lation de la demande locale n'est pas nécessairement facile et/ou les rendements issus des ventes locales moins attrayants (ex: FLF, ananas, vin, ameublement).

Il est important de combiner des stratégies de modernisation et de déclassement

Puisque les chaînes de valeur mondiales (notamment celles qui sont soumises aux exigences des consommateurs) exposent les acteurs locaux en Afrique à des risques plus élevés et à une vulnérabilité plus forte, il est important d'établir le bon assortiment d'options de modernisation et de déclassement; ex: l'étude de cas sur l'ameublement (Afrique du Sud) montre que le fait de rester bloqué en bas de l'échelle de qualité ne paie pas sur le long terme. L'étude sur l'habillement à l'île Maurice et l'étude sur le vin en Afrique du Sud semblent indiquer qu'une qualité produit améliorée, de meilleurs processus et quelques modernisations fonctionnelles peuvent être combinées avec des demandes de déclassement en faveur de volumes plus élevés de produits de qualité basique. Dans certaines chaînes de valeur, il est important de mettre à disposition un grand nombre de qualités plutôt qu'une qualité plus élevée *per se*.

“Reclassement” de la chaîne de valeur

L'importance de la modernisation de la chaîne de valeur ne doit pas obscurcir l'importance croissante de la restructuration et du reclassement de la chaîne de valeur. Alors que les moteurs de la demande mondiale sont prêts à se déplacer des économies du Nord vers les économies du Sud – phénomène parfois appelé syndrome de “basculement de la richesse” (OCDE 2010a) – cela implique quatre conséquences principales pour les chaînes de valeur mondiales (Kaplinsky *et al.* 2010)

- La combinaison de revenus par habitant faibles et l'urbanisation rapide dans les marchés émergents à forte croissance (notamment l'Asie, mais pas exclusivement) ont augmenté la demande de produits agricoles, de métaux, d'aliments ainsi que d'intrants pour les projets d'infrastructure.
- Puisque les revenus par habitant sont plus faibles dans les marchés émergents que dans les marchés de l'OCDE, la demande évolue vers des produits “génériques” moins chers et indifférenciés par opposition à la demande de “produits de haute qualité et positionnels” dans les économies plus riches (Kaplinsky *et al.* 2010, p. 21)
- Les standards de la demande consommateurs sont probablement moins exigeants pour les chaînes de valeur au service de marchés émergents, tant en termes de produits que de processus.
- Alors que les économies du Nord et du Sud ont des structures économiques complémentaires, les échanges Sud-Sud s'effectuent de plus en plus souvent entre des pays ayant des modèles de production et de consommation similaires, ce qui conduit à une concurrence intensifiée dans la division du travail.

Kaplinsky *et al.* (2010) citent des preuves issues de deux chaînes de valeur de pays en voie de développement – le manioc en Thaïlande et le bois au Gabon – pour lesquels le marché s'est déplacé de l'UE vers la Chine entraînant une réduction de la valeur ajoutée au sein de la chaîne, ainsi qu'une réduction de l'importance des processus et des normes produits. Le manioc et le bois sont des produits relativement indif-

férenciés dont les chaînes de valeur ont de faibles niveaux de coordination et de gouvernance, mais les chercheurs pensent que le syndrome de “basculement de la richesse” est susceptible d’avoir un impact similaire, potentiellement plus prononcé, pour des chaînes de valeur moins banalisées et plus sophistiquées.

Les enseignements sont évidents: lorsque la demande se déplace, l’impact se ressent le long de la chaîne de valeur et si les projections de basculement de la richesse de l’OCDE (2010a) se matérialisent, les chaînes de valeur de l’agribusiness devront alors s’adapter aux conditions du marché. En conséquence, l’accent actuel sur la modernisation peut se déplacer vers un “reclassement”, voire même un “déclassement” de la chaîne de valeur.

Kaplinsky *et al.* (2010) tire trois aspects positifs de cette évolution potentielle. Premièrement, les processus et produits correspondant à la demande des ménages à faibles revenus représentent souvent une forte intensité de main d’œuvre. Deuxièmement, les niveaux de compétences, de technologie et d’expertise managériale des chaînes de valeur à faibles revenus sont susceptibles de mieux “s’adapter” aux dotations en ressources des économies émergentes, notamment pour les PME. Troisièmement, les marchés à faibles revenus tels que la Chine requièrent moins de normes et par conséquent l’accès au marché est plus facile et moins onéreux. Pour les exportations de bois en UE cependant, les producteurs gabonais sont confrontés à des normes bien plus rigoureuses que sur le marché chinois. D’une manière générale, les normes privées établies par les acheteurs et les normes obligatoires établies par les organismes officiels sont bien plus strictes dans l’UE (Terheggen, 2010).

Les coûts de certification peuvent représenter un fardeau. Dans l’industrie du bois gabonaise, un grand producteur a établi le coût de la certification à 4 millions d’euros, avec un coût annuel de maintenance de l’accréditation situé autour de 100 000 €, tandis qu’un autre a estimé les coûts de conformité environnementale à 2,10 € par hectare pour une entreprise forestière d’environ 50 000 hectares minimum (Kaplinsky, 2010).

A la lumière de ces considérations, il se peut bien que les exportateurs africains donnent la priorité aux marchés à plus faibles revenus dont l’accès est plus simple et moins onéreux. En termes de gestion stratégique, cela reviendrait à poursuivre une stratégie de “domination par les coûts”, plutôt qu’une stratégie de modernisation ou de “différenciation” ciblant des marchés plus sophistiqués à revenus plus élevés. A moyen terme du moins, une approche de domination par les coûts serait sans doute plus adaptée au modèle de dotation en ressources de l’Afrique.

Différents outils sont nécessaires pour la modernisation dans les chaînes de valeur locales

Dans certaines chaînes de valeur locales, les interventions de modernisation sont abordées de la même manière que dans les chaînes de valeur mondiales. Par conséquent, on accorde trop d’attention à des normes élevées et à la création de valeur via des processus sophistiqués. Des possibilités de modernisation plus simples pour des produits plus basiques sont négligées même si elles peuvent représenter la part la plus importante du marché (ex: lait cru au Kenya et en Ouganda). La modernisation des chaînes de valeur locales nécessite différents instruments, et un

accent particulier doit être mis sur des solutions à bas coût et accessibles. Parallèlement, le rôle potentiel des acheteurs locaux ne devrait pas être négligé non plus (voir l'étude de cas sur l'ameublement au Kenya). Enfin, une attention spéciale doit être portée aux préférences des communautés locales – des méthodes coercitives et de simples campagnes d'information ne fonctionneront probablement pas sur le long terme (voir l'étude de cas sur le manioc).

Un cadre de politique industrielle pour guider la modernisation

Les enseignements apportés ci-dessus semblent indiquer que les résultats de la modernisation ne dépendent pas d'un ensemble fixe de caractéristiques. Dans certains cas, la création de valeur grâce à une meilleure transformation est le chemin à suivre. Dans d'autres cas cependant, c'est l'apport de valeur lié à la valorisation de la marque ou du label "durable" d'un produit ou de son origine d'une zone géographique particulière qui stimule la modernisation du processus. Dans certaines chaînes de valeur, les processus de déclasserment doivent accompagner des trajectoires de modernisation plus classiques. Les menaces peuvent venir d'acheteurs ou de producteurs mondiaux, mais également de politiques nationales incohérentes et d'une résistance au changement dans les préférences des consommateurs locaux. Cela implique que les options de politique industrielle pour stimuler la modernisation et faciliter l'accès au marché soient spécifiques à la chaîne de valeur, spécifiques au segment du marché et circonscrites dans le temps. Une taille unique ne convient pas à tout le monde. Une telle diversité requiert une politique industrielle éclairée par un cadre stratégique de la chaîne de valeur qui peut être utilisé rapidement, à moindre coût et efficacement au niveau du pays et éventuellement de la région.

Les pays africains ont besoin de cadres de politique industrielle au sein desquels l'analyse de la chaîne de valeur est effectuée sur une base continue afin de délimiter les stratégies de modernisation, de hiérarchiser le soutien et de canaliser les mesures de soutien spécifiques. En l'absence de mécanismes de coordination, il est difficile pour les participants locaux de bénéficier de l'avantage d'être le premier ou, par exemple, de coordonner des groupages de commandes si les nouvelles opportunités sont liées au volume. L'existence des deux éléments suivants est requise: a) un cadre général de politique industrielle au niveau national; et b) des forums stratégiques spécifiques à la chaîne de valeur étudiant les mesures de soutien possibles pour des initiatives en cours ou à venir. La proposition du Chapitre 3 d'établir des Conseils réunissant les participants à la chaîne de valeur devrait former la pierre angulaire d'un tel cadre de politique industrielle et pourrait intégrer les initiatives de donateurs existantes.

4.6 Conclusions

La transformation des matières premières agricoles en produits agro-industriels dépend de plus en plus de la capacité des entrepreneurs africains à approvisionner les chaînes de valeur mondiales, régionales et nationales avec des produits correspondant à des besoins spécifiques en termes de normes, de volumes et de conditionnement, sur des périodes données, et dans le cadre d'exigences strictes en matière