



Chapitre 9

Le secteur agroalimentaire et les industries agroalimentaires : situation actuelle, opportunités et défis

Le présent chapitre étudie de plus près le secteur agroalimentaire en Afrique de l'Ouest dans le cadre du changement structurel général. Après une brève introduction, le chapitre met en exergue les caractéristiques essentielles de l'agroalimentaire dans la région en termes des différents segments d'entreprise et leur relative importance sur l'ensemble des secteurs et segments de marché. Il aborde ensuite la performance du secteur agroalimentaire en mettant en relief les défis et opportunités clés pour les différents segments d'entreprise dans divers sous-secteurs. La dernière partie met l'accent sur les problèmes et les options des politiques concernant la revalorisation du secteur agroalimentaire et des industries agroalimentaires.

9.1 Contexte : secteur agroalimentaire et industries agroalimentaires

À l'exception des fruits et légumes frais, la plupart des principaux produits agricoles subissent une certaine forme de transformation avant leur consommation. Cela s'applique même aux denrées de base que sont le riz, le manioc et les produits de l'élevage. L'industrie agroalimentaire est l'industrie qui transforme les matières premières agricoles par des modifications mécaniques, biologiques et chimiques ou des combinaisons de ces types de modification.⁷⁵ Elle implique souvent plusieurs processus ultérieurs (par exemple, l'extraction de huile suivie par le raffinage), appelés transformation primaire, secondaire ou même tertiaire. La transformation change les matières premières ou denrées agricoles en produits agroalimentaires destinés à la consommation humaine et animale ou à d'autres usages industriels, par exemple chimiques et pharmaceutiques. Elle change les caractéristiques de qualité, de sécurité sanitaire et de santé des denrées agricoles et produits agroalimentaires en agissant sur leur durée de conservation, leur couleur, leur texture, leur teneur en substances nutritives, ou encore leur volume.⁷⁶

Dans la Partie II, nous avons vu que la demande ouest-africaine en produits transformés n'a cessé de croître avec l'augmentation des revenus, de l'urbanisation et des changements de modes de vie qui réduisent le temps que les consommateurs urbains veulent et peuvent consacrer à l'achat de provisions et à la cuisine. Les caractéristiques des aliments comme la durée de conservation, le caractère pratique de leur préparation, l'effet sur la santé, la sécurité sanitaire, la valeur nutritionnelle, le conditionnement et la présentation deviennent tous plus importants, bien qu'à différents rythmes entre différents pays et couches sociales. Par conséquent, l'importance des industries agroalimentaires au sein des chaînes agroalimentaires prend de l'ampleur. Par ailleurs, leur structure et leur performance influent sur les coûts, la qualité et la sécurité des produits agroalimentaires. La performance du secteur, en termes d'efficacité de la transformation et de qualité du produit, est liée à la performance des segments de la chaîne de valeur tout en dépendant d'elles, en amont comme en aval. Les premiers déterminent la disponibilité et la qualité de la matière première et des autres ingrédients sur toute l'année, alors que les seconds influent sur les coûts de commercialisation et de distribution. Les performances de l'agro industrie dépendent

⁷⁵ On citera comme exemples le décorticage, l'égrenage et le moulinage (modification mécanique), la fermentation (modification biologique) et la pasteurisation (modification chimique).

⁷⁶ Il faut faire la distinction entre transformation et valeur ajoutée. D'un point de vue économique, la transformation n'ajoute de la valeur que si les consommateurs ou utilisateurs des produits transformés sont disposés à payer un supplément, au-delà du coût de la transformation. Par ailleurs, la valeur ajoutée ne nécessite pas obligatoirement une transformation et ne s'y limite pas. D'autres transactions ajoutent aussi de la valeur ; il s'agit par exemple du tri, du classement par qualité, de l'entreposage, du conditionnement, du transport et du négoce. De plus, la transformation ou d'autres opérations menées à perte représentent une dépréciation plutôt qu'une valeur ajoutée.

également d'une chaîne d'approvisionnement efficace pour l'équipement, les pièces détachées et les services d'entretien que requiert l'activité de transformation. Elles dépendent également de l'état des infrastructures de base en matière de transports, de communication et d'énergie.

Il arrive que les termes agro-industries et secteur agroalimentaire soient utilisés de façon interchangeable. Alors que l'agroalimentaire renvoie uniquement à la transformation post récolte des produits agricoles, l'agro-industrie comprend aussi la partie en amont des chaînes de valeur agricoles (par ex., intrants et fabrication d'équipement). Le présent chapitre met l'accent sur la transformation des produits agricoles en tant que partie en aval des activités agroindustrielles. L'agroalimentaire varie considérablement en termes d'échelle, de complexité, de technologie, de main-d'œuvre et d'intensité du capital. Ainsi, le secteur va des petites industries artisanales villageoises aux grandes usines de transformation industrielles modernes. À l'échelle la plus réduite, on retrouve l'agroalimentaire dans l'entreprise familiale, souvent sur une base saisonnière.

9.2 Principales caractéristiques du secteur agroalimentaire en Afrique de l'Ouest

Le secteur agroalimentaire en Afrique de l'Ouest reflète cette diversité sur plusieurs plans : taille, gamme de produits, niveaux de mécanisation et de technologie, dépendance vis-à-vis des matières premières importées et locales, tendances internes et externes du marché, souci de la qualité, niveaux de valeur ajoutée et intégration verticale et horizontale. Les chercheurs ont proposé diverses typologies en fonction de l'envergure des activités, de la taille des entreprises et du niveau de formalité et de technologie (Ilboudou et Kambou, 2009 ; Broutin et Bricas, 2006). Toutefois, la distinction entre les catégories est souvent floue et, en général, reste spécifique au contexte, au produit et à la denrée.

Le manque de données et d'analyse empêche de bien appréhender l'ampleur, la structure et la performance du secteur agroalimentaire. Les données officielles sont en général fragmentées, surannées

ou trop agrégées, principalement au niveau des sous-secteurs clés, tels que les aliments et boissons, et de leur contribution à la valeur ajoutée dans le secteur manufacturier (VAM). Il est très rare de trouver, même au niveau d'une industrie, des informations plus détaillées sur le nombre d'entreprises de différentes tailles, leur production et niveaux technologiques, la structure de leur capital et de leur gestion. Par ailleurs, les données officielles ne tiennent compte que de la partie formelle du secteur alors qu'une part significative de la transformation et de la valeur ajoutée a lieu en dehors de l'économie formelle. Cette insuffisance de données pose de sérieux problèmes à l'orientation politique fondée sur des informations factuelles et à l'élaboration de programmes en faveur du secteur. Il n'est donc pas surprenant de constater le peu d'études sur les agro-industries dans la région, à l'exception de quelques rapports épars sur des sous-secteurs individuels tels que le coton ou le cacao.

En dépit de ces écueils, ce chapitre traite de quelques caractéristiques relatives à la structure et performance du secteur agroalimentaire en Afrique de l'Ouest avant d'examiner leurs implications pour les politiques et stratégies de mise à niveau. Le chapitre s'appuie essentiellement sur : (1) une revue de la documentation spécialisée réalisée par un expert international de l'industrie agroalimentaire dans le cadre de l'étude AGWA, (2) des entretiens avec des sociétés agroalimentaires réalisés au cours du travail de terrain de l'équipe AGWA à Accra et à Lagos, (3) des informations tirées d'Euromonitor International portant sur le marché nigérian des produits alimentaires conditionnés, (4) des recherches documentaires supplémentaires et (5) les expériences propres des auteurs dans la région.

9.2.1 Répartition géographique

L'activité de transformation des produits agricoles est présente dans toute la région. Cependant, les entreprises du secteur formel se concentrent plus au niveau des « trois grands » que sont le Nigeria, la Côte d'Ivoire et le Ghana. Le Tableau 9.1 présente un classement de 13 des 15 pays de la CEDEAO pour lesquels des données sont disponibles. Le tableau classe les pays selon leurs volumes de production de matières premières et de

Tableau 9.1 Classification des pays selon la taille de leurs secteurs agroalimentaires

Classés selon leurs volumes de production de matières premières et de produits de première transformation.

Pays	Toutes les cultures ^a	Riz	Manioc	Huile de noix de palme	Canne à sucre	Cacao	Coton	Caoutchouc
Nigeria	16	1	1	3	4	3	1	3
Côte d'Ivoire	25	5	4	1	8	1	5	1
Ghana	28	7	2	2	2	2	8	5
Guinée	43	3	5	6	13	6	6	4
Bénin	49	10	3	8	3	8	4	13
Liberia	57	8	7	7	13	7	13	2
Mali	60	2	11	13	5	13	3	13
Togo	60	13	6	4	13	4	7	13
Sierra Leone	61	4	8	5	13	5	13	13
Sénégal	64	6	9	13	1	13	9	13
Burkina Faso	71	9	14	13	7	13	2	13
Niger	79	14	10	13	6	13	10	13
Guinée Bissau	86	11	12	13	13	13	11	13

Source: Etudes préliminaires AGWA fondées sur les données FAOSTAT

^a Les chiffres pour « Toutes les cultures » représente la somme des classements individuels pour les cultures répertoriées dans ce tableau. Plus ce score est faible, plus importante l'industrie du sous-secteur national de la transformation est considérée (en volume, comparé aux autres pays de la région). Bien que le nombre total de points implique des comparaisons de différents sous-secteurs, uniquement sur la base du volume de matières premières transformé qui varie considérablement d'un sous-secteur à l'autre, il offre une indication approximative de la dimension relative de l'ensemble du secteur agroalimentaire dans chacun des pays. D'autre part, les scores des sous-secteurs permettent de procéder à des comparaisons directes entre les pays de structure comparable. Le classement exclut la transformation des matières premières importées telles que le sucre, le blé et le lait en poudre, mais puisque le Nigeria est champion de la région pour ces trois denrées, suivi de la Côte d'Ivoire et du Ghana, les rangs globaux des pays en tête de liste n'auraient pas connu de changement si ces produits avaient été inclus dans le calcul.

produits de première transformation pour plusieurs cultures principales, selon les données FAOSTAT. L'importance de la transformation des cultures d'exportation (huile de palme, cacao et caoutchouc) est particulièrement frappante en Côte d'Ivoire, alors que le Nigeria se classe en tête pour le riz et le manioc, ainsi que pour les industries à base d'intrants importés tels que le blé et le lait en poudre, produits non répertoriés sur ce tableau.

L'emplacement des usines de transformation dans un pays donné dépend d'un certain nombre de facteurs, notamment l'accès au marché et aux matières premières, les infrastructures et services publics et les mesures incitatives telles que les allègements fiscaux et autres subventions. Le facteur le plus déterminant reste cependant la fiabilité de l'accès fiable à une matière première de qualité et à un coût compétitif. Les sociétés tributaires des importations s'implantent en général près des principaux ports ou des grands marchés de consommation. Les entreprises transformatrices de matières premières périssables et volumineuses telles que

la canne à sucre, le manioc, l'huile de palme et les produits frais s'implantent en général à proximité des principales zones de production. Quant aux petites entreprises de transformation, elles s'installent souvent près des sources de matières premières et peuvent parfois damer le pion aux grandes sociétés pour obtenir lesdites matières premières, vu les coûts d'assemblage plus faibles des usines de moindre taille (voir l'analyse portant sur le riz et le manioc dans le Chapitre 10).

9.2.2 Répartition de la taille

Le secteur agroalimentaire se caractérise par une segmentation élevée et une forte dichotomie. En haut de la liste, règne un nombre limité de moyennes et grandes entreprises, souvent des succursales ou filiales de sociétés multinationales ou des conglomérats nationaux. Elles se caractérisent par une capitalisation élevée, des technologies avancées et jouissent de marques de renom. Au bas de l'échelle, l'on compte un grand nombre de micro et petites entreprises aux technologies rudimentaires,

présentes surtout dans le secteur informel. Entre les deux, s'illustrent également quelques petites et moyennes entreprises agro-industrielles dans le secteur formel. Ce phénomène, souvent qualifié de « chaînon manquant », se retrouve également dans d'autres sous-secteurs manufacturiers en Afrique (Dinh et al., 2012). Les parts des différents segments d'entreprise en volumes et valeurs de production varient selon les produits, comme nous le verront ci-dessous.

L'importance relative des petites, moyennes et grandes entreprises et leurs parts respectives dans la valeur ajoutée sont particulièrement spécifiques au sous-secteur et aux denrées. Comme indiqué plus haut, les données relatives au nombre et aux caractéristiques essentielles des entreprises de transformation et leur répartition selon les pays et les sous-secteurs sont rares et peu accessibles au public. Les données disponibles telles que les études sur les chaînes de valeur et rapports sectoriels⁷⁷ portant sur divers pays de la région et le travail de terrain qu'AGWA a mené au Ghana et au Nigeria laissent entendre que le tableau est très varié (voir aussi le Chapitre 10 sur les chaînes de valeur choisies).

Les grandes industries se concentrent généralement dans les sous-secteurs à forte économie d'échelle et à forte intensité de capital dans la transformation et où l'accès fiable aux matières premières de qualité est possible. C'est le cas des industries tributaires de matières premières importées telles que le blé (minoteries⁷⁸, fabricants de pâtes et de nouilles et grandes boulangeries-pâtisseries), le lait en poudre (produits laitiers, boissons aromatisées, yaourts et fromage), les concentrés de jus de fruits et, dans une certaine mesure, le riz (où, par exemple, les rizeries nigérianes transforment le riz non usiné importé). Les moyennes et grandes industries qui dépendent des matières premières nationales sont présentes dans le secteur des cultures d'exportation traditionnelles (égrenage du

coton, broyage des fèves de cacao et transformation du caoutchouc), des cultures de plantation (industries et raffineries sucrières, huileries, notamment l'huile de palme). D'autres moyennes et grandes industries marquent leur présence dans le secteur des boissons (brasseries, boissons non alcoolisées), de l'usinage du paddy et de la mouture du maïs, de la production avicole, de l'aquaculture et de la transformation du poisson et, enfin, de la production d'aliments de marque destinés aux animaux.

Ces industries ont connu un essor tel qu'elles ont réussi à mettre en place une base fiable de matières premières. Ce qui est généralement plus facile si : (1) les utilisations qu'il est possible de faire avec les matières premières sont limitées (ex. : cultures industrielles telles que le caoutchouc), (2) la matière première est hautement périssable et volumineuse et nécessite transformation ou conditionnement aussitôt après récolte (ex. : canne à sucre, huile de palme, bananes d'exportation et autres fruits frais) et (3) des variétés particulières empêchent d'en faire d'autres utilisations (ex. : variétés de sorgho développées pour l'industrie de la bière).

Bien que de nombreux grands opérateurs à forte intensité de capital soient liés à des sociétés multinationales, l'on compte aussi plusieurs acteurs nationaux et régionaux puissants. Ces derniers font généralement partie de conglomerats nationaux, surtout au Nigeria. L'on estime à plus de 100 (mais à nettement moins de 500) par usine le nombre de personnes qu'emploient les entreprises de ce groupe. L'on note aussi la présence d'unités moyennes du secteur industriel formel employant entre 50 et 100 personnes pour certaines denrées mentionnées ci-dessus, par exemple le riz (usinage du paddy), le maïs, les aliments de bétail et l'huile de palme, ainsi que dans le conditionnement du caoutchouc et la transformation du manioc en amidon et en farine. Les micro et petites entreprises interviennent principalement dans la transformation artisanale ou semi-industrielle des oléagineux, du paddy, du manioc, du maïs et dans la composition des aliments de bétail à l'aide d'intrants transformés. Les unités plus importantes pourraient en principe être intégrées dans le secteur formel des affaires, mais la grande majorité fonctionne de manière informelle (Lambert 2012).

⁷⁷ Notamment les rapports sectoriels résultant des études de marché menée par Euromonitor International sur le Nigeria.

⁷⁸ Par exemple, Flour Mills of Nigeria est le leader du marché par sa capacité, mais les nouveaux venus tels que Dangote, Honeywell et BUA sont en train d'augmenter leurs parts de marché. L'entrée de ces nouveaux minotiers agressifs, tant nationaux qu'étrangers, dans le secteur nigérian de la minoterie a augmenté la concurrence basée sur le prix et la qualité. Les minotiers nigériens exportent fréquemment vers les pays de la CEDEAO dans le cadre du traité de libre-échange pour tirer parti de la forte demande de pâtes, de blé et de pain dans la région. Par ailleurs, les sociétés nigérianes bénéficient de 30 % d'incitation à l'exportation et ne paient pas de taxes locales (travail de terrain de l'équipe AGWA).

Dans nombre de sous-secteurs de denrées de base coexistent des opérateurs d'envergure et de niveaux technologiques différents. Ils ciblent généralement des marchés différents en termes de qualité, de prix et d'emplacement géographique des produits. Au chapitre de ces sous-secteurs figurent la mouture de céréales et de légumineuses, l'extraction d'huile, la provenderie et les boulangeries. Les micro et petits opérateurs couvrent principalement les marchés locaux et les couches à faible revenu de la population urbaine. Les grandes sociétés ne proposent plus seulement leurs produits de renom aux segments de marché à revenus élevés et moyens ; elles ciblent également de plus en plus les groupes à revenus plus faibles. Les catégories de produit ciblant le marché de masse sont par exemple les boissons (boissons non alcoolisées, bière) ; les aliments séchés conditionnés tels que les nouilles, les pâtes et les casse-croûte ; les sauces et condiments (cubes Maggi, par exemple). La principale méthode de segmentation du marché consiste à utiliser différentes tailles d'emballage, les petits paquets rapportant souvent des marges bénéficiaires élevées multipliées par de grands volumes de vente. Les grandes sociétés tirent profit de leurs vastes réseaux de distribution, de leurs marques de grande notoriété et de leurs gros budgets alloués à la publicité. Le secteur artisanal domine nombre de chaînes traditionnelles de denrées de base telles que la transformation du manioc, la fumaison du poisson et la production de pâtes de maïs fermentées (aliment de base dans certains pays côtiers).

9.2.3 Tendances et évolution historiques

Le secteur tire sa diversité de sa double origine : d'une part en tant qu'acteur important du négoce mondial de produits agricoles et, d'autre part, en tant que composante de la cuisine locale et des stratégies de sécurité alimentaire qu'adoptent les ménages. La présence des agro-industries liées aux cultures de plantation ne date pas d'hier, beaucoup d'entre elles remontant à la période coloniale. D'autres grandes sociétés agroalimentaires ont vu le jour après les indépendances, dans le cadre de stratégies de substitution des importations dans la région. Au début, la promotion du secteur agro-industriel devait générer une valeur ajoutée pour les produits agricoles périssables (ex. : huile de palme

et canne à sucre). Dans le cadre de la stratégie de substitution des importations, les gouvernements ont appuyé la création de grandes entreprises de transformation mécanisée afin de réaliser des économies d'échelle. Outre les sous-secteurs mentionnés ci-dessus, ces entreprises ciblaient aussi des cultures vivrières telles que le maïs, le manioc, les ignames, la transformation des jus de fruits et de la tomate.

Nombre des sociétés mises en place aussitôt après les indépendances étaient détenues et/ou gérées par l'état. Hormis les problèmes de gestion, ces sociétés étaient confrontées à des difficultés majeures de commercialisation dans la mesure où leurs produits n'ont souvent pas reçu du marché l'accueil escompté. Par ailleurs, l'approvisionnement en matières premières constituait un obstacle permanent, d'où de faibles taux d'utilisation des capacités et une rentabilité sapée. Dans certains cas, les grandes sociétés n'arrivaient pas à concurrencer avec succès les petites entreprises pour avoir accès aux matières premières ; ce fut le cas par exemple dans le secteur du riz au Mali (voir l'analyse du Chapitre 10). En raison de ces insuffisances, la plupart des sociétés agroalimentaires publiques ont fini par être privatisées ou fermées (Broutin et Bricas, 2006).

Au cours de la période d'industrialisation par substitution aux importations et jusqu'au milieu des années 1980, peu d'intérêt était porté aux micro, petites et moyennes entreprises agroalimentaires de la région, à l'exception de quelques programmes d'ONG et des initiatives du CILSS pour promouvoir la transformation des céréales locales par le biais de son programme PROCELOS.⁷⁹ Les changements n'ont eu lieu qu'au cours de la décennie 1990, lorsque les donateurs et les institutions nationales de recherche ont « découvert » les petites et moyennes entreprises (PME) du secteur agroalimentaire comme un moyen important de créer de la valeur ajoutée et des emplois dans l'économie rurale non agricole. C'est ainsi qu'a été conçu et piloté, souvent avec succès, un vaste éventail de technologies de différentes envergures. La mise au point d'équipements améliorés de transformation

⁷⁹ Pour de plus amples informations sur le programme PROCELOS, voir <http://www.fao.org/docrep/X5158F/X5158F1a.htm>.

s'est accompagné de tests de produits pour garantir la sécurité et la qualité. Toutefois, ces initiatives, à l'instar de celles de PROCELOS, se sont souvent limitées au stade de projets et entreprises pilotes, dans l'espoir que les effets de démonstration provoqueraient la reproduction et la mise à l'échelle des modèles. Cependant, cette généralisation ne s'est souvent pas produite comme prévue faute d'un climat des affaires favorable, d'accès élargi aux services de soutien clés et aux financements, mais également des lacunes en termes de présentation, de conditionnement, de commercialisation et de distribution.

Malgré sa taille immense, le secteur artisanal de l'agroalimentaire a longtemps opéré sans l'appui des programmes de promotion de la transformation de produits ; ces programmes ciblaient essentiellement les PME un peu plus grandes et plus formelles (Broutin et Bricas, 2006). Pour beaucoup de produits cependant, les petites et micro entreprises restent un segment très important du secteur, l'activité de transformation y étant menée par de petites unités indépendantes qui font souvent appel à une mécanisation à petite échelle telle que l'usinage, le pressage de l'huile et le décortilage. Ce segment jouit aussi d'une grande expérience en tant que fournisseur d'aliments variés et bon marché pour les populations urbaines et rurales. Il s'est considérablement développé depuis le début de la décennie 1990 grâce à la diversification de l'alimentation ouest-africaine, dont il est question à la Partie II, et à la réduction des activités des grandes entreprises agroalimentaires au début des années 1990, suite aux programmes d'ajustement structurel. La région se targue d'une grande diversité de mets et de régimes alimentaires basés sur diverses préparations des denrées locales nécessitant souvent un certain degré de transformation, à savoir les racines et tubercules, les haricots, les céréales et les fruits du palmier à huile. C'est souvent dans la famille que se fait la transformation, sous forme d'activité à temps partiel, pour conserver la production de l'exploitation et gagner un peu d'argent. La prévalence de la transformation au niveau des ménages explique la part élevée de la transformation à petite échelle des produits alimentaires à laquelle s'adonnent les femmes, activité souvent combinée au commerce ou à la petite restauration.

Suite à la crise des prix des produits alimentaires de 2008, le secteur agricole a connu un regain d'intérêt de la part des investisseurs nationaux et internationaux, notamment pour l'agroalimentaire. Alimenté par la récente croissance économique forte, l'intérêt des investisseurs étrangers en Afrique a augmenté. Entre 2000 et 2010, les flux nets des IED ont atteint la somme de 33 milliards de \$EU, contre seulement 7 milliards entre 1990 et 1999 (Dinh, et al., 2012). Bien que l'essentiel des IED soit allé aux industries extractives, la chaîne de valeur agroalimentaire a aussi bénéficié d'une attention accrue, notamment dans les segments en amont et en aval du système agroalimentaire, à savoir l'approvisionnement en intrants, la transformation et, dans une certaine mesure, la distribution moderne de produits alimentaires. Outre les acteurs traditionnels qui jouissent d'une longue présence dans la région, tels que Nestlé, Cadbury (qui appartient maintenant à Kraft United Foods) et SIFCA, les investisseurs en provenance des pays émergents comme l'Inde et les pays de l'Asie du Sud-Est sont de plus en plus actifs en Afrique de l'Ouest. OLAM International, créée par des membres de la diaspora indienne au Sénégal, en est un exemple. OLAM a commencé ses activités en Afrique de l'Ouest en 1989 et opère aujourd'hui dans 11 pays. Bien qu'initialement concentrée sur l'importation et l'exportation de denrées alimentaires, la société n'a cessé d'investir dans des activités en amont telles que l'usinage du riz ainsi que dans des entreprises totalement intégrées, dont des exploitations agricoles. La société exploite une gamme de denrées dont le cacao, le sésame, la noix de cajou, le blé et la tomate concentrée ; mais elle commercialise aussi un certain nombre de produits de marque et conditionnés. Par ailleurs, elle détient aussi des parts du Groupe SIFCA, la plus grande société du secteur privé du segment agro-industriel de Côte d'Ivoire dont les activités concernent l'huile de palme, le caoutchouc et le sucre. En outre, un certain nombre de fonds de capital-investissement et d'instruments de placement connexes ciblant l'industrie agroalimentaire ont été mis en place au cours des dernières années avec divers niveaux et combinaisons de participation publique et privée au capital.

9.3 Performance générale du secteur et tendances

9.3.1 Baisse de parts dans la production industrielle totale

L'agro-industrie a traditionnellement représenté une part importante du secteur manufacturier ouest-africain, bien que son importance varie considérablement d'un pays à l'autre. Globalement, la part du secteur manufacturier ouest-africain dans la production économique totale a baissé au cours des 40 dernières années. Alors que la part du secteur industriel dans le PIB ouest-africain a augmenté, passant de 27 % en 1970 à 37 % en 2008, celle du secteur manufacturier a chuté, passant de 13 % à 5 % au cours de la même période (UNIDO et UNCTAD, 2011). D'après la CEDEAO (ECOWAS, 2010), le secteur manufacturier représentait 7,4 % du PIB régional en 2006. Par ailleurs, plus de 80 % de l'ensemble de la valeur du secteur manufacturier de la région ont été produits dans quatre pays, à savoir le Nigeria (40 %), la Côte d'Ivoire (23 %), le Ghana (10 %) et le Sénégal (9 %). Même si cette tendance peut être attribuée en partie à la croissance phénoménale de la production pétrolière du Nigeria, elle traduit aussi la compétitivité limitée du secteur manufacturier et sa compression suite aux programmes d'ajustement structurel. Voir l'analyse au Chapitre 10 pour davantage de détails.

Les agro-industries occupent une place de choix dans le secteur manufacturier, bien que leur part varie d'un pays à l'autre. Selon la Classification internationale type, par industrie (CITI), les agro-industries comprennent six groupes principaux : aliments et boissons ; produits du tabac ; papier et produits du bois ; textiles, chaussures et habillement ; produits en cuir ; et produits en caoutchouc. Certaines données récentes de l'ONUDI concernant l'ensemble de l'Afrique indiquent que l'agro-industrie joue un rôle significatif, quoiqu'en recul, dans la valeur ajoutée du secteur manufacturier (VAM) du continent. En 2009, la part de l'agro-industrie dans la VAM était de 27 %, contre 35 % en 2000. Cette baisse est attribuable à une plus forte croissance dans le secteur des hautes et

moyennes technologies qui s'élève à 5,7 % par an, contre 1,1 % par an pour le sous-secteur des aliments et boissons. De même, la part de l'Afrique dans la fabrication mondiale d'aliments et de boissons a baissé, passant de 2,4 % à 1,6 %, alors que sa part dans la fabrication de produits chimiques a augmenté, passant de 1,6 % à 2,2 % pendant cette période. Dans le secteur agro-industriel, le sous-secteur des aliments et boissons est le plus significatif, représentant 16,6 % de la VAM en 2009, suivi du tabac (2,6 %), du bois (1,8 %), des textiles (4,7 %, sous-secteur dans lequel le coton local est une composante importante) et du cuir (1,2 %). Toutefois, comme le montre l'analyse tout au long de la Partie I, les moyennes régionales masquent la diversité considérable qui caractérise les différents pays. Même si, pour les besoins du présent rapport, il n'a pas été possible d'avoir accès à des données exhaustives sur la part de l'agro-industrie dans le secteur manufacturier ouest-africain, la Politique industrielle commune ouest-africaine (WACIP) de la CEDEAO décrit l'agro-industrie comme du sous-secteur le plus important du secteur manufacturier. Des données antérieures concernant le Ghana (2003) et le Sénégal (2002) révèlent que la contribution de l'agro-industrie à la VAM totale tournait entre 50 % et 60 % (Yumkella et al., 2011). Au sein des agro-industries, les industries alimentaires et de la boisson représentaient environ 60 % au Ghana, suivies par la transformation du bois (hors mobilier).

9.3.2 La plupart des agro-industries les plus dynamiques dépendent des importations de matières premières

Malgré l'absence de données exhaustives directes sur les volumes et valeurs des produits agricoles transformés, les informations relatives au commerce et à la consommation offrent quelques grandes indications à propos des tendances de la croissance et des dynamiques. Les données relatives au commerce laissent entendre une augmentation de la capacité régionale de l'industrie de la mouture du blé et des produits connexes tels que les pâtes, les céréales pour petit déjeuner, de même que le raffinage du sucre et la fabrication du tabac (voir la section 4.3.3 du Chapitre 4). La forte croissance des importations de blé et l'augmentation de la

consommation de cette céréale illustrée dans les bilans alimentaires des différents pays d'Afrique de l'Ouest (voir Chapitre 5) traduisent le dynamisme de la minoterie du blé et des industries en aval que sont les boulangeries-pâtisseries, les confiseries, les nouilles et les pâtes. Les Tableaux 7.2 et 7.3 du Chapitre 7 montrent l'importance des aliments transformés séchés (notamment, nouilles, pâtes et riz conditionné), des produits pâtisseries et de confiserie, des produits laitiers, des sauces, des assaisonnements et des condiments dans le marché nigérian des produits alimentaires conditionnés et leur perspectives de croissance encourageantes. Les marques internationales et nationales jouent un rôle important sur le marché des produits alimentaires conditionnés. La chaîne de valeur du riz présente une dynamique similaire, avec l'afflux récent de rizeries de plus grande taille au Nigeria, au Ghana et dans d'autres pays.

L'analyse de la demande et de la consommation dans la Partie II a en outre révélé une forte demande pour les produits laitiers, notamment les yaourts et les boissons aromatisées. Cette demande est principalement satisfaite par des industriels de taille moyenne et grande utilisant du lait en poudre importé. Il en est de même pour les jus de fruits qui s'appuient essentiellement sur les concentrés de fruits importés. Cependant, dans la catégorie des huiles végétales qui, actuellement, dépend fortement de l'huile de palme importée, l'on note quelques signes émergents de substitution des importations à travers les investissements directs étrangers dans la production et la transformation de l'huile de palme par de grandes sociétés d'Asie de l'Est dans les pays côtiers (ex.: Sime Darby au Liberia) ainsi que des sociétés européennes telles que Unilever en Côte d'Ivoire.

9.3.3 D'énormes écarts de productivité inhérents à la dualité structurelle de l'industrie persistente

La dualité structurelle de l'industrie, marquée par une abondance de micro et petites entreprises d'un côté et d'un nombre limité de moyennes et grandes entreprises de l'autre, ne se s'arrête pas aux agro-industries mais reste caractéristique du secteur manufacturier en général. Vu

les grandes différences en intensité de capital et de main-d'œuvre entre les grandes et les petites entreprises, il n'est guère surprenant que l'écart de productivité du travail se maintienne également entre les deux types d'entreprise. Söderbohm (cité dans Dinh, et al., 2012) fait état d'un écart au décuple dans la valeur ajoutée par personne entre les entreprises du secteur manufacturier employant plus de 50 personnes et celles qui en emploient moins de 10. Par ailleurs, il trouve que « les petites entreprises manufacturières demeurent presque toujours petites ».

D'après une étude réalisée par La Porta et Shleifer (cité dans UNIDO et UNCTAD, 2011) sur la nature informelle des affaires dans 24 pays africains, la productivité des entreprises intervenant hors du cadre légal est plus faible que celle des petites entreprises formelles. De plus, elles sont de plus petite taille, produisent sur commande, sont gérées par des responsables disposant d'un faible capital humain, n'ont pas accès à des financements extérieurs, ne font pas la publicité de leurs produits et vendent essentiellement au comptant à une clientèle informelle. L'analyse met aussi en exergue un aspect capital de la politique industrielle, à savoir que les entreprises informelles et formelles occupent des créneaux très différents, et les premières deviennent rarement formelles dans la mesure où la demande des entreprises formelles en produits informels est très faible, ce qui montre que les entreprises informelles font plus directement affaire avec le public qu'entre sociétés commerciales. Certaines données indiquent aussi que les entreprises informelles ne deviennent pas formelles à mesure qu'elles se développent.

La segmentation persistante du marché et de l'entreprise et l'avancement limité des petits opérateurs informels sur l'échelle des technologies et de la taille s'expliquent par la combinaison de plusieurs facteurs :

» *Ressources humaines et compétences* : la gestion d'une entreprise moyenne opérant dans un cadre de marché formel nécessite un ensemble de compétences différentes de celles requises à la gestion d'une petite entreprise (barrières à l'entrée).

- » *Structures de coûts différentes* : les entreprises informelles bénéficient d'une main-d'œuvre bon marché (essentiellement familiale), d'une absence de réglementation du travail et évitent les impôts et autres règlements. En même temps, leur caractère informel limite leur accès aux services financiers, au capital extérieur, aux technologies, aux services et aux segments du marché plus lucratifs.
- » *Accès à la terre et au capital* : les entreprises informelles ont un accès très limité à la terre nécessaire au développement de leurs activités. Même s'il est possible de mobiliser des fonds de démarrage au sein de l'économie de réseau informelle, l'accès au financement pour la croissance reste un immense défi. L'absence de formalisation et d'enregistrement des terres et des autres actifs de production réduit leur valeur de nantissement, sapant ainsi l'accès au financement pour la croissance.

La plupart des petites et micro entreprises agro-alimentaires font partie d'une économie de réseaux sociaux qui est davantage orientée vers la diversification des risques et des moyens de subsistance durables que vers la croissance de l'entreprise et l'optimisation des profits. Cette situation a des conséquences importantes sur les performances des petits opérateurs et leur capacité à survivre et à prospérer dans un climat des affaires difficile. D'une part, les réseaux sociaux jouent un rôle clé dans la mise en place et le fonctionnement des petites et micro entreprises, car ils permettent à ces dernières de faire face aux risques, aux insuffisances du marché et aux structures de pouvoir asymétriques. Elles ont l'habitude de mobiliser l'investissement initial et le fonds de roulement par le biais d'un vaste éventail d'instruments et d'organismes financiers informels tels que les associations de crédit et d'épargne rotative, les tontines et les institutions de microfinance. Elles facilitent également l'accès aux informations, aux marchés et aux facteurs de production. Même le commerce à longue distance dans la région se fait souvent à travers les réseaux informels.

D'autre part, l'appartenance à un réseau d'économie sociale suppose aussi des responsabilités et des

obligations envers d'autres membres du réseau et exerce une forte pression sur les entrepreneurs qui arrivent à redistribuer des revenus aux membres les plus pauvres. Cela s'applique en particulier aux réseaux constitués de structures de parenté, où les règles sont généralement strictes. L'entrée dans le réseau de parenté s'effectue dès la naissance et le retrait est impossible. Les réseaux horizontaux fondés sur le voisinage, l'origine géographique, l'activité, l'âge ou la religion disposent généralement de règles d'entrée et de retrait plus ouvertes et plus souples (Broutin et Bricas, 2006).

Par conséquent, si les réseaux sociaux subventionnent le démarrage et facilitent les opérations, ils entravent le développement et la croissance. Des membres des économies de réseau ont élaboré de nombreuses stratégies pour dissimuler leur richesse et se décharger de leur « fardeau fiscal » sur le réseau élargi.⁸⁰ L'une de ces stratégies consiste à se développer en multipliant le nombre de petites entreprises plutôt que d'étendre la portée des opérations d'une seule unité. Plusieurs raisons peuvent présider au choix de cette stratégie. Premièrement, faire fonctionner beaucoup de petites entreprises, des moulins par exemples, étend les risques de défaillances techniques sur plusieurs unités. Deuxièmement, chaque entité supplémentaire n'exigera que des montants limités en termes d'investissement et de fonds de roulement. Troisièmement, un portefeuille de petites entreprises répartit les risques de marché. Quatrièmement, les petites unités sont moins exigeantes en capital et plus intensives en main-d'œuvre, ce qui permet au propriétaire d'employer beaucoup de membres d'un réseau social donné, participant ainsi à son statut social et à son capital social. Cinquièmement, l'accès aux matières premières pour réaliser des taux élevés d'utilisation sera plus aisé si l'on passe par un portefeuille de petites unités réparties sur divers emplacements. Sixièmement, un portefeuille diversifié d'entreprises présente aussi l'avantage de la proximité avec les clients. Vu les risques multiples auxquels sont confrontés les petits entrepreneurs, de telles voies de croissance sont rationnelles et

⁸⁰ Par exemple, les femmes opérant dans le petit commerce, la transformation ou d'autres activités, épargnent et investissent une partie de leurs bénéfices dans des institutions financières informelles d'épargne. Dans les pays sahéliens, l'on investit souvent dans du bétail confié à des bergers nomades, hors des yeux des membres du réseau social.

expliquent en partie la rareté des moyennes entreprises dans les systèmes alimentaires ouest-africains (Broutin et Bricas, 2006).

Le segment de la micro et petite entreprise de l'industrie agroalimentaire joue un rôle important dans la création d'emplois et la diversification des moyens de subsistance, particulièrement pour les femmes, et dans la fourniture de produits alimentaires abordables pour de grands nombres de ménages ruraux et urbains à faibles revenus. La grande variété de produits participe aussi à la diversité alimentaire. Par ailleurs, alors que beaucoup de moyennes et grandes entreprises sont tributaires des matières premières importées, les micro et petites entreprises transforment principalement des produits agricoles locaux. Toutefois, comme indiqué plus haut, ces segments d'entreprise sont aussi plombés par de faibles niveaux de technologies et de compétences, ce qui se traduit par une faible productivité du travail et de faibles revenus. Les niveaux de technologie et d'hygiène rudimentaires mènent souvent à une qualité et sécurité sanitaire médiocres du produit.⁸¹ De plus, le conditionnement et la présentation sont de conception médiocre et entravent l'accès à des marchés plus dynamiques offrant des opportunités de revenus plus élevés.

Malgré ses faiblesses apparentes, le secteur artisanal, constitué de micro entreprises informelles, a souvent réussi à adapter les produits aux exigences changeantes des consommateurs et à damer le pion aux entreprises du secteur formel. Les faiblesses des petits opérateurs informels ont souvent été la cause de leur relative négligence par les programmes et politiques de développement de l'agroalimentaire et du secteur privé/PME, lesquels sont plus souvent axés sur le segment des moyennes et grandes entreprises. Alors qu'il serait irréaliste de s'attendre à une transformation et à une croissance de grande ampleur de la majorité des opérateurs, le secteur n'est absolument pas aussi statique et homogène qu'on le croit souvent. Beaucoup d'exemples ont démontré la capacité des petits opérateurs à s'adapter aux exigences changeantes des consommateurs et à fournir une variété de produits alimentaires tradi-

tionnels aux ménages à revenus faibles et moyens. Par exemple, la production de gari est dominée par de petites unités, opérant parfois en grappes à proximité des principales zones de production du manioc. Le gari a toutes les caractéristiques d'un produit alimentaire pratique, avec une forte demande tant en milieu urbain que rural. Bien qu'il y ait certainement des possibilités d'améliorer l'hygiène et les normes sanitaires des petits producteurs de gari ainsi que le conditionnement du produit, l'acceptation de tels produits améliorés au détriment de ceux de la production artisanale n'est pas automatique, même chez les consommateurs de la classe moyenne, comme l'a montré l'analyse au Chapitre 7.

Il est arrivé, dans certains cas, que des producteurs artisanaux réussissent à mieux s'adapter aux exigences changeantes des consommateurs que les industriels de l'agroalimentaire. Broutin et Bricas (2006) décrivent l'exemple de la transformation de l'igname séchée en cossettes que l'on peut conserver, transporter et même transformer davantage pour en faire de la farine qu'il est possible de préparer avec de l'eau bouillie afin d'obtenir un aliment instantané appelé amala. Deux grandes sociétés, à savoir Nestlé en Côte d'Ivoire et Cadbury au Nigeria, ont également élaboré et introduit des produits instantanés déshydratés dérivés de l'igname. Ce fut cependant sans grand succès, car il semble que les consommateurs ne leur ont pas trouvé suffisamment de valeur ajoutée par rapport aux produits traditionnels (obtenus avec la farine produite de manière artisanale) pour payer la différence de prix.

Au Sénégal, pendant la fin des années 1980s, le gouvernement a lancé un programme de promotion de la consommation du mil à Dakar afin de réduire la dépendance vis-à-vis des importations de blé et créer des marchés pour les producteurs nationaux. Au début, le programme a mis l'accent sur l'appui aux moulins industriels (la Société Sentenac) pour produire de la semoule et de la farine de mil conditionnées. Appuyée par une forte campagne publicitaire, l'introduction du produit sur le marché a connu un franc succès, ce qui a poussé plusieurs petites entreprises à développer des produits similaires, avec l'appui de quelques projets de développement. Ces petites sociétés ont diversifié

⁸¹ Les niveaux de technologie et d'hygiène rudimentaires mènent souvent à une qualité et sécurité sanitaire médiocres du produit

leurs produits à base de mil. Elles ont ciblé les boulangeries-pâtisseries pour les inciter à incorporer la farine de mil dans leur pain (baptisé pain riche). La dévaluation du franc CFA a donné un autre coup de pouce à ce petit secteur de quelque 50 sociétés. Au début des années 2000, les moulins Sentenac se sont retirées de la transformation du mil, retournant à la mouture du blé considérée plus rentable et laissant le marché des produits à base mil aux petits opérateurs. La production totale de mil conditionné s'élevait à quelque 5 000 tonnes en 2001, sur une consommation totale de mil à Dakar estimée à 45 000 tonnes (en 1998). Le reste du mil consommé était transformé (décortiqué et moulu) soit par les transformateurs artisanaux au marché, soit dans les ménages qui le consommaient (Broutin et Bricas, 2006).

Ces exemples montrent le potentiel des différentes couches de micro et petites entreprises à transformer des produits traditionnels de façon à les rendre plus attrayants pour les ménages des zones urbaines, ciblant divers segments de marché et catégories de revenu.

9.4 Opportunités et contraintes pour le développement du secteur agroalimentaire en Afrique de l'Ouest

9.4.1 Opportunités

Les tendances de la demande et de la consommation laissent entrevoir de nombreuses opportunités pour le secteur agroalimentaire d'améliorer la valeur ajoutée nationale et de mieux articuler le secteur Agricole à la demande intérieure, régionale et internationale. Pour les marchés intérieurs et régionaux, les sous-secteurs ci-après jouissent d'un potentiel significatif (voir le Chapitre 10 pour davantage de détails) :

- » *production d'huile végétale*, notamment l'huile de palme et les autres huiles végétales avec une plus grande teneur en acides gras non saturés (ex. : huiles de tournesol et de sésame) pour satisfaire la demande croissante des consommateurs en lipides plus sains ;
- » *sucre*, vu la demande croissante en boissons non alcoolisées, en produits pharmaceutiques, en friandises et en casse-croûte. À ce jour en Afrique de l'Ouest, la culture du sucre se fait principalement dans les grandes plantations tandis que l'Afrique australe et de l'Est semblent disposer de certaines opportunités en termes de mécanismes de sous-traitance avec des petits planteurs. La Savannah Sugar Company Limited mise en place par la CDC dans l'état d'Adamawa, au Nigeria, en est un exemple en Afrique de l'Ouest ;
- » *jus de fruits*, avec l'introduction de jus de fruits naturels pour la classe moyenne de plus en plus soucieuse de sa santé et la mise en place d'usines de production de concentrés de fruit ;
- » *bière*, avec la substitution de l'orge importée par du sorgho (pratiquée par Guinness au Nigeria et au Ghana) et du manioc (pratiquée par SAB Miller au Mozambique et commençant maintenant au Nigeria et au Ghana) ;
- » *aliments de bétail* à base de maïs, de soja, de tourteaux d'oléagineux et de cossettes de manioc ;
- » *broyage des fèves de cacao* : globalement, le broyage des fèves se déplace de plus en plus vers les pays producteurs de cacao, les chocolatiers internationaux se concentrant davantage sur la fabrication de friandises, l'élaboration de nouveaux produits et la commercialisation. La part de l'Afrique de l'Ouest dans le secteur mondial du broyage des fèves est de 16 % et concerne essentiellement la Côte d'Ivoire, le Ghana et le Nigeria. Cette activité se fait principalement à grande échelle, vu ses exigences en capitaux ;
- » *textiles en coton* : d'après une étude de faisabilité de l'ONUDI (Gherzi Textil Organisation,
- » *usinage du riz*, avec pour cible divers segments de marché et une insistance sur l'amélioration de la qualité ;
- » *transformation du maïs et du manioc* en farines, amidon, sirops et glucose ;

2011), la Côte d'Ivoire et le Nigeria disposent d'un grand potentiel de développement de la manufacture des textiles s'ils arrivent à résoudre les problèmes liés à la fourniture irrégulière d'électricité (voir ci-après) ;

» *transformation de la viande* : vu la rapide croissance prévue pour la demande de viande dans la région (Partie II) et l'état déplorable de beaucoup d'abattoirs qui compromet la santé publique, la plupart des pays doivent consentir de nouveaux investissements dans des installations d'abattage et ce, à travers des partenariats publics-privés ;

» *transformation des produits laitiers* : comme nous le verrons dans le Chapitre 10, les pays enclavés du Sahel ont commencé à développer de petites unités de transformation des produits laitiers à base de lait produit localement. Il est tout à fait probable que la grande transformation des produits laitiers continuera de dépendre fortement des importations de lait en poudre. Toutefois, étant donné la demande croissante en produits tels que les yaourts, des opportunités existent pour davantage de valeur ajoutée locale sur la base du lait en poudre importé ;

» *transformation de la noix de cajou* : l'Afrique produit plus de noix de cajou brutes que toute autre région du monde et la production de l'Afrique de l'Ouest en représente 80 %. La Côte d'Ivoire et la Guinée-Bissau sont les plus grands producteurs. Pourtant, la région ne transforme que 5 à 6 % de cette production, le reste étant exporté à l'état brut au Vietnam ou en Inde pour transformation. Par contre, la Tanzanie et le Mozambique, les plus grands producteurs d'Afrique de l'Est, transforment entre 20 et 30 % de leurs noix. Des investisseurs américains, européens et brésiliens s'intéressent de plus en plus au secteur de la noix de cajou. Beaucoup de problèmes techniques et sécuritaires importants doivent être résolus dans la transformation des noix de cajou (car les noix brutes sont toxiques pour la peau), mais il existe de grandes possibilités de développer sensiblement l'activité de transformation.

Presque tous ces secteurs présentent des opportunités considérables de renforcer leur articulation avec l'agriculture. De même, tel que discuté auparavant, le renforcement de l'articulation entre l'agriculture et l'agro-industrie est capital pour le renforcement de la performance du secteur agroalimentaire par l'augmentation des taux d'utilisation de la capacité. Dans plusieurs sous-secteurs, l'agriculture contractuelle et les mécanismes de sous-traitance avec des petits planteurs ont été utilisés avec succès en Afrique de l'Ouest comme ailleurs. Il s'agit entre autres de la canne à sucre, des jus de fruits, de l'huile de palme et du sorgho destiné à l'industrie de la bière. Pour les denrées alimentaires de base, les mécanismes de sous-traitance avec des petits planteurs sont moins courants et leurs résultats ont été plus mitigés. Pour ces cultures, l'amélioration des marchés au comptant et leur articulation au marché de gros par le renforcement des infrastructures post-récolte de manutention, de stockage et de transport pourraient s'avérer plus prometteuses. Dans ce scénario, les grossistes joueraient un rôle clé dans l'approvisionnement des industriels et travailleraient à leur tour à travers leurs propres agents ou organisations paysannes pour regrouper les produits au niveau de l'exploitation ou du marché rural. (Voir Chapitre 11 pour une analyse des questions politiques relatives aux grossistes.)

9.4.2 Contraintes

Malgré l'intérêt accru pour le développement du secteur agroalimentaire et des industries agroalimentaires en Afrique de l'Ouest et leur potentiel croissant, des facteurs importants continuent d'en étouffer la croissance et la compétitivité, ainsi que l'articulation avec le système agroalimentaire, en amont comme en aval. Bien que nombre de ces contraintes et des options pour en venir à bout soient spécifiques à chacune des chaînes de valeur, quelques contraintes structurelles bien connues s'appliquent à l'ensemble du secteur. Nous les présentons brièvement ci-après.

Mauvaise coordination verticale avec l'agriculture nationale : c'est peut-être le problème le plus important qui affecte le développement de l'agro-industrie dans la région. La capacité limitée à fournir de manière régulière une matière première de qualité

fiable se traduit par de faibles taux d'utilisation des installations de transformation, sapant ainsi la rentabilité et la compétitivité. (Voir le Chapitre 10 pour des exemples tirés de plusieurs chaînes de valeur différentes.) Il est plus facile de surmonter ou de contourner les faiblesses liées aux infrastructures physiques, aux services publics ou à un climat des affaires que celles liées au dysfonctionnement des marchés et des systèmes d'exécution des contrats. Nombre des contraintes auxquelles sont confrontés les acteurs de l'agroalimentaire sont liées à un approvisionnement inadéquat en matières premières, ce qui s'explique parfois par le fait que les agriculteurs n'ont pas accès, en temps opportun, aux intrants appropriés à cause des distorsions du marché ou de l'inefficacité de ce dernier. L'on peut aussi lier cet état de fait au peu d'outils de gestion du risque dont disposent les agriculteurs, ce qui les contraint à prendre en charge eux-mêmes les risques, essentiellement à travers la diversification. Par conséquent, la plupart des petits exploitants ne produisent que de très petites quantités d'excédents commercialisables d'une culture donnée, augmentant ainsi les coûts de regroupement des produits bruts du transformateur. Les réponses des agriculteurs pauvres aux besoins en matières premières des entreprises de transformation sont aussi liées au marché, car les acheteurs y sont peu enclins à fournir un débouché assuré pour des produits ou à récompenser la qualité, de peur que les agriculteurs ne respectent pas les accords conclus.

Dans une grande mesure, la réussite des industries du blé, du raffinage du sucre et du blanchiment du riz dans la satisfaction de la demande intérieure en plein essor tient à leur accès garanti à des matières premières en quantités suffisantes et de bonne qualité qui sont déchargées des cargos livrant des produits du marché mondial, puis transférées relativement sans problème à leurs usines de transformation industrielle, à proximité des ports. Il est probable que si les industries de transformation du maïs, du paddy, du manioc et des huiles végétales avaient un accès aussi aisé aux matières premières et étaient assurées de leur qualité et de leur quantité, elles réaliseraient également des niveaux de performance similaires à ceux des industries agroalimentaires importatrices.

Infrastructures physiques médiocres, notamment celles du transport et du commerce. Elles augmentent les coûts et la durée du transport et entravent donc la compétitivité des agro-industries nationales face aux importations. Le Chapitre 12 discute dans de plus amples détails les problèmes liés au trafic long-courrier, à la gouvernance routière et à l'organisation du secteur du transport routier. En outre, le mauvais état des routes de dessertes en milieu rural décourage les agro-industries à s'approvisionner localement.

L'énergie, et en particulier l'électricité, est un facteur clé de la mécanisation de la production, de la transformation et du fonctionnement des chambres froides. La fourniture peu fiable d'électricité et les coupures fréquentes sont courantes dans l'ensemble de la région et nuisent au secteur agroalimentaire de cinq manières. Premièrement, les grands et moyens distributeurs et entreprises de transformation de produits périssables sur toute la chaîne alimentaire sont contraints d'investir dans des groupes électrogènes, ce qui augmente considérablement leurs coûts. Deuxièmement, lorsque les entreprises sont connectées au réseau électrique, elles sont souvent confrontées aux brusques surtensions de courant susceptibles d'endommager leur équipement. Troisièmement, les petites entreprises de transformation, particulièrement en milieu rural où l'accès à l'électricité est rare, sont obligées de fonctionner à l'essence ou avec des machines alimentées au diesel (ex. : petites usines) et non à l'électricité dont les coûts de fonctionnement sont plus bas. Quatrièmement, la fourniture peu fiable d'électricité dans certaines zones pousse les entreprises de transformation à converger vers les grandes zones urbaines plutôt que de s'installer à proximité des zones d'approvisionnement en produits bruts, ou encore supportent le coût de la production de leur propre énergie. Cinquièmement, le manque de fiabilité de la fourniture d'électricité décourage aussi les ménages d'acquiescer des réfrigérateurs, ce qui freine la demande de certains produits périssables transformés tels que les produits laitiers. L'électricité est souvent citée comme le plus grand problème des agro-industries au Nigeria. Certains investisseurs, internationaux et nationaux, ciblant le marché régional, s'installent au Ghana à cause

du manque de fiabilité de la fourniture électrique au Nigeria (étude AGWA menée sur le terrain).

L'accès au financement et son coût sont un autre problème fondamental que l'on retrouve fréquemment en tête de la liste des contraintes citées dans les enquêtes sur les entreprises et le climat des affaires (voir Encadré 9.1). Bien que le capital d'investissement soit essentiel pour mettre l'équipement à niveau et développer les actifs de production, l'importance du fonds de roulement est quelquefois négligée. Le fonds de roulement, lubrifiant des agro-industries, permet de se procurer la matière première et de disposer de stocks suffisants au maintien des taux élevés d'utilisation de la capacité. Pourtant, le besoin de fonds de roulement est aussi une fonction de l'organisation de la chaîne de valeur, notamment l'efficacité des articulations entre acteurs de la transformation des produits et leurs sources d'approvisionnement en matières premières et autres intrants clés. Dans la mesure où les chaînes de valeur qui fournissent les intrants fondamentaux (produits bruts, matériaux de conditionnement, pièces détachées, etc.) aux entreprises agroalimentaires ne sont pas fiables, ces dernières pourraient être contraintes de constituer des stocks d'intrants lorsqu'ils sont

disponibles plutôt que de travailler sur la base d'une livraison au moment opportun. La nécessité de maintenir ces stocks augmente les besoins en fonds de roulement. Ainsi, pour résoudre en partie ce problème de fonds de roulement, l'une des solutions consiste à développer une meilleure coordination verticale dans le système d'approvisionnement en intrants. Une situation similaire s'applique pour le produit fini. Dans la mesure où les grossistes et les détaillants des produits transformés ont un accès limité au fonds de roulement, ils peuvent avoir besoin de crédit fournisseur de la part de l'entreprise agroalimentaire, ce qui augmente les besoins en fonds de roulement de cette dernière.

D'autre part, les entreprises agroalimentaires ayant un bon accès au financement de leur fonds de roulement sont en mesure de payer au comptant à la livraison, ce qui représente souvent un facteur déterminant dans leur capacité à concurrencer d'autres acheteurs du produit en question. Les grandes sociétés pourraient même être en mesure de pré-financer les intrants et les conseils techniques aux petits planteurs. Dans les chaînes d'exportation comme le cacao, les acheteurs internationaux financent parfois les exportateurs ou

Encadré 9.1 Raisons de l'accès limité au financement des entreprises agroalimentaires

Plusieurs raisons expliquent l'accès limité des entreprises agroalimentaires au financement et ses coûts élevés. Outre les contraintes à l'échelle du client ou de l'entreprise, ces raisons vont de la mauvaise gestion macroéconomique à la faible capacité du système financier national à fournir des services financiers adéquats. Même si la gestion macroéconomique s'est améliorée dans la plupart des pays au cours des 20 dernières années, les taux d'inflation restent importants, particulièrement dans les pays en dehors zone franc CFA, ce qui augmente les taux d'intérêt et amoindrit la valeur des dépôts. Souvent, les gouvernements doivent payer cher leurs titres de créances publiques (bons du trésor par exemple) qui offrent des opportunités de placement confortables pour les banques.

Ces dernières deviennent donc peu enclines à s'engager dans des activités plus difficiles et plus risquées telles que les prêts aux PME, surtout pour financer des activités liées à l'agriculture. Le caractère particulièrement informel et le mauvais fonctionnement des registres d'actifs (biens immobiliers, équipement, actifs mobiles, et créances par exemple) réduisent la capacité des micro, petites et moyennes entreprises à utiliser leurs avoirs comme garantie pour obtenir des prêts plus importants à de meilleures modalités. Par ailleurs, la mauvaise exécution des contrats due à un système judiciaire lent et submergé amène les institutions financières à exiger des garanties élevées afin de couvrir leurs risques, laissant de bonnes propositions d'affaires sans fonds suffisants.

autres agrégateurs nationaux afin de s'assurer un approvisionnement adéquat, et ce financement passe en amont aux niveaux d'agrégation primaires, permettant ainsi les paiements en espèces. Dans le cas de denrées comme le cacao, le financement ne peut être fourni que contre nantissement des stocks qui sont souvent entreposés sous douanes, sous la supervision d'un gestionnaire de garantie.

L'accès au financement et son coût varient considérablement entre segments de l'industrie : les multinationales et grandes sociétés nationales accèdent généralement au financement bancaire international à des coûts beaucoup plus bas que ceux offerts par les institutions financières nationales. Les micro et petites entreprises ont souvent un accès limité au financement formel, mais elles compensent partiellement ce déficit en ayant recours au financement informel, par exemple au sein des réseaux sociaux. Toutefois, les montants, modalités et conditions d'un tel financement ne suffisent pas souvent pour appuyer la croissance de l'entreprise. Les petites et moyennes entreprises du secteur formel sont généralement celles qui connaissent les plus grandes difficultés. Bien que leurs besoins de financement soient trop importants pour une prise en charge par des sources informelles ou par la microfinance, leur accès au financement bancaire formel est limité par des contraintes de nantissement, leurs profils de risque élevés et les coûts d'opération des prêts. Même la poussée récente des instruments de participation au capital ne concerne essentiellement que le segment supérieur du marché.

Ressources humaines et compétences. Elles sont souvent insuffisantes dans divers domaines, notamment les technologies de l'agroalimentaire et de l'équipement, le développement de l'entreprise, le marketing et la finance. Ce manque de compétences s'applique particulièrement aux petits opérateurs qui, souvent, n'ont même pas les compétences de base en matière d'opération et de gestion. Toutefois, même les moyennes entreprises nationales n'ont souvent ni connaissance ni accès aux meilleures pratiques relatives aux fonctions opérationnelles clés telles que la comptabilité analytique, la gestion financière, la logistique de la distribution et du développement de la chaîne d'approvisionnement, la conception du produit et son image de marque.

Au-delà du développement général de l'entreprise, les sociétés agroalimentaires ont besoin de formation spécifique supplémentaire et de services de consultation dans des domaines plus techniques comme les bonnes pratiques de fabrication dont l'hygiène, la sécurité sanitaire des aliments et la gestion de la qualité. Ces lacunes de connaissance mettent les opérateurs nationaux en position de faiblesse par rapport à leurs pairs internationaux.

Accès sécurisé à la terre. L'accès sécurisé au foncier permettant de mettre en place des sites de production est un problème capital en raison de la complexité des systèmes fonciers et des retards dans la formalisation des droits fonciers de longue durée. Pour les investissements importants surtout, des droits fonciers sécurisés de longue durée sont indispensables pour susciter la confiance des investisseurs. Les opérateurs du secteur informel sont aussi confrontés à des problèmes pour obtenir des droits fonciers sûrs, ce qui constitue une contrainte majeure au développement de leurs affaires.

Facilité de faire des affaires : contraintes réglementaires. Le Tableau 9.2 montre l'évolution des performances des Etats membres de la CEDEAO sur l'indice de la facilité de faire des affaires (Ease of Doing Business) de la Banque mondiale sur la période 2006-2011. Deux observations se détachent. Premièrement, les classements pour l'Afrique de l'Ouest sont très faibles à l'échelle mondiale. Seuls deux des 15 pays de la CEDEAO, le Ghana et le Nigeria, se classent au-dessus du dernier tiers de tous les pays du monde en moyenne sur la période de six ans.⁸² Deuxièmement, il n'y a eu, avec le temps, aucune amélioration uniforme dans les classements sur toute la zone. Par exemple, alors que le Ghana a manifestement enregistré des améliorations, les résultats du Nigeria ont considérablement baissé, malgré la forte croissance qu'a enregistrée l'économie du pays sur la période. Globalement, les 15 pays de la CEDEAO n'ont montré aucune amélioration, bien que pris individuellement, les pays affichent des tendances différentes, empêchant beaucoup de généralisations à l'échelle de la région. Néanmoins, dans beaucoup de pays, le non-respect des contrats est un problème particulier, de même

⁸² Plus un nombre est élevé sur le tableau, plus la performance est faible.

Tableau 9.2 Classements des Etats membres de la CEDEAO sur l'indice de la facilité de faire des affaires^a

Pays	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Moyenne
Ghana	109	87	82	87	77	60	83.7
Nigeria	108	108	114	121	134	133	119.7
Gambie	127	131	128	135	141	145	134.5
Cap-Vert	128	132	137	147	142	129	135.8
Sierra Leone	155	160	163	156	143	150	154.5
Mali	162	158	160	162	155	148	157.5
Sénégal	158	162	168	152	151	157	158.0
Burkina Faso	165	161	164	155	154	151	158.3
Togo	149	156	159	166	162	158	158.3
Côte d'Ivoire	157	155	155	163	168	170	161.3
Bénin	147	151	157	172	172	173	162.0
Liberia	169	170	167	159	152	155	162.0
Niger	171	169	171	174	171	172	171.3
Guinée	167	166	172	171	178	179	172.2
Guinée Bissau	176	176	179	181	175	181	178.0
Moyenne des 15 pays de la CEDEAO	149.9	149.5	151.7	153.4	151.7	150.7	

Source: Banque mondiale, extrait de la base de données électronique d'Euromonitor International, 2012.

^a Classements sur un total de 185 pays à l'échelle mondiale.

que les contraintes de financement, qui conduisent à un manque de volonté ou à l'incapacité du secteur agroalimentaire et des fournisseurs d'intrants à dépasser les opérations au comptant pour embrasser le préfinancement et les contrats à terme.

Le Tableau 9.2 présente les performances par rapport aux autres pays. Il est possible que les conditions commerciales se soient améliorées en termes *absolus* dans beaucoup de pays de la région au cours de cette période ; une telle amélioration pourrait inciter à investir davantage pour desservir le marché local et régional. Mais, pour certains types d'IED, en particulier ceux qui ciblent le marché d'exportation pour des produits pouvant s'obtenir dans de nombreux pays tropicaux différents, ce sont les performances comparées à celles des autres parties du monde qui sont importantes, vu que l'Afrique de l'Ouest est maintenant engagée dans la concurrence sur les marchés mondiaux.

9.4.3 L'agro-industrie, parent pauvre des politiques

Le renforcement des articulations en amont et en aval des agro-industries, y compris le secteur

agroalimentaire, permet de stimuler une croissance soutenue tant dans le secteur agricole que dans les marchés des produits alimentaires et des fibres qui sont ses cibles. Rien que sur cette base, le développement agro-industriel devrait être une priorité politique. Toutefois, les préoccupations essentielles de l'agro-industrie couvrent plusieurs ministères sectoriels et agences : agriculture, industrie, santé et commerce, sans qu'aucun d'entre eux ne s'occupe principalement des agro-industries. Par exemple, les ministères de l'agriculture portent leur attention principalement sur la production au niveau des exploitations, et les fonctions en amont et en aval reçoivent moins d'égard. En amont de la chaîne de valeur, les ministères de l'agriculture ont souvent été directement impliqués dans l'achat et la distribution des intrants et des paquets technologiques, mais ils n'ont pas une grande expérience en matière d'appui aux chaînes d'approvisionnement en intrants agricoles et de services de soutien gérées par le secteur privé. En aval, l'essentiel des efforts a traditionnellement porté sur la manutention post-récolte ou la valeur ajoutée in-situ, ou par les organisations paysannes. L'appui à l'agro-industrie, dont les PME de l'agroalimentaire, et au renforcement des articulations entre l'exploitation

et l'agro-industrie a très rarement fait partie des fonctions fondamentales des ministères de l'agriculture. Les ministères chargés du commerce et de l'industrie, ainsi que les agences connexes, mettent en œuvre des politiques et des programmes axés sur le secteur manufacturier, le secteur privé et le développement des PME en général. Bien que ces politiques et programmes prennent en charge nombre des contraintes communes auxquelles sont confrontées les entreprises du secteur manufacturier et du commerce, ils ne s'intéressent pas souvent aux difficultés spécifiques que traversent les entreprises liées à l'agroalimentaire, en l'occurrence les problèmes de sécurité sanitaire des aliments, de qualité, d'adaptation à la saisonnalité et d'assurance de l'accès fiable à des approvisionnements sûrs en matières premières.

Par conséquent, vu l'absence d'une agence gouvernementale disposant d'un mandat clair ou d'un cadre politique spécifique, les agro-industries ont longtemps été le « parent pauvres des politiques ». Leur situation critique et leur potentiel viennent seulement d'être reconnus par les acteurs régionaux et mondiaux. Par conséquent, jusqu'à une période toute récente, il n'y a eu qu'une poignée d'approches globales au développement agro-industriel aux niveaux national et régional. Cette situation est aux antipodes du processus du PD-DAA (Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine) dont nous discuterons dans le Chapitre 11, qui s'intéresse principalement à l'agriculture de production. Bien que la CEDEAO dispose d'une politique industrielle régionale qui inclut l'agroalimentaire, son articulation au PD-DAA n'est pas explicite.

La situation commence cependant à changer. En effet, en 2010, à la demande de l'Union africaine, la FAO, l'ONUDI et le FIDA ont lancé l'Initiative pour le développement de l'agribusiness et des agro-industries en Afrique (3ADI) en lui fixant les objectifs suivants (African Union et al., 2010a, pp. 7-8) :

1. tirer parti de l'intérêt actuellement porté à l'Agriculture pour accélérer le développement des secteurs de l'agro-business et des agro-industries en Afrique en vue d'assurer la valeur

ajoutée aux produits agricoles de l'Afrique, de satisfaire les exigences du marché intérieur et de contribuer au commerce intra-africain ;

2. renforcer la gouvernance des secteurs de l'agro-business et des agro-industries et soutenir un effort bien coordonné par les pays africains, les Communautés économiques régionales (CER), les agences spécialisées de l'ONU et autres organismes internationaux et le secteur privé pour faciliter l'échange de connaissances et harmoniser les programmes de manière à exploiter les synergies, éviter la fragmentation des initiatives et renforcer les impacts sur le développement ;
3. soutenir un programme d'investissement qui augmentera considérablement la proportion de la production agricole transformée en produits différenciés à haute valeur ajoutée en Afrique, de sorte qu'en 2020, plus de 50 % des produits alimentaires du continent vendus sur les marchés locaux et nationaux soient des produits transformés et que la proportion des exportations agricoles africaines transformées en produits de consommation finis dépasse le double de son niveau actuel tout en satisfaisant pleinement aux normes de sécurité sanitaire des aliments qu'exigent les consommateurs du continent et du marché international.

Le programme 3ADI fonctionne en alliant assistance technique (de l'ONUDI par exemple) aux investisseurs dans l'identification des opportunités et des contraintes liées à l'agroalimentaire dans les chaînes de valeur clés et appui à la mise en contact des entreprises agroalimentaires avec des sources de financement, y compris à travers le Fonds pour l'agriculture en Afrique, un fonds d'investissement privé géré par la société Phatisa.⁸³ Par le biais de sa coordination avec le pilier « Accès au marché » du PDDAA (voir Chapitre 11), 3ADI est aussi bien placé pour aider à faire pression en faveur de politiques plus favorables à l'agroalimentaire et à l'agro-industrie. Dès le début de l'année 2013, 3ADI appuyait des projets agroalimentaires et de développement des chaînes de valeur dans six pays

⁸³ Voir http://www.phatisa.com/The_Fund_Manager/AAF/.

d'Afrique de l'Ouest, à savoir le Burkina Faso, le Ghana, le Liberia, le Niger, le Nigeria et la Sierra Leone.⁸⁴ Outre 3ADI, d'autres initiatives telles que Grow Africa, lancées lors du Forum économique mondial de Davos en 2012, et la Nouvelle alliance globale pour l'agriculture, la sécurité alimentaire et la nutrition parrainée par les Etats-Unis visent à accroître les investissements africains et les IED aussi bien dans l'agriculture de production que dans les agro-industries, en coordination avec le PD-DAA. Ces nouvelles initiatives devront assurer effectivement une bonne coordination, tant au niveau national que régional, avec le PDDAA pour faciliter la cohérence des politiques.⁸⁵

Comme le présente le Chapitre 11, au niveau régional, la CEDEAO a créé un Comité interministériel pour l'alimentation et l'agriculture qui comprendra les représentants des ministères des pays de la CEDEAO chargés de l'agriculture, de l'industrie et du commerce pour aider à l'orientation de la mise en œuvre du programme agricole régional. Au niveau national, certains pays ont réagi en mettant en place des cellules spécialisées chargées de l'agro-business au sein des ministères de l'agriculture (au Ghana par exemple), ou en créant des mécanismes de coordination interministériels (au Sénégal par exemple). Bien qu'il s'agisse là d'importantes mesures dans la bonne direction, leur efficacité à encourager la coordination au sein et entre les ministères et d'autres parties prenantes de l'agro-business reste à prouver. Outre les agences gouvernementales à divers niveaux de l'administration, le développement de l'agro-business appelle une collaboration étroite avec un secteur privé hétérogène et très divers, souvent mal organisé.

9.5 Principales conclusions et incidences sur les politiques

En Afrique de l'Ouest, l'augmentation des revenus, l'urbanisation et l'emploi des femmes hors du foyer

⁸⁴ En 2012, le mandat de 3ADI a été élargi pour couvrir certains PMA hors du continent africain. Lorsqu'elle n'opère pas dans ce dernier, elle est connue comme l'Initiative accélérée pour le développement de l'agrobusiness et des agro-industries. Voir le site www.3adi.org pour davantage d'informations.

⁸⁵ Le ROPPA s'est inquiété de voir que la forte insistance de certaines de ces nouvelles initiatives sur les IDE menace l'agriculture familiale et le contrôle du programme du PDDAA par les parties prenantes locales. Pour davantage d'informations, voir la Section thématique B dans la Partie IV.

participent à l'accroissement de la demande de produits alimentaires conditionnés. Les caractéristiques des aliments comme la durée de conservation, la commodité dans la préparation, la sécurité sanitaire, la valeur nutritionnelle, le conditionnement et la présentation deviennent toutes plus importantes, bien qu'à différents rythmes entre différents pays et couches sociales. Par ailleurs, la structure et la performance du secteur agroalimentaire ont des implications importantes pour les coûts, la qualité et la sécurité des produits agroalimentaires. Le développement de l'agroalimentaire est capital si l'on veut apporter de la valeur ajoutée aux matières premières nationales et renforcer les articulations entre le secteur Agricole et une demande en plein essor et toujours plus diversifiée en produits alimentaires et non alimentaires. Il offre d'immenses possibilités de création d'emplois et de diversification des moyens de subsistance dans le contexte d'une Afrique de l'Ouest qui connaît une rapide augmentation de sa population active et une transformation structurelle de ses modes de consommation alimentaire. En raison de leurs besoins relativement limités en financement, en ressources humaines et en technologies, l'entrée dans certains segments du secteur agroalimentaire, particulièrement au niveau des PME, est plus facile que dans d'autres segments du secteur industriel. Toutefois, comme en témoignent les importations croissantes d'aliments conditionnés et la part limitée des exportations de produits agricoles conditionnés, le secteur régional de l'agroalimentaire n'est pas encore pleinement capable de satisfaire cette demande en constante augmentation.

Le secteur agroalimentaire en Afrique de l'Ouest est très diversifié en termes de taille, d'éventail de denrées alimentaires, de niveaux de mécanisation et de technologie, de recours aux matières premières locales et importées, d'orientation vers le marché interne et externe, de souci de qualité, de degrés de valeur ajoutée et d'intégration verticale et horizontale. Le secteur se caractérise par une forte dichotomie. En haut de la liste, règne un nombre limité de moyennes et grandes entreprises, souvent des succursales ou filiales de sociétés multinationales ou des conglomérats nationaux. Elles se caractérisent par une capitalisation élevée, des technologies avancées et jouissent

de marques de renom. Au bas de l'échelle, l'on compte un grand nombre de micro et petites entreprises présentes principalement dans le secteur informel avec des technologies rudimentaires. Entre les deux, s'illustrent également quelques petites et moyennes entreprises agro-industrielles dans le secteur formel. Ce phénomène, souvent qualifié de « chaînon manquant », se retrouve également dans d'autres sous-secteurs manufacturiers en Afrique.

L'importance relative des petites, moyennes et grandes entreprises et leurs parts respectives dans la valeur ajoutée sont particulièrement spécifiques au sous-secteur et aux denrées. Les grandes industries se concentrent généralement dans les sous-secteurs aux fortes économies d'échelle et à forte intensité de capital dans la transformation et où l'accès fiable aux matières premières de qualité acceptable est possible. C'est le cas des industries tributaires des matières premières importées telles que le blé (minoteries, fabricants de pâtes et de nouilles et grandes boulangeries-pâtisseries), le lait en poudre (produits laitiers, boissons aromatisées, yaourts et fromages), les concentrés de jus de fruits et, dans une certaine mesure, le riz (où, par exemple, les rizeries nigérianes transforment le riz non usiné importé). Les moyennes et grandes industries qui dépendent des matières premières nationales sont présentes dans le secteur des cultures d'exportation traditionnelles (égrenage du coton, broyage des fèves de cacao et transformation du caoutchouc), des cultures de plantation (industries et raffineries sucrières, huileries, notamment l'huile de palme). D'autres moyennes et grandes industries marquent leur présence dans le secteur des boissons (brasseries, boissons non alcoolisées), de l'usinage du paddy et de la mouture du maïs, de la production avicole, de l'aquaculture et de la transformation du poisson et, enfin, de la production d'aliments de bétail de marque. Ces industries ont connu un essor tel qu'elles ont réussi à mettre en place une base fiable de matières premières. Bien que les entreprises de transformation agro-industrielles constituent un élément clé du secteur de la fabrication dans la plupart des pays, les entreprises du secteur formel sont bien plus présentes dans les pays surnommés les « trois grands » : Nigeria, Côte d'Ivoire et Ghana.

Le secteur artisanal s'est depuis longtemps établi comme fournisseur de produits alimentaires bon marché et acteur clé d'un régime alimentaire diversifié pour la population rurale et urbaine. Il est également déterminant dans la création d'emplois et l'autonomisation (des femmes notamment) et s'illustre comme un utilisateur des produits agricoles nationaux. Les micro et petites entreprises interviennent principalement dans la transformation artisanale ou semi-industrielle des oléagineux, du paddy, du manioc, du maïs et dans la composition des aliments de bétail à l'aide d'intrants transformés. Les unités plus importantes pourraient en principe être intégrées dans le secteur formel des affaires, mais la grande majorité fonctionne de manière informelle.

Dans nombre de sous-secteurs de denrées de base coexistent des opérateurs d'envergure et de niveaux technologiques différents. Ils ciblent généralement des marchés différents en termes de qualité, de prix et d'emplacement géographique des produits. Au chapitre de ces sous-secteurs figurent la mouture de céréales et de légumineuses, l'extraction d'huile, la provenderie et les boulangeries. Les micro et petits opérateurs couvrent principalement les marchés locaux et les couches à faible revenu de la population urbaine.

Les performances du secteur agroalimentaire ont pâti d'un certain nombre de contraintes bien connues liées aux infrastructures physiques (routes, électricité), au financement, aux compétences et aux ressources humaines, à l'accès sécurisé à la terre et à d'autres aspects relatifs à un climat des affaires peu propice. L'obstacle majeur reste sans doute l'accès fiable aux matières premières de qualité acceptable à des prix compétitifs, ce qui entraîne une faible exploitation des capacités en place. L'approvisionnement en matière première s'est avéré indispensable dès lors que la transformation industrielle s'est développée dans les secteurs faisant principalement appel aux matières premières importées telles que le blé, le lait en poudre ou les concentrés de jus de fruits.

Malgré ces obstacles, les possibilités de croissance du secteur agroalimentaire sont réelles dans un certain nombre de sous-secteurs. C'est le cas

notamment de l'usinage du riz, de la transformation du maïs et du manioc, de la production d'huile végétale, du broyage et du raffinage du sucre, de la production de jus de fruits, du brassage de bière, de la production d'aliments de bétail, du broyage du cacao, ainsi que de la transformation du coton et de la noix de cajou.

Les facteurs suivants sont essentiels à l'élaboration de politiques plus efficaces pour appuyer le secteur agroalimentaire en Afrique de l'Ouest.

Une approche différenciée et équilibrée. Le développement agro-industriel nécessite une approche différenciée et équilibrée qui reconnaît la diversité des opérateurs du secteur et les faiblesses, défis et opportunités propres à chaque entreprise dans sa catégorie. Les grandes entreprises peuvent introduire de nouvelles technologies et établir des références en matière de qualité des produits, de modalités d'approvisionnement et de distribution. En raison de leur capacité d'influence, elles peuvent mobiliser le financement international, accéder aux marchés nationaux et internationaux des produits de marque et à plus forte valeur et faire bénéficier les producteurs nationaux d'importants débouchés commerciaux. Sous certaines conditions favorables, elles peuvent conclure des contrats d'approvisionnement en ressources avec les agriculteurs et leurs organisations pour surmonter les obstacles dans les marchés des intrants et des produits agricoles, mais également avec les institutions financières et autres services d'appui. Les petites et moyennes entreprises du secteur formel connaissent bien les marchés locaux et peuvent adapter en conséquence les produits tributaires des matières premières locales aux exigences des consommateurs. Même si les entreprises multinationales introduisent généralement leurs marques mondiales dans les marchés ouest-africains avec peu d'adaptation, les entreprises nationales peuvent allier les préférences culinaires traditionnelles avec les caractéristiques de commodité et de sécurité sanitaire qui attirent les consommateurs urbains. Les entreprises informelles de transformation de produits alimentaires sont d'importants utilisateurs de matières premières locales et fournisseurs de produits alimentaires abordables et diversifiés pour les populations à faible revenu.

Les politiques publiques et les programmes de développement doivent viser à renforcer l'environnement propice au développement agro-industriel en général tout en uniformisant les règles du jeu entre les différents opérateurs. L'amélioration de l'environnement global exige des réformes et des investissements pour surmonter les obstacles qui gangrènent les infrastructures de transport et de communication, la fourniture en électricité, l'état de droit, le respect des contrats, l'accès à la terre et la sécurité foncière. Ces mesures sont favorables à tous les opérateurs économiques de tous les secteurs et quelle que soit la taille de l'entreprise. L'uniformisation des règles du jeu exige de la transparence et des règles claires pour les grands investisseurs, notamment celles envisagées dans les Directives volontaires pour la gouvernance foncière (FAO, 2012c) et les Principes pour un investissement agricole responsable.⁸⁶

Amélioration de l'approvisionnement en produits locaux et renforcement de l'intégration des producteurs de l'agriculture familiale. Les gouvernements pourraient aussi mettre en place des mesures incitatives visant à renforcer l'approvisionnement local en matières premières et l'intégration des agriculteurs dans les chaînes d'approvisionnement. Ces mesures pourraient prendre la forme d'incitations fiscales, de partage des coûts pour le développement d'infrastructures ciblées, de renforcement des capacités et de formation. Des dispositions pourraient également être intégrées dans les concessions foncières pour le développement de plantations. L'on pourrait notamment compléter une plantation-mère par des plantations satellites de petits planteurs. L'application des dispositions contractuelles, le partage des risques et les mécanismes d'arbitrage des conflits pourraient également être renforcés.

Le renforcement de la coordination verticale entre agriculteurs et entreprises de transformation de produits agricoles nécessite la création d'une relation étroite et non conflictuelle entre les deux parties. Des conflits d'intérêts potentiels peuvent survenir sur les prix et politiques concernant les importations de matières premières agricoles concurrentes (le sucre

⁸⁶ <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/G-20/PRAI.aspx>

brut à raffiner dans les usines de transformation nationales par exemple). Même si certains de ces conflits sont inhérents aux relations entre acheteurs et vendeurs, ils peuvent être atténués par une plus grande efficacité dans l'ensemble du système (par exemple, par l'adoption de nouvelles technologies et de mécanismes institutionnels) et un système comptable transparent dans lequel les risques et les avantages sont équitablement partagés entre les différentes parties. Le financement par les entreprises agroalimentaires des intrants dont ont besoin les agriculteurs constitue également un problème récurrent. Si l'entreprise de transformation est la seule à acheter la production, le recouvrement du crédit est simple. En revanche, en présence de plusieurs acheteurs potentiels, les agriculteurs qui empruntent auprès de l'entreprise de transformation vendent parfois à d'autres clients (« vente hors contrat »). Même si l'agriculteur utilise les reçus pour rembourser le prêt pour l'achat d'intrants (ce qui n'est souvent pas le cas), l'entreprise de transformation perd le volume d'intrants nécessaire pour faire fonctionner l'usine à pleine capacité. Les problèmes liés à la vente hors contrat ont entraîné des défaillances du crédit agricole octroyé par les entreprises de transformation au fur et à mesure que les chaînes de valeur se libéralisaient (voir Chapitre 10). Des alternatives telles que la participation des agriculteurs au capital de l'usine (par exemple en renforçant leur prise de participation au capital au fil du temps à travers un processus de commercialisation) pourraient modifier les mesures incitatives dont bénéficient les agriculteurs, car ils disposeraient désormais de titres de participation dans l'usine. Toutefois, la réussite d'une telle approche suppose de la transparence dans les comptes.

Certaines politiques se contentent d'exiger des entreprises agroalimentaires qu'elles s'approvisionnent localement, à l'image de cette disposition qui impose l'intégration de la farine de manioc dans le pain au Nigeria (voir Chapitre 10). Ces politiques s'avèrent dangereuses dans la mesure où elles sont décidées en haut lieu et peuvent ne pas correspondre aux goûts et préférences des consommateurs et peuvent, par ailleurs, surestimer les capacités de l'industrie à s'y conformer dans les délais prescrits. À la place d'instruments obligatoires tels que les quotas d'utilisation

des matières premières locales, il est préférable de faire appel à d'autres types de mesures incitatives. Celles-ci doivent partir des consommateurs, sur la base d'études de marché qui font cruellement défaut actuellement en Afrique de l'Ouest.

Renforcement des PME. Les gouvernements et les donateurs peuvent faciliter l'uniformisation des règles du jeu pour les PME locales défavorisées dans leur accès au financement, aux ressources humaines, aux connaissances et aux technologies, mais également dans la commercialisation et la distribution des produits. Par exemple, les PME n'ont pas les moyens de commander des études de marché, des campagnes promotionnelles et publicitaires contrairement à leurs grands concurrents nationaux et internationaux. Les mesures d'appui possibles comprennent le co-financement pour le développement de nouveaux produits, par exemple à travers des tests auprès des consommateurs, des études de marché et le développement d'entreprises axé sur la demande. Les associations de PME peuvent jouer un rôle important dans la commercialisation collective et les activités promotionnelles. Dans d'autres régions du monde, l'appui collectif à ces activités s'est révélé une activité importante des associations de producteurs de l'ensemble de la chaîne de valeur ou des conseils des acteurs de la chaîne de valeur (similaires à certains égards aux interprofessions promues dans de nombreux pays francophones (Shepherd et al., 2009 ; Staatz et Ricks, 2010)). Toute initiative de ce genre devra s'accompagner d'investissements dans les normes de qualité et de sécurité sanitaire et dans le suivi de celles-ci afin de gagner la confiance des consommateurs et d'appuyer le développement des marques nationales.

Développement de l'innovation et de la technologie. Même si diverses solutions techniques ont été mises au point par les centres nationaux et internationaux de recherche et de développement technologique, l'adoption et l'adaptation généralisées de ces technologies posent toujours problème. La solution passe par l'intégration des technologies chez les fabricants d'équipement privés et par le développement et l'équipement des chaînes d'approvisionnement, y compris en pièces de rechange et en unités de réparation.

Les mesures incitatives pour s'enregistrer en tant qu'entreprise formelle pourraient être améliorées grâce à des réformes pour un meilleur climat des affaires, à la normalisation de la réglementation concernant les licences, les impôts et les exigences de déclaration.

Formation sur la sécurité sanitaire, l'hygiène et les bonnes pratiques de fabrication. Les systèmes éducatifs nationaux doivent être renforcés dans des domaines spécifiques liés à l'agro-business. Il s'agit notamment des domaines techniques tels que la technologie alimentaire, le conditionnement, la conception et la réparation d'équipement, mais également l'hygiène, la gestion de la qualité et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. En plus de renforcer l'enseignement technique dans ces domaines, les entreprises du secteur informel pourraient bénéficier d'une formation de base en gestion financière et développement d'entreprises et d'autres services d'appui connexes, d'une sensibilisation sur les questions de sécurité sanitaire et d'hygiène alimentaire (notamment pour les denrées à haut risque) et d'une présentation des améliorations à bas coûts à apporter dans les méthodes de production pour réaliser de meilleures normes de sécurité sanitaire et d'hygiène alimentaire.

Amélioration des normes de qualité et de sécurité sanitaire des aliments. La sécurité sanitaire des aliments est d'abord et avant tout un problème de santé publique. Toutefois, au fur et à mesure que les revenus des consommateurs augmentent, la sécurité sanitaire et la qualité des aliments (y compris un étiquetage nutritionnel clair) deviennent des questions clés de la demande pour de plus en plus de consommateurs et donc un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises agroalimentaires ouest-africaines face aux importations. Ces

préoccupations favorisent les marques nationales de renom et les produits d'importation qui ont bâti leur crédibilité en termes de qualité auprès des consommateurs. Pour soutenir la concurrence, d'autres entreprises agroalimentaires doivent renforcer leur crédibilité au regard de ces caractéristiques. Des normes publiques claires en matière de qualité et de sécurité sanitaire des aliments peuvent permettre aux entreprises locales, notamment les PME, d'accroître leur crédibilité.

Pourtant, dans l'élaboration et l'application de normes renforcées de qualité et de sécurité sanitaire des aliments, les décideurs politiques ouest-africains doivent trouver un juste équilibre entre les préoccupations de santé publique, le pouvoir d'achat des personnes démunies et la capacité d'un grand nombre de microentreprises et de PME du secteur agroalimentaire à rapidement mettre à niveau leurs pratiques. L'application stricte et rapide des normes de sécurité sanitaire des aliments dérivées principalement des références internationales impliquerait probablement la fermeture d'un grand nombre de petites entreprises de transformation de produits alimentaires et de fournisseurs. Par conséquent, dans la pratique, la mise en œuvre des normes de sécurité sanitaire des aliments en Afrique de l'Ouest (basées en fait en grande partie sur les normes internationales) est généralement souple et plutôt tolérante. Le problème avec cette approche est que les sanctions sont appliquées de façon arbitraire. Une autre approche consisterait à élaborer des normes intermédiaires pour le grand public qui soient plus en phase avec les capacités de production des entreprises de transformation locales et le pouvoir d'achat de la grande majorité de la population. Ces normes devront suivre une feuille de route claire et crédible pour leur modernisation.